

RAFAEL VINÍCIUS D'OTAVIANO DE CASTRO VILANI

**ESTUDO DO DESEMPENHO DO SERVIDOR POLICIAL CIVIL: PROPOSTA DE
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO NO ESTADO DO PARANÁ**

CURITIBA

2009

RAFAEL VINÍCIUS D'OTAVIANO DE CASTRO VILANI

**ESTUDO DO DESEMPENHO DO SERVIDOR POLICIAL CIVIL: PROPOSTA DE
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO NO ESTADO DO PARANÁ**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Formulação e Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Dória Scatolin

CURITIBA

2009

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
QUADRO 2 – FORMULÁRIO UTILIZADO PELO MODELO ESCALA GRÁFICA.....	20
QUADRO 3 – MÉTODO COMPARAÇÃO BINÁRIA	22
QUADRO 4 – MODELO ATRIBUIÇÃO DE GRAUS	23
QUADRO 5 – AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES.....	24
QUADRO 6 – AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS	26
QUADRO 7 – VARIÁVEIS QUE AFETAM O DESEMPENHO	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUADRO DE PESSOAL DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ.....	33
TABELA 2 – TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS EMPREGADOS NAS POLÍCIAS CIVIS	46
TABELA 3 – VALOR GASTO PELAS POLÍCIAS CIVIS X PIB/2004	47
TABELA 4 – VALOR GASTO PELAS POLÍCIAS CIVIS X POPULAÇÃO 2004.....	48
TABELA 5 – DESCRIMINAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS EMPREGADOS NAS POLÍCIAS CIVIS EM 2004	49
TABELA 6 – RECURSOS FINANCEIROS EMPREGADOS NA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ DURANTE O EXERCÍCIO DE 2004.....	50

RESUMO

VILANI, Rafael Vinícius D’Otaviano de Castro. **Estudo do Desempenho do Servidor Policial Civil: Proposta de Programa de Avaliação no Estado do Paraná.** O trabalho se propõe a oferecer uma contribuição ao estudo da gestão de pessoas na administração pública estadual, especificamente a cerca do tema avaliação periódica de desempenho. Decorrente de pesquisa exploratória de natureza bibliográfica e documental, o trabalho apresenta conceitos teóricos e métodos práticos de avaliação de desempenho, traz os dispositivos legais e instrumentos do processo atualmente em uso nas Polícias Cíveis do Paraná e de Minas Gerais, sugere o método de avaliação periódica de desempenho que melhor se adequa à Polícia Civil do Paraná e demonstra a importância do impacto de um programa de avaliação de desempenho para a Instituição. Os resultados da pesquisa concluem pela aplicação do modelo de avaliação por objetivos e recomendam as diretrizes necessárias para sucesso do programa na Polícia Civil do Paraná.

Palavras-chave: **Avaliação periódica de desempenho. Policial Civil.**

e-mail: rafaevilani@pr.gov.br

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	II
LISTA DE TABELAS.....	III
RESUMO	IV
1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO TEÓRICA	9
2.1. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	10
2.2. FINALIDADE E CONSEQUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	12
2.3. MODELO CLÁSSICO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
2.3.1 Pesquisa de Campo.....	16
2.3.2 Incidentes Críticos.....	17
2.3.3 Frases Descritivas.....	18
2.3.4 Escala Gráfica.....	19
2.3.5 Escolha Forçada	21
2.3.6 Comparação Binária	21
2.3.7 Atribuição de Graus	22
2.3.8 Avaliação de Atividades	23
2.3.9 Avaliação por Objetivos	24
2.4. MODELO CONTEMPORÂNEO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
2.4.1 Avaliação 360 Graus.....	28
2.4.2 Acompanhamento e Avaliação de Resultados.....	29
2.5. POLICIAL CIVIL DO ESTADO DO PARANÁ	31
2.6. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	34
3. METODOLOGIA.....	42
3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.2. COLETA DE DADOS.....	43
3.3. ANÁLISE DE DADOS.....	43
4. DIAGNÓSTICO DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ.....	45
4.1. ATUAL GESTÃO DO DESEMPENHO DO POLICIAL CIVIL.....	51
4.1.1 Avaliação de Desempenho Especial.....	52

4.1.2 Promoção por Merecimento.....	52
4.2. POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS E DIRETRIZES PARA O PARANÁ.....	55
4.2.1 Experiência de Minas Gerais	55
4.2.2 Diretrizes para um Programa de Avaliação de Desempenho	58
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	64
6. REFERÊNCIAS.....	67
7. ANEXO	72

1. INTRODUÇÃO

Partindo de uma perspectiva histórica, observa-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos (patrimonialista, burocrático e gerencial) que se sucederam no tempo sem que qualquer um deles tenha sido inteiramente abandonado.

Na administração pública gerencial, que emerge na segunda parte do século XX rompendo com o modelo burocrático devido a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços em benefício do cidadão, a busca pela eficiência tornou-se essencial.

No Brasil, a reforma administrativa que buscou formas modernas de gestão pública teve ponto marcante com a aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado em 1995.

O Plano Diretor dedicou capítulo específico à gestão de pessoas na administração pública e em sua estratégia de transição considerou, não só na dimensão institucional-legal, através de emendas à Constituição Federal e legislações infraconstitucionais, como também nas dimensões cultural e de gestão, expressas previsões referentes ao desempenho do servidor público.

A execução de uma atividade que exige competência e/ou eficiência – desempenho – é objeto deste estudo que se baliza no contexto da Polícia Civil do Paraná. O que se discute é o programa de avaliação de desempenho do policial civil paranaense.

A situação problematizadora é que a avaliação de desempenho do servidor policial civil do Paraná não acompanhou a reformulação do Estado iniciada em 1995 com a proposta gerencial.

Somente em 2004 foi regulamentada a avaliação especial de desempenho para aquisição da estabilidade no cargo pelo policial civil paranaense. Avaliação periódica, tecnicamente não há. O atual instrumento de avaliação do servidor policial civil paranaense se limita ao cumprimento de um requisito obrigatório para sua promoção.

É nesse cenário que este estudo trata da questão não solvida e que é objeto da discussão: os recursos humanos atualmente lotados na Polícia Civil do Paraná necessitam de programa de avaliação de desempenho com ênfase na gestão por resultados?

Um programa formal de avaliação de desempenho, dentre outros objetivos, propiciará dinamismo no planejamento estratégico da instituição, obtenção de melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos cidadãos, estabelecimento de resultados esperados do policial civil, melhoria na comunicação entre os níveis hierárquicos, constantes orientações sobre o desempenho em busca de melhoria e levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A contribuição desse estudo, além de orientar a otimização do funcionalismo da organização, servirá para que os gestores da Polícia Civil do Paraná encontrem subsídios para elaborar o planejamento estratégico da instituição, vez que propõe manter controle periódico do índice de desempenho do seu maior e mais valioso ativo: o policial civil.

O objetivo geral tem a intenção de demonstrar a importância do impacto de um programa de avaliação de desempenho do servidor policial civil para o sistema de segurança pública do Estado do Paraná, não só na área de gestão de pessoas, mas também na elaboração do planejamento estratégico. Os objetivos específicos do estudo visam fundamentar, teoricamente, o que é avaliação de desempenho, apresentar as legislações e documentos do processo atual de avaliação de desempenho do policial civil no Paraná e a recente experiência em outro Estado do País, além de propor um modelo de avaliação que melhor se adeque à Polícia Civil do Paraná.

2. REVISÃO TEÓRICA

A crise econômica mundial da década de 70 obrigou a reavaliação do aparato governamental nas três dimensões que formavam o tipo de Estado da época: a econômica, caracterizada pela ativa intervenção estatal na economia em busca do pleno emprego e atuação em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional; a social, com objetivo de produção de políticas públicas na área social para garantir o suprimento das necessidades básicas da população; e a administrativa, com o papel de manter a impessoalidade, neutralidade e racionalidade no funcionamento interno do aparelho do Estado.

O esgotamento do modelo burocrático weberiano de administração pública, por não mais responder às demandas da sociedade contemporânea e caminhar em sentido contrário aos anseios dos cidadãos, abriu espaço para o modelo gerencial. O novo modelo apresenta propostas de controle dos gastos públicos, qualidade dos serviços públicos, flexibilidade e ajuste de sua estrutura incorporando as críticas à sua prática, contrapondo-se a uma doutrina rígida fechada do modelo anterior.

Pelo enfoque trazido na concepção contemporânea, a avaliação de desempenho é prestigiada pelo modelo gerencial a ponto de ser inserida como parâmetro fundamental.

Ao discorrer sobre as expectativas trazidas pelo novo modelo de administração pública, ABRUCIO apresenta:

O modelo gerencial e suas aplicações foram e estão sendo discutidos em toda parte. Modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos "consumidores", métodos típicos do *managerialism*, são hoje parâmetros fundamentais a partir dos quais diversos países, de acordo com as condições locais, modificam as antigas estruturas administrativas. (ABRUCIO, 1997, p. 7).

Contudo, o objeto de estudo não é novidade. Já na Idade Média, a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, utilizava avaliação de

desempenho por meio de um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos jesuítas que integravam a organização.

No âmbito da administração pública, o primeiro registro que se tem notícia sobre a avaliação de desempenho do servidor público é no Serviço Público Federal dos Estados Unidos, datado de 1842. O sistema, que a partir de 1880 foi implantado também no exército americano para avaliar o desempenho dos integrantes da tropa, consistia na elaboração de relatórios anuais para avaliar o desempenho individual dos funcionários e dos soldados.

Apesar da relevância dentro do estudo da teoria geral da administração, foi somente através da Escola das Relações Humanas que o tema objeto desta pesquisa ganhou destaque. A partir da Revolução Industrial mudou-se o foco da preocupação principal dos administradores: das máquinas e equipamentos para os funcionários e operadores. Essa alteração de paradigma fez com que fosse aprofundado o interesse sobre como conhecer e medir a potencialidade das pessoas, fazendo surgir técnicas administrativas capazes de, efetivamente, mensurar o desempenho humano dentro das organizações.

2.1. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O verbete avaliar é definido no dicionário da língua portuguesa como o ato de determinar a valia ou valor de algo e tem como sinônimos calcular e estimar. Por desempenho, o mesmo livro considera-o como sendo a execução de um trabalho, uma atividade, um empreendimento que exige competência e/ou eficiência.

Atentando para necessária definição do objeto em estudo, considera-se avaliação de desempenho a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que exerce, das metas e resultados a serem alcançados por ela e do seu potencial de desenvolvimento.

Para PONTES (2002, p. 31), a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, 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.

O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados para elaboração de propostas futuras.

A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho.

Esse instrumento de controle do planejamento organizacional da administração é considerado por CHIAVENATO (2006, p. 175) como “uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e a eficácia, com a qualidade e com a produtividade.”

SUN TZU, um general chinês que provavelmente viveu entre 544 e 496 a.C., registrou sua experiência militar e o conhecimento da evolução das técnicas de guerra por ele conhecidas. Esses registros formaram o livro *A Arte da Guerra*, obra que é um dos clássicos mais influentes do pensamento oriental sobre estratégia. A versão adaptada por BUSHIDÔ (2006, p. 45) traz como ensinamento aplicável ao presente estudo a observação de que “Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas.”

A referência serve para justificar a importância da instituição se conhecer completamente e, em especial, seu maior ativo – o pessoal – a fim de buscar o cumprimento do fim para o qual se destina.

Para avaliar as pessoas é necessário, inicialmente, identificar o que é esperado delas na instituição.

A administração pública, para cumprir seu papel na sociedade, busca resultados dos servidores que nela trabalham. O Estado espera que o funcionalismo

faça o trabalho para o qual é incumbido com qualidade, sem desperdício, com produtividade e propicie satisfação à população.

O Estado ainda quer que seus servidores pensem, constantemente, nas inovações dos processos e dos produtos e que usem de todo seu potencial para que a administração pública seja cada vez melhor. É essa a concepção do modelo gerencial na administração pública, no que se refere ao seu agente.

2.2. FINALIDADE E CONSEQUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho do pessoal de uma organização existe em qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Contudo, quando não há um programa formal de avaliação de desempenho as consequências são prejudiciais à instituição, pois nem sempre estão claros os resultados a serem alcançados, e, quando fracassos ou sucessos acontecem, não se saberá ao certo o porquê e quem são os responsáveis pelo fato.

A falta de um processo adequado de avaliação de desempenho individual gera, ainda, comentários sobre os desagrados em relação aos problemas ou fracassos de um determinado colaborador, sem um sentido de orientação para que não mais ocorram, e os fatos positivos, que reforçam os comportamentos nessa direção, são esquecidos, situação que leva à criação de um ambiente nada motivador no trabalho.

Um programa formal de avaliação de desempenho, na administração pública, tem por objetivo estabelecer os resultados que são esperados dos servidores a fim de que eles saibam claramente o que dele se espera e como será avaliado em seu trabalho. Com a constituição dos objetivos que devem ser alcançados, o avaliado sabe previamente onde localizar e dirigir seus esforços individuais, economizando tempo e ação.

Quando tais objetivos são formulados de forma consensual – tendência esta que predomina nos modelos de avaliação de desempenho contemporâneos que

adiante serão apresentados – é possível obter maior comprometimento dos servidores em relação aos resultados almejados pela organização.

Note-se que o programa pressupõe a identificação dos meios e recursos necessários para que cada servidor possa trabalhar no sentido de alcançar os objetivos predispostos da maneira mais eficiente e eficaz possível. Sob esse aspecto, o resultado da avaliação de desempenho oportuniza registro e informação para se conseguir melhorias no trabalho voltadas à produtividade, qualidade e satisfação da população, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros.

Não obstante os resultados da avaliação, o acompanhamento de forma contínua ao longo do processo é repleto de conseqüências que justificam e dão azo às finalidades de um programa formal, como o *feedback* sobre o desempenho de cada avaliado que, segundo CHIAVENATO (1992, p. 182), consiste em “uma troca de informações visando uma avaliação conjunta dos resultados, das dificuldades e das restrições, das interdependências e dos acidentes de percurso etc.”

A retroação e a avaliação conjunta (*feedback*) servem para guiar o servidor nas ações futuras, mostrar a ele como a instituição vê seu trabalho e dar orientação constante sobre seu desempenho, buscando melhorias no ambiente de trabalho e dos serviços executados para que sejam atingidos os objetivos finais.

Quando positivo, o *feedback* estabelece um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, serve como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão da qualidade, dentre outras conseqüências. Quando negativo, serve principalmente como instrumento precursor para levantamento da necessidade de treinamento e de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho individual também tem como pressuposto gerar informações que embasem “decisões importantes, como promoções, transferências e demissões”, conforme registrado por ROBBINS (2007, p. 404).

Dentre as finalidades que um programa formal de avaliação de desempenho oportuniza para uma organização encontra-se a possibilidade de tornar dinâmicas suas estratégias de ação.

À formulação das estratégias de uma instituição precede uma análise de seus pontos fortes e fracos. O objetivo é possibilitar que sejam tiradas vantagens de determinadas oportunidades e evitadas ou minimizadas as ameaças que o ambiente poderá oferecer. Esta análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Os pontos fortes e fracos referenciados constituem os recursos que a instituição tem à sua disposição: recursos humanos (experiência, capacidade, conhecimento, habilidade e julgamento dos colaboradores), recursos organizacionais (sistemas, processos, estrutura, organização etc.) e físicos (instalações, equipamentos, tecnologia etc.). Confere-se ênfase aos recursos humanos, não só pelo tema proposto neste estudo, mas principalmente pelo fato de que os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho.

WRIGHT; KROLL e PARNELL (2000, p. 87-90), ao explicarem o contexto da análise dos pontos fortes e fracos em uma organização, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente externo na formulação de sua estratégia, exploraram os fatores inerentes ao seu pessoal através de perguntas – dentre as quais, “Quanta ênfase a empresa deposita sobre a avaliação de desempenho?” – sobre os programas de recursos humanos por ela empregados, e justificam que “Programas eficazes oferecem um *feedback* preciso para administradores e funcionários, ligam as recompensas ao desempenho real, mostram a administradores e funcionários como melhorar o desempenho e obedecem a todos os programas de oportunidades”.

Sem a pretensão de aqui exaurir todas as finalidades e conseqüências da avaliação de desempenho formal, acrescenta-se às ocorrências já registradas a conscientização do servidor avaliado, que é alcançada através do prévio conhecimento dos objetivos da instituição, de que os resultados são conseguidos através da atuação de todo *staff* – da zeladora ao secretário de Estado – e a melhoria da comunicação entre os níveis hierárquicos, circunstância essa que viabiliza um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas na organização.

2.3. MODELO CLÁSSICO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a realização da avaliação de desempenho o Estado tem à sua disposição diversos métodos que já foram – e ainda estão sendo – empregados com sucesso nas empresas privadas e públicas há tempos.

O emprego dos métodos nem sempre é isolado. Em muitos casos os métodos são aplicados cumulativamente sem ocorrer prejuízo à execução ou resultado de qualquer um deles.

A classificação dos métodos de avaliação de desempenho apresentada no quadro 1 parece didaticamente mais apropriada ao objetivo deste trabalho. Sem analisar à exaustão, os métodos existentes e já empregados, dividem-se em dois períodos distintos – clássico e contemporâneo – estudados de acordo com a ordem cronológica de sua elaboração e aplicação nas empresas.

QUADRO 1 – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

MÉTODOS CLÁSSICOS		MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos Avaliação de Atividades	360 Graus	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

FONTE: Pontes (2002)

2.3.1 Pesquisa de Campo

Também chamado de revisão de campo, esse método é destacado dentre aqueles considerados como tradicionais com ênfase no passado pelo fato de melhor neutralizar a subjetividade da avaliação.

Consiste em reuniões periódicas realizadas entre um técnico da área de recursos humanos e o chefe da unidade onde são levantadas as causas e os motivos do desempenho individual do integrante de sua equipe de trabalho, mediante análise de fatos e situações.

A reunião é conduzida pelo técnico e divide-se em cinco etapas distintas. Na primeira etapa, o responsável pela unidade deve fazer uma avaliação geral do desempenho do funcionário avaliado atribuindo, por exemplo, indicador ótimo, bom, regular ou fraco.

Na segunda etapa, o técnico da área de recursos humanos, de posse da avaliação global anteriormente realizada, solicita ao líder do funcionário avaliado informações específicas sobre ele, tais como os motivos que levaram à classificação do seu desempenho, pontos positivos e negativos, exemplos de seu comportamento que ensejaram aqueles pontos, ajudas ou orientações recebidas na execução do trabalho, treinamentos recebidos e atribuições mais complexas experimentadas pelo avaliado.

A análise pelo técnico das respostas apresentadas pelo líder, de comum acordo, é que consiste na avaliação final de desempenho.

Com base na etapa anterior, o técnico e o líder do funcionário avaliado elaboram o plano de ação para o seu futuro na unidade e na organização. No caso de restar positiva a avaliação, o plano deve envolver ações para o desenvolvimento futuro do funcionário na unidade e na instituição. Resultando negativa, o plano consistirá em formas de viabilizar sua recuperação, como aconselhamentos e treinamentos.

Importante ressaltar, nesse momento, que a avaliação negativa de desempenho que também concluir por não haver formas de viabilizar sua recuperação, na iniciativa privada ensejará recomendação para desligamento da

empresa. No serviço público, apesar da reforma administrativa de 1995, através da Emenda Constitucional n.º 19, haver inserido na Constituição Federal a possibilidade de perda da estabilidade do cargo pelo servidor que tiver desempenho insatisfatório, devido a ausência de dispositivo legal apropriado isso ainda não é observado.

Em seguida – a quarta etapa – o técnico e o líder elaboram plano para a comunicação da avaliação de desempenho e do plano de ação elaborado na terceira etapa ao funcionário avaliado. A comunicação é processada pelo líder ao avaliado através de entrevista.

Encerra-se a avaliação após a entrevista, sendo consignado pelo técnico e pelo líder os resultados em documento próprio. O acompanhamento do desempenho do funcionário pelo líder passará a ser norteado com vistas ao cumprimento do plano de ação acordado, recorrendo sempre que necessário à área de recursos humanos.

2.3.2 Incidentes Críticos

Este método tem como característica não avaliar as situações normais e rotineiras de trabalho, mas os extremos de comportamento do funcionário, tanto positivo quanto negativo, com a finalidade de encontrar as exceções entre os integrantes da equipe. Pressupõe observação e registro sistemático e constante por parte do líder sobre o comportamento dos funcionários nas situações de trabalho.

O funcionário que tiver registrado em sua avaliação incidentes críticos positivos deve tê-los ressaltados e ser estimulado a utilizar suas características. Já aquele que apresenta comportamento negativo requer maior atenção do líder para tentar corrigir, através de orientação constante, seu comportamento.

A sensibilidade do líder é primordial nesse método de avaliação vez que a necessária discussão da avaliação entre o líder e o avaliado, principalmente aquele com comportamentos negativos, deve ser concentrada somente no incidente, ou seja, no fato real, não sendo recomendada a análise da personalidade do funcionário que originou a situação.

Noutros modelos, mesmo a avaliação restando positiva, pode haver certos comportamentos aborrecedores do avaliado. O método ora analisado soluciona essa questão uma vez que torna a discussão calcada em fatos concretos (registro constante dos incidentes), desde que o comportamento não prejudique o desempenho do funcionário no trabalho, não interfira no desempenho de outros colegas, não prejudique a imagem ou a relação com o público e não prejudique sua progressão e promoção na carreira.

2.3.3 Frases Descritivas

Consiste na avaliação do desempenho do funcionário mediante prévia descrição de seu comportamento, elaborado através de um conjunto de frases que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo no trabalho.

Ao conjunto de frases, em número par, são atribuídas as respostas “sim” ou “não”. As frases que descrevem comportamento positivo, quando assinalado pelo avaliador a opção “sim”, contam 1 (um) ponto; quando assinalado “não”, não contam ponto. As frases que descrevem comportamento negativo, quando assinaladas “sim”, descontam 1 (um) ponto; quando respondidas com “não”, nada contam. A somatória dos pontos obtidos estabelece o conceito final.

Esse modelo é utilizado no boletim de merecimento do servidor policial civil do Paraná que concorre à promoção. Entretanto, não há estrita observação da técnica acima explicitada. A adaptação consiste na ausência de pontuação para as perguntas e na ocorrência de conjunto de frases em número ímpar.

A ausência de pontuação das frases descritivas do boletim de merecimento faz transparecer a falta de nexos desse instrumento com os demais critérios avaliados, uma vez que a somatória de pontos desse boletim será fato determinante para promoção.

2.3.4 Escala Gráfica

Dentre os métodos considerados clássicos com ênfase no passado, este é que foi mais amplamente empregado e, por essa razão, há sobre ele extensa bibliografia que registrou, inclusive, seus melhoramentos ao passar dos tempos.

É o outro método empregado pela Polícia Civil do Paraná, no instrumento anteriormente mencionado, para avaliar o desempenho do servidor policial civil com vistas à promoção na carreira.

Esse método permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos e definidos que são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações dos conceitos de “ruim” a “excepcional”.

Os fatores do comportamento do avaliado que receberão os conceitos precisam guardar relação com a atividade por ele desempenhada a fim de que não reste prejudicada a avaliação por ser considerada inexecutável.

Ademais, os fatores devem estar claros e bem definidos para que o avaliador não tenha dúvidas no momento de aplicar os conceitos previstos. Em seguida, o avaliador deverá emitir conceito geral a partir dos conceitos de cada comportamento. Por essa razão, alguns instrumentos desse modelo substituem os conceitos mencionados por valores numéricos a fim de que sejam somados.

No caso do boletim de merecimento do servidor policial civil do Paraná, os conceitos são numéricos e a somatória deles estabelece a pontuação com a qual o avaliado concorrerá no processo de promoção. Somente a título de registro, incide sobre a pontuação elementos como o tempo de serviço, tempo no cargo, tempo na classe, cursos com aproveitamento, elogios etc., que são anualmente publicados do Almanaque da Polícia Civil.

Uma das adequações sofridas por esse método foi a de relacionar exemplos de comportamentos esperados pelo funcionário para cada indicador, conforme pode se observar a seguir:

QUADRO 2 – FORMULÁRIO UTILIZADO PELO MODELO ESCALA GRÁFICA

NOME:				
<i>Assinale com um "x" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado</i>				
CARACTERÍSTICA	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUÇÃO:	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre a produção exigida, executando rapidamente o trabalho	<input type="checkbox"/> Com frequência ultrapassa o exigido	<input type="checkbox"/> Executa o exigido	<input type="checkbox"/> Abaixo do exigido, executando lentamente o seu trabalho
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem do trabalho	<input type="checkbox"/> Excelente apresentação, ordem e exatidão no trabalho	<input type="checkbox"/> Com frequência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão	<input type="checkbox"/> Normalmente o trabalho apresentado em ordem e exatidão	<input type="checkbox"/> Trabalho relaxado com grande número de erros
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas	<input type="checkbox"/> Sempre sugere soluções criativas em situações novas	<input type="checkbox"/> Às vezes sugere soluções criativas em situações novas	<input type="checkbox"/> Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade	<input type="checkbox"/> Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas
COOPERAÇÃO: Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho	<input type="checkbox"/> Sempre com vontade de cooperar com o grupo	<input type="checkbox"/> Às vezes colabora com o grupo	<input type="checkbox"/> Somente se solicitado colabora com o grupo	<input type="checkbox"/> Não colabora com o grupo de trabalho
INDICADORES DE DESEMPENHO: A – Ótimo B – Bom C – Regular D – Fraco		Desempenho Geral: <input type="checkbox"/> <i>Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.</i>		

FONTE: Pontes (2002)

2.3.5 Escolha Forçada

O pressuposto deste método é que em uma instituição existem funcionários com desempenho ruim, bom e excelente. A avaliação consiste em identificar os funcionários de cada grupo a partir de um parâmetro predefinido de desempenho esperado.

Atribuindo-se um indicador ao desempenho dos funcionários, o chefe da unidade observa se ocorreu ou não alteração na denominada “curva da vitalidade” e utiliza a informação obtida para as decisões que envolverão os demais funcionários submetidos à avaliação.

Sobre a “curva da vitalidade”, WELCH citado por ALCANTARA (2001) explica que “em toda organização tem-se o que chamamos de curva da vitalidade. Essa curva mostra que 20% dos executivos podem ser classificados como melhores, 70% são vitais e 10% são os piores. É preciso sempre saber quem é quem, inclusive, nome, cargo e salário. Os que apresentam desempenho insatisfatório têm de ir embora.”

O método não parece mais servir na atualidade, uma vez que o que se procura em uma instituição é obter desempenhos positivos de todos os seus funcionários. Identificado o desempenho negativo, devem ser empregados esforços para sua recuperação.

2.3.6 Comparação Binária

O método consiste na apreciação relativa entre as pessoas que compõem uma equipe de trabalho, comparando-se o desempenho do indivíduo a ser avaliado com os demais membros do grupo.

A ferramenta utilizada por esse método é uma tabela de dupla entrada, onde são anotados os nomes dos membros da equipe na linha e na coluna iniciais. Onde se cruzarem os nomes dos membros das equipes, fixando-se o nome da coluna,

compara-se o desempenho de ambos. Aquele que tiver o desempenho melhor recebe sinal “+” e aquele que tiver o pior desempenho, “-”. Aos sinais são atribuídos, respectivamente, valores “1” e “0”. Após somados os pontos, acrescentando-se “1” para todos, encontra-se os escalonamento de desempenho.

O quadro 3 procura demonstrar visualmente como é elaborado esse método de avaliação.

QUADRO 3 – MÉTODO COMPARAÇÃO BINÁRIA

	Policial Civil A	Policial Civil B	Policial Civil C
Policial Civil A		-	-
Policial Civil B	+		-
Policial Civil C	+	+	
Acrescentar 1	1	1	1
Total de pontos	3	2	1

FONTE: Pontes (2002), adaptado pelo Autor

2.3.7 Atribuição de Graus

Também denominada comparação simples, esse método avalia o desempenho através de uma escala previamente determinada de conceito geral de desempenho onde são identificados 3 (três) funcionários com desempenhos considerados, respectivamente, “ruim”, “regular” e “excepcional”, e que servirão como parâmetros para a avaliação do resto da equipe mediante comparação.

Esse modelo é evitado de subjetividade para o processo de avaliação individual, pois confronta as pessoas de serão avaliadas sem estabelecer distinção entre características e habilidades individuais.

O quadro 4 demonstra a explicação do método de atribuição de graus.

QUADRO 4 – MODELO ATRIBUIÇÃO DE GRAUS

ESCALA	GRAUS DE DESEMPENHO	PARÂMETROS	DEMAIS FUNCIONÁRIOS
1	Muito ruim	Policial Civil A	Policiais Cíveis D, E e F
2	Ruim		Policiais Cíveis G e H
3	Regular	Policial Civil B	Policiais Cíveis I, J, K e L
4	Bom		Policiais Cíveis M, N, O e P
5	Ótimo		Policiais Cíveis Q, R e S
6	Excepcional	Policial Civil C	Policiais Cíveis T e U

FONTE: Pontes (2002), adaptado pelo Autor

2.3.8 Avaliação de Atividades

Caracteriza-se pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para o seu cargo. O método desenvolve-se através do estabelecimento do desempenho desejável, que corresponda à qualidade, quantidade e ao prazo para conclusão das tarefas que devem ser executadas, de acordo com o cargo ocupado.

O quadro 5 apresenta um exemplo desse método, combinado com a metodologia de ponderação de cada atividade, a fim de que a avaliação final seja objetiva e direcionada às responsabilidades mais importantes do cargo ocupado pelo servidor.

O detalhamento pormenorizado e atualizado da descrição do cargo ocupado pelo funcionário e o estabelecimento prévio do que se constitui bom desempenho dentro da instituição, são características positivas desse modelo.

A relação das atividades atribuídas aos ocupantes dos cargos do quadro próprio da Polícia Civil do Paraná está disposta no Decreto n.º 4887/78 e, mais recentemente, na Lei Complementar n.º 96/06. Não raras são as vezes que servidores policiais civis são incumbidos de atividades estranhas àquelas previstas nos dispositivos citados, pois não estão bem definidas suas atribuições pelo fato de

que as atividades requerem a atuação multidisciplinar e polivalente por parte de seus ocupantes.

QUADRO 5 – AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

Nome:				
ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO	PESO	NOTA	PESO X NOTA
Elaborar e enviar o relatório de frequência	Efetuar a atividade no prazo e sem ocorrência de erros	35	4	140
Preparar ofícios de encaminhado	Efetuar a atividade no prazo e sem ocorrência de erros	35	3	105
Manter atualizado o cadastro de servidores	Manter em perfeita ordem e atualização	20	4	80
Manter o arquivo de documentos	Manter em perfeita ordem e atualização	10	2	20
TOTAL		100		345
Indicadores de desempenho: 4 – excedeu os resultados esperados 3 – atendeu os resultados esperados 2 – atendeu em parte os resultados esperados 1 – não atendeu os resultados esperados		Conceito Geral		
		Até 299		C
		De 300 a 349		B
		Acima de 350		A

FONTE: Pontes (2002)

2.3.9 Avaliação por Objetivos

Anteriormente, em época de estabilidade e permanência, avaliação de desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos e rotineiros, como os

que foram até aqui apresentados, vez que a burocracia era a marca registrada da época.

Atualmente, em tempos de mudanças, transformações e instabilidades, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

Avaliando os métodos apresentados quanto a classificação e subclassificação apresentada, PONTES (2002, p. 32) esclarece:

Os métodos clássicos, cuja ênfase da avaliação é o passado, têm como resultado uma avaliação duvidosa, além de requererem múltiplos cuidados em sua aplicação, proporcionada pela subjetividade dos critérios da avaliação. Os métodos clássicos, cuja ênfase da avaliação é o futuro, são úteis e válidos uma vez que a avaliação contém critérios objetivos. Entre os dois métodos aí classificados, um deles é destacado, o método de "Avaliação por Objetivos" por estar relacionado diretamente aos objetivos estratégicos da organização. (PONTES, 2002, p.32)

Esse método de avaliação de desempenho é apresentado com o sistema de administração por objetivos – APO –, onde é adotada uma técnica de intenso relacionamento e de visão proativa entre o funcionário e o seu líder para o estabelecimento dos objetivos a serem alcançados em um determinado período, levando-se em consideração os objetivos departamentais e estratégicos traçados pela organização.

Os objetivos de cada indivíduo devem estar entrelaçados, de forma que os fins da unidade sejam atingidos na medida em que os alvos dos servidores nela lotados sejam alcançados. Da mesma forma, os objetivos das unidades também devem ser entrelaçados para permitir a consecução das metas estratégicas da organização.

O quadro 6 demonstra modelo de instrumento da avaliação por objetivos que tem como características principais a objetividade e a previsão de elementos fundamentais para seu processo, como líder, estilo de liderança, treinamento e programa de desenvolvimento.

QUADRO 6 – AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Nome:	Período de Avaliação:
Cargo:	Unidade:
Definição dos Objetivos	Resultados Atingidos
<i>Com base nos objetivos de sua unidade, liste os objetivos a serem atingidos pelo funcionário, de comum acordo, incluindo as datas-limites e os padrões de desempenho, bem como o estilo de liderança para acompanhamento do processo</i>	<i>Por ocasião da avaliação, descreva os resultados atingidos em cada um dos objetivos. Verifique as situações adversas que estavam fora do controle do funcionário e que possam ter contribuído para os resultados atingidos</i>
Necessidade de Treinamento: <i>(Descreva as necessidades de treinamento para que o funcionário possa cumprir com os objetivos)</i>	
Avaliação do desempenho: <i>(Indique a avaliação global do desempenho, tendo em vista os resultados atingidos pelo funcionário)</i>	
<input type="checkbox"/> Excelente, excedeu os resultados esperados <input type="checkbox"/> Bom, atingiu os resultados esperados <input type="checkbox"/> Satisfatório, deixou de atingir parte dos resultados <input type="checkbox"/> Insatisfatório, não atingiu os resultados esperados	
Comentários da reunião de avaliação	
Líder:	Funcionário:
Plano de desenvolvimento	
Indique os objetivos de desenvolvimento do funcionário:	
Indique os programas específicos para melhoria de desempenho (casos de desempenho satisfatório e insatisfatório):	
Indique os programas de desenvolvimento:	
Data e assinatura do Líder e do Funcionário:	

O estabelecimento de objetivos de forma participativa pressupõe maior motivação, envolvimento e empenho por parte dos servidores para que as metas sejam atingidas, sem necessidade de supervisão estreita. O entendimento baseia-se no pressuposto de que as pessoas são maduras e competentes para a realização dos processos pelos quais se comprometem.

Assim, a avaliação de desempenho por objetivos procura o comprometimento dos servidores em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador – auto-realização¹ dos indivíduos –, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo, uma vez que a participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da organização são fatores importantes para a integração das pessoas.

O modelo de avaliação por objetivos, considerando-se as particularidades da atuação do agente de polícia judiciária, é o que melhor se adequa à instrução do programa de avaliação de desempenho do servidor policial civil do Paraná. Justifica-se tal afirmação em razão do modelo exigir o estabelecimento prévio das metas que serão reclamadas ao policial avaliado, mensuradas através de critérios estritamente objetivos.

Como visto, a fixação dos objetivos deverá ser feito com a participação direta e efetiva do policial avaliado e deverá ser atrelada às metas institucionais da unidade em que estiver lotado. Juntamente com os objetivos, deverão ser estabelecidos individualmente os prazos para que cada um seja atingido, a fim auxiliar o acompanhamento periódico pelo chefe imediato.

2.4. MODELO CONTEMPORÂNEO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A cisão entre os modelos de avaliação de desempenho clássicos e contemporâneos, com se verá adiante, se dá diretamente com os atores principais: o avaliador e o avaliado.

¹ A auto-realização está no ápice da pirâmide idealizada por Abraham Maslow no desenvolvimento da teoria da hierarquia das necessidades que explica a motivação do homem.

2.4.1 Avaliação 360 Graus

As inovações na avaliação de desempenho, que culminaram com a mudança do foco do desempenho passado para o futuro, sofrem interrupção neste primeiro modelo contemporâneo que, apesar de continuar apreciando as ações passadas, inova sob o ponto de vista do avaliador.

O pressuposto central da avaliação 360 graus é o desenvolvimento das competências do avaliado através das retro-informações de seus pares, superiores, liderados e clientes externos e internos.

A quebra do paradigma “avaliador = chefe mediato” é o marco significativo desse modelo que se difere dos demais já apresentados e inaugura a fase contemporânea dos métodos de avaliação de desempenho. Além da avaliação tradicional do subordinado pelo seu líder, esta metodologia proporciona duas oportunidades: os subordinados avaliarem seu chefe e os funcionários se avaliarem reciprocamente.

O método ora analisado utiliza fichas com fatores para a obtenção das retro-informações e permite que o avaliado compare suas percepções pessoais (auto-avaliação) com a percepção das pessoas com as quais interage (líder, pares, subordinados e clientes) sobre o seu desempenho.

Os fatores para a avaliação “de cima para baixo” ou “laterais” não são diferentes das já apresentadas neste estudo nos modelos clássicos (p. ex.: postura profissional, relacionamento, capacidade analítica, planejamento e organização, qualidade do trabalho, motivação, etc.). Para avaliação “de baixo para cima” os fatores tradicionais² devem ser substituídos por fatores voltados a competência, como a orientação por resultados, gestão de equipes, gerenciamento de mudanças, resolução de problemas, gerenciamento estratégico, a forma de condução da equipe, etc.

Os fatores a serem escolhidos merecem cuidado rigoroso para que não se permita alta subjetividade no momento da avaliação. As retro-informações são

² Comportamentos, atitudes e competências profissionais são os fatores focados pelos modelos de avaliação de desempenho tradicionais.

indiscutivelmente positivas para o desenvolvimento das pessoas, uma vez que através delas são percebidos os aspectos positivos e aqueles que precisam de aprimoramento ou melhorias profundas. Esse confronto entre a auto-percepção e a percepção dos outros – que enriquece a avaliação, pois provém de várias fontes, vários pontos de vistas – serão discutidos a fim de se chegar a um acordo quanto a avaliação final.

O consenso da avaliação e a forma de transmissão do *feedback* devem prender-se ao desempenho e jamais a julgamentos pessoais do avaliado, uma vez que a avaliação é realizada em aspectos observados por meio de fatores e não de metas totalmente mensuráveis. A liderança nesse processo é fundamental para o sucesso da metodologia a fim de que as considerações a respeito do avaliado possam servir de influência para o seu desenvolvimento na carreira profissional, mesmo quando há aspectos a serem melhorados.

2.4.2 Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Este modelo apresenta nova quebra de paradigma em relação aos modelos clássicos e contemporâneo de avaliação de desempenho já discutidos. Suas estimativas são avaliação da equipe – contrapondo-se à individual – e de se estabelecer, de forma mais nítida, o que são resultados dentro de uma visão macro-organizacional.

O método acompanhamento e avaliação de resultados surge no momento em que a administração pública busca adequar-se à solução gerencial para atender o cidadão que exige mais eficiência do Estado para satisfação de suas necessidades. Nesse sentido, as diferenças entre as realidades das empresas pública e privada não estão tão distantes, possibilitando a homogeneização do entendimento de PONTES para ambas:

A ênfase antiga de focalizar resultados individuais mudou, essa é a questão fundamental! A premissa de “salvadores da pátria” não mais existe. Como advento da necessidade de buscar e manter competitividade pela empresa, percebe-se que o esforço de equipe é essencial. E, se há necessidade de obter esforço de equipe, não é admissível a adoção de método que apregoe o desempenho individual. É aqui que entra uma das principais forças do método de acompanhamento e avaliação de resultados, que tem como principal pressuposto o de estabelecer objetivos, acompanhar e avaliar os resultados de equipe. (PONTES, 2002, p. 135).

A avaliação coletiva busca ser mais uma forma de integrar a equipe de trabalho à medida que engaja todos na busca dos objetivos estabelecidos, conferindo sensação de responsabilidade para cada um dos integrantes e para cada etapa que os levará a atingir os objetivos, compartilhando decisões, solucionando problemas, definindo tarefas, resolvendo crises etc.

O comprometimento de todos os envolvidos é condição indispensável no planejamento estratégico da organização, do qual todos têm conhecimento por haver participado de sua formação ou atualização.

O modelo acompanhamento e avaliação de resultados vincula os resultados da equipe às metas da organização. Ele avalia o produto final ou serviço prestado diretamente com o consumidor, as transações entre as equipes em termos do cumprimento do prazo de entrega e da qualidade, e o processo em termos de desperdício e ciclo de tempo.

Note-se que há avaliação individual neste método. Cada membro da equipe tem seu papel definido em termos que suas realizações apoiem o processo de trabalho do grupo. Tal fato decorre do entendimento de que as habilidades individuais são necessárias para o sucesso da equipe, mas não suficientes para o bom desempenho do grupo.

O alto nível de maturidade da equipe propicia que os objetivos e metas individuais de cada integrante do grupo possam ser definidos por ela mesma, assegurando que todos compreendam seus respectivos papéis e ajudando o grupo a se desenvolver como uma unidade coesa. Essa característica não é exclusiva desse método e, assim como as demais, pode ser aplicada em modelos híbridos de avaliação de desempenho.

Observe-se que o modelo aqui analisado não substitui o modelo de avaliação de desempenho individual, que deve permanecer. Contudo, o incremento agora apresentado estende a necessidade de motivação do indivíduo para o grupo. O sistema de avaliação de desempenho e recompensas individuais precisa ser modificado para refletir o desempenho da equipe. Sob esse aspecto, ROBBINS assevera:

As avaliações individuais de desempenho, a remuneração fixa, os incentivos individuais e outras práticas semelhantes não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Assim, ao lado da avaliação e das recompensas individuais pela atribuição de cada funcionário, os dirigentes devem considerar as avaliações em grupo, a participação nos lucros e nos resultados, os incentivos dos grupos pequenos e outras modificações no sistema para reforçar o empenho e o comprometimento das equipes. (ROBBINS, 2005, p. 217)

O retorno que o modelo de acompanhamento e avaliação de resultados proporciona à instituição, para a análise e verificação de seu planejamento estratégico é, em muito, superior à dos outros modelos. Não inova em relação à avaliação de desempenho individual, mas a complementa.

2.5. POLICIAL CIVIL DO ESTADO DO PARANÁ

A qualidade dos serviços públicos pretendida pelo modelo de administração pública gerencial para atender a exigência dos cidadãos, decorre do eficiente desempenho do servidor público incumbido de prestar o serviço ao cidadão. Esse entendimento não é diferente para o serviço de segurança pública.

Entende-se, atualmente, por servidor público aquele que mantém vínculo de trabalho com os entes estatais. Nos ensinamento de MEDAUAR (2002, p. 322), são “todas as pessoas físicas que trabalham nos entes estatais, de qualquer poder, inclusive os detentores de cargos”.

Ao servidor ocupante de cargo público é assegurado o direito de permanência no serviço, não sendo permitida sua demissão sem expressa causa legal. Essa regra constitutiva da administração pública burocrática surgiu como forma de defendê-los das turbulências do jogo político, mantendo-os estáveis em suas posições nas sucessivas mudanças de governos. Contudo, criou uma proteção que possibilita gerar um descompromisso do servidor como desempenho de suas atividades.

Dentre as causas legais da perda do cargo público, encontram-se uma que se relaciona ao estudo proposto: a inaptidão para o exercício do cargo público verificada continuamente mediante avaliação de desempenho do servidor, realizada com sua participação e ciência, garantida a ampla defesa.

O policial civil é aquele servidor público investido em cargo público específico do quadro de pessoal da Polícia Civil, incumbido da função de polícia judiciária. Suas atribuições e responsabilidades estão discriminadas no Estatuto da Polícia Civil – Lei Complementar n.º 14, de 26 de Maio de 1982, e suas posteriores alterações.

As organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus colaboradores para o desenvolvimento das tarefas que lhes são incumbidas. É o que se chama de expectativa de papel. No âmbito da Polícia Civil do Estado do Paraná tal expectativa está disciplinada em dispositivos legais e estatutários que consignam as atribuições dos policiais civis, a descrição de cada cargo, bem como seus deveres e responsabilidades.

Cada cargo do quadro apresentado na tabela 1 conta com um rol específico de atribuições e competências. Assim, as atribuições dos cargos de Delegado e Escrivão de Polícia estão relacionadas no anexo I do Decreto n.º 4.884, de 24 de abril de 1978, e dos cargos de investigador de polícia, papiloscopista e agentes em operação policial na Lei Complementar n.º 96, de 12 de setembro de 2002.

Não obstante as atribuições dispostas nas legislações referenciadas, para este estudo é necessário esclarecer que há inúmeras tarefas inerentes à carreira do servidor policial civil, independente do cargo ocupado, que também podem ser objetivamente mensuráveis em um processo formal de avaliação de desempenho.

TABELA 1 – QUADRO DE PESSOAL DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ

CARGO	EXISTENTES	OCUPADOS	VAGOS
Delegado de Polícia	420	408	12
Escrivão de Polícia	800	718	84
Investigador de Polícia	4.395	1.917	2.519
Papiloscopista	400	259	180
Agente em Operações Policiais	230	81	149
TOTAL	6.425	3.383	2.944

FONTE: Grupo Auxiliar de Recursos Humanos da Polícia Civil do Paraná (2008)

A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, instituída pela Portaria Ministerial n.º 397, de 9 de outubro de 2002, do Ministério do Emprego e Trabalho, que tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares, apresenta 122 tarefas para o cargo de delegado de polícia, 65 para o de escrivão de polícia, 72 para o de investigador de polícia e 52 para o de papiloscopista. Tais róis servirão para identificar quais os indicadores a serem utilizados para a avaliação individual de desempenho do policial civil.

Contudo, nem sempre o desempenho esperado do servidor é aquele por ele apresentado na execução de seu trabalho. Necessário consignar, aqui, que o estudo não tem por objetivo analisar condutas irregulares e ilegais ou mesmo desvios de função, circunstâncias a que estão sujeitos quaisquer profissionais. Restringe-se, a análise, apenas e tão somente às circunstâncias efetivamente previstas como tarefa, atividade, atribuição própria de servidor policial civil e de um servidor público.

Entre o desempenho real e o esperado do servidor avaliado geralmente ocorre um hiato. Essa discordância deve ser identificada e mensurada através avaliação periódica e individual de desempenho com bem informa GIL (2001, p. 148) ao abordar o assunto:

Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso as organizações estão sempre mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho do seu pessoal. (GIL, 2001, p. 148)

Sob esse aspecto, atualmente o que existe sobre avaliação periódica de desempenho do policial civil paranaense serve exclusivamente como requisito para sua promoção, sem utilização para qualquer outra finalidade que um programa poderia ofertar, inclusive o acompanhamento do servidor ao longo do tempo em que permanecer em atividade na instituição. O que há, portanto, é um instrumento isolado e pouco aproveitado na gestão de pessoas e no planejamento estratégico da instituição, como adiante será apresentado.

2.6. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

As alterações introduzidas na Administração Pública do Brasil concebidas através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) para reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, foram orientadas “predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.”

A pretensão da Reforma Administrativa, inserida através da Emenda n.º 19 no texto constitucional, era a de tornar a máquina estatal mais eficiente, rompendo com um foco industrial rígido e implantando um sistema mais apropriado com o mundo moderno globalizado.

Para vencer barreiras e justificar os alicerces da nova feição estatal que se pretendeu estabelecer, a eficiência passou a ser erguida como estandarte de todas as ações do Poder Público, fazendo-se inserir no artigo 37 do Texto Constitucional como princípio da Administração Pública.

Analisando os princípios da Administração Pública expressos no Constituição Federal de 1988, PESSOA explica acerca do princípio da eficiência:

Os princípios jurídicos aí expressamente positivados, vinculam toda a Administração Pública brasileira, em todas as esferas federativas de governo, as suas administrações diretas e indiretas, e mesmo a atividade administrativa praticada em “qualquer dos Poderes”. A inclusão de mais um princípio, entre os já consagrados pelo Constituinte de 1988, suscita, entre os interessados nas vicissitudes do direito administrativo, o desejo de aferir-lhe, num primeiro momento, o impacto e as novas perspectivas por ele abertas. Como secular regra hermenêutica sustenta que a lei, e entre elas a Lei das leis, não contem expressões vazias, destituídas de conotação jurídica, convém, pois, analisar o que de novo, em termos de disciplina, limitação e controle da conduta administrativa, traz o referido princípio da eficiência, doravante regra vinculante de toda e qualquer atividade administrativa realizada em território nacional. (PESSOA, 1999)

A inserção da eficiência como princípio constitucional demonstra que a intenção do constituinte reformador é conferir a obrigatoriedade à Administração Pública de bem exercer sua função, prestando serviços com qualidade, economia e presteza ao cidadão.

O cidadão, cada vez mais esclarecido de seus direitos, reclama por uma Administração Pública, além de transparente, mais eficiente e comprometida com suas necessidades primordiais. Da mesma forma, não mais aceita que as ações estatais sejam eivadas ou se percam em corrupção e sejam desviadas de suas finalidades públicas, oportunas e convenientes à sociedade. O cidadão exige também que a prestação do serviço público se dê de forma tecnicamente qualificada, para defender o interesse da sociedade, ao invés de se voltar para seus corporativos interesses puramente burocráticos.

Necessário consignar que a redação original da própria Constituição Federal de 1988 já contemplava de forma expressa a exigência de eficiência na Administração Pública em outros dispositivos. Assim, no artigo 74, inciso II, está explícito que:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

(...)

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto a eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.” (BRASIL, 1988)

Igualmente, o artigo 144, parágrafo 7.º, há previsão de que “a lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.” (BRASIL, 1988)

Noutros dispositivos constitucionais, implicitamente também se observa a necessidade da Administração Pública agir eficientemente. A interpretação da norma contida no *caput* do artigo 70 da Magna Carta autoriza afirmar que a Administração Pública direta e indireta está sujeita a controles internos e externos, por parte do Poder Legislativo e Tribunal de Contas, destinados a apurar a legalidade, a eficiência e a eficácia de sua gestão.

Mas não é somente na Carta Política de 1988 que se vislumbra a exigência de eficiência antes da reforma administrativa. COSTÓDIO FILHO (1999, p. 214) esclarece que “a inclusão do princípio da eficiência no *caput* do art. 37 da CF/88 não inova o ordenamento jurídico pátrio, senão explicita e concentra sob a forma de princípio uma diretriz que se espalhava, até então, por mais de um dispositivo.”

Dispositivos infraconstitucionais anteriores a Emenda Constitucional n.º 19 também já exigiam dos agentes administrativos agir de maneira eficiente. ALVARES (2004), sobre esse aspecto, assevera:

No Brasil, a paternidade da implementação da eficiência no setor público foi reivindicada por muitos governos. Em 1964, o Presidente Castelo Branco já ressaltava que o setor público deveria operar com a mesma eficiência das empresas privadas, o que acabou por gerar a primeira grande Reforma Administrativa, que teve no Decreto-lei nº 200, de 1967, o seu ponto culminante, com a proclamação de princípios elementares para a organização da Administração Pública: o planejamento, a descentralização, a delegação de competência, o controle de resultados e outros. (ALVARES, 2004)

O Decreto-Lei n.º 200, em seu artigo 26, inciso III, atribui a cada Ministro de Estado o encargo de assegurar a eficiência administrativa no âmbito de sua respectiva pasta. Ainda, no artigo 100 daquele mesmo diploma há disposição que determina a instauração de processo administrativo para a demissão ou dispensa de servidor efetivo ou estável, comprovadamente ineficiente ou desidioso no desempenho de encargos e cumprimento de deveres. Além desses exemplos, MEIRELLES cita outros em sua intervenção sobre o assunto:

Esse dever de eficiência, bem lembrado por Carvalho Simas, corresponde ao “dever da boa administração” da doutrina italiana, que já se acha consagrado, entre nós, pela Reforma Administrativa do Dec. Lei 200/67, quando submete toda atividade do Executivo ao controle de resultado (arts.13 e 25, V), fortalece o sistema de mérito (art. 25, VIII), sujeita a ciência administrativa (art.26, III) e recomenda a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (art.100). (MEIRELLES, 1997, p. 90-91)

Já a Lei n.º 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, conceitua como serviço adequado, no parágrafo 1.º de seu artigo 6.º, aquele que satisfaz as condições de regularidade, continuidade e eficiência. Interpretando a lei de concessões e permissões de serviços e obras públicas à luz do tema deste capítulo, vale citar JUSTEM FILHO (1997):

O serviço será adequado quando for eficiente. O § 1.º do art. 6.º produz um detalhamento do que se reputa como eficiência. Em suma, a eficiência consiste no desempenho concreto das atividades necessárias à prestação das utilidades materiais de molde a satisfazer necessidades dos usuários, com imposição do menor encargo possível, inclusive do ponto de vista econômico. Eficiência é a aptidão da atividade a satisfazer necessidades, do modo menos oneroso. (JUSTEM FILHO, 1997, p. 124)

A jurisprudência também já havia sido consolidada. O Superior Tribunal de Justiça (1995) já havia reconhecido a existência do princípio da eficiência como um dos princípios a ser observado pela Administração Pública ao decidir que “A Administração Pública é regida por vários princípios: legalidade, impessoalidade,

moralidade e publicidade (Const. Art. 37). Outros também evidenciam-se na carta Política. Dentre eles, o princípio da eficiência. A atividade administrativa deve orientar-se para alcançar resultados de interesse público.”

A avaliação de desempenho do servidor policial civil do Paraná entendido como programa dentro do planejamento estratégico da instituição deve procurar atender essa e outras premissas inseridas na nova administração pública brasileira pelo do modelo gerencial. E mais: com possibilidades reais de superação com vistas a tornar o serviço de segurança pública paranaense eficaz e efetivo.

Apesar de fontes de referência apresentarem o vocábulo eficiência como sinônimo de eficácia, a definição de ambos não se pode confundir. Enquanto substantivo, eficiência é a ação de produzir algum efeito e eficácia a qualidade de eficaz. O adjetivo eficaz denota a produção do efeito desejado que dê um bom resultado.

Explorando o conteúdo do princípio da eficiência, verifica-se que ele é pluridimensional uma vez que a imposição de uma atuação eficiente, do ponto de vista jurídico, faz referência a duas dimensões da atividade administrativa: a racionalidade e otimização dos meios, onde se insere a exigência da economicidade tratando a eficiência como qualidade da ação administrativa voltada a maximizar os recursos para a obtenção de resultados previstos³; e a satisfatoriedade dos resultados, que entende a eficiência como qualidade da ação administrativa que obtém resultados satisfatórios ou excelentes⁴.

Devem estar presentes ambas, posto que eficiência não é apenas o razoável ou correto aproveitamento dos recursos e meios disponíveis em função dos fins prezados, mas também a qualidade do agir final. Não basta o administrador atuar de forma legal e neutra, é fundamental que atue com eficiência, com rendimento, maximizando os recursos e produzindo resultados satisfatórios.

Confirmando o entendimento a cerca da pluridimensionalidade do princípio da eficiência, COSTÓDIO FILHO sintetiza:

³ Cf. art. 39, § 7.º da Constituição Federal de 1988.

⁴ Cf. art. 37, § 3.º da Constituição Federal de 1988.

Identifica-se no princípio constitucional da eficiência três idéias: prestabilidade, presteza e economicidade. Prestabilidade, pois o atendimento prestado pela Administração Pública deve ser útil ao cidadão. Presteza porque os agentes públicos devem atender o cidadão com rapidez. Economicidade porquanto a satisfação do cidadão deve ser alcançada do modo menos oneroso possível ao Erário público. Tais características dizem respeito quer aos procedimentos (presteza, economicidade), quer aos resultados (prestabilidade), centrados na relação Administração Pública/cidadão. (COSTÓDIO FILHO, 199, p. 214)

O que se pretendeu com a inserção da eficiência como princípio administrativo, conforme apresentado por MARCELINO JUNIOR (2009, p. 185), foi “substituir a histórica relação causa efeito [...], pela ação eficiente, confundido, não por acaso, afetividade (que visa fins), com eficiência (que está atrelada a meios).”

Registre-se a necessária ressalva de que não se deve atrelar uma eficiência submetida a juízos puramente econômicos à atividade administrativa uma vez que, em se tratando de Estado, para se chegar aos fins não servem quaisquer meios: há que se observar a estrita legalidade, como bem explica JUSTEM FILHO:

Quando se afirma que a atividade estatal é norteada pelo princípio da eficiência, não se impõe a subordinação da atividade administrativa à racionalidade econômica, norteada pela busca do lucro e da acumulação de riqueza.

A eficiência administrativa não é sinônimo de eficiência econômica. Numa empresa privada, a autonomia autoriza organizar os fatores da produção segundo as finalidades buscadas egoisticamente pelo empresário – o que autoriza inclusive, inclusive, a privilegiar o lucro. Ao contrário, a atividade estatal deverá traduzir valores de diversa ordem, não apenas aqueles de cunho econômico. (JUSTEM FILHO, 2006, p. 186-187)

Neste estudo, a eficiência será entendida como fazer o que tem que ser feito de forma correta, cumprindo tarefas e obrigações. Para tanto, sua verificação no processo de avaliação de desempenho há que se dar através da análise de qualidade da ação perpetrada com ênfase nos meios e respeitada a estrita legalidade dos atos e procedimentos utilizados.

Eficiência, portanto, está ligada à melhor forma de usar os recursos que estão à disposição da organização com o fim precípua de obter seu produto ou serviço, objeto de seu negócio.

O entendimento acima exposto é necessário a fim de se evitar seja a exigência do princípio constitucional utilizado indevidamente, conforme se assevera no parecer da Procuradoria Geral do Estado elaborado após análise da minuta final de anteprojeto de lei complementar que institui a avaliação de desempenho para estágio probatório no âmbito do Poder Executivo do Paraná:

Portanto, uma eficiência dos meios – como se sabe – é a alforria do arbítrio, dado incentivar o intérprete (mormente o que tem poder) a superar a legalidade por todos os modos possíveis (e não são poucos em se tratando de exegese), dentre os quais se notabiliza o princípio da razoabilidade/proporcionalidade, essa praga que assola o País para, sobretudo, solapar a democracia. (PARANÁ, Procuradoria Geral do Estado, 2008, p. 12)

A eficácia procura produzir os resultados esperados, fazer coisas corretas, com otimização de recursos, para se atingir objetivos pré-dispostos e obter os resultados desejados. A constatação da eficácia ocorre com ênfase nos resultados.

Assim, a eficácia refere-se ao desempenho da organização obtido com a apresentação final de seu produto ou serviço, ou seja, sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

A eficácia está relacionada com a capacidade de uma instituição fazer com que suas ações produzam os bens e serviços esperados, previamente definidos em seus objetivos e metas. Para ser considerada eficaz, uma organização precisa conseguir que os efeitos de uma ação por ela perpetrada correspondam ao fim desejado.

Já efetividade é considerada como um critério de avaliação dos efeitos e conseqüências da ação, ao longo do tempo, em todo o contexto. Sua ocorrência é verificada com a análise valorativa no contexto geral. A efetividade refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos.

Constata-se a efetividade quando os resultados apresentados correspondem às necessidades que deram origem à ação e os resultados obtidos permitiram uma distribuição mais justa dos recursos e dos benefícios e houve satisfação das exigências e demandas da sociedade. A efetividade, portanto, diz respeito à capacidade de se promover os resultados pretendidos.

A efetividade ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação produzem os efeitos desejados pela sociedade, repercutindo sobre a realidade de forma positiva. A efetividade, portanto, diz respeito às consequências dos resultados produzidos sobre o âmbito no qual uma ação é realizada.

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade refletem, no conjunto, um refinamento normativo da capacidade de auto-organização do Estado voltado para responder às demandas crescentes da sociedade por melhorias de desempenho na administração pública.

3. METODOLOGIA

Para o estabelecimento do marco teórico, os procedimentos utilizados na realização deste estudo e sua organização estão orientados através de pesquisa de natureza exploratória, a fim de que se aprimorem as idéias referentes à necessidade de um programa de avaliação de desempenho do servidor policial civil do Paraná, proporcionando maior familiaridade com o problema ora tratado com vistas a torná-lo mais explícito.

A coleta de dados foi realizada de fontes de “papel”. Por essa razão são adotadas, quanto aos procedimentos técnicos, as metodologias de pesquisas bibliográfica e documental para analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontando a teoria com os dados da realidade.

Dispositivos legais da União e dos Estados do Paraná e Minas Gerais estão referenciados no decorrer do estudo com a finalidade de embasar e justificar as afirmações dos autores sobre o tema.

3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo de análise do estudo está circunscrito aos servidores públicos ativos do quadro de pessoal da Polícia Civil do Paraná que possuem regime jurídico próprio com a Administração Pública, regulamentado através da Lei Complementar n.º 14, de 26 de Maio de 1982, e suas posteriores alterações – Estatuto da Polícia Civil, para os quais a proposta deste se destina.

A experiência da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais para a avaliação de desempenho de aproximadamente 10.000 policiais civis, integra o estudo com o objetivo de apresentar os caminhos utilizados pela administração pública estadual mineira e demonstrar a viabilidade da execução de um programa de avaliação periódica de desempenho destinado aos policiais civis.

3.2. COLETA DE DADOS

O delineamento da pesquisa bibliográfica, que teve início com a escolha do tema e a formulação do problema descrito na introdução, tomou por base fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução da questão proposta, sem se restringir às obras de divulgação que propiciam conhecimentos científicos e técnicos sobre o tema – avaliação de desempenho - ou sobre gestão de pessoas. Foram consultados também outros livros de leitura corrente na área de administração, bem como obras de referência, periódicos científicos e teses e dissertações disponíveis em biblioteca convencional (Universidade Federal do Paraná) e bases de dados (portal de periódico da CAPES, Scielo, ENAP etc.).

A diretriz da pesquisa documental teve início juntamente com a da bibliográfica. Contudo, a identificação, localização e obtenção das fontes se desenvolveram de forma diversa.

Legislações que se referem ao tema do estudo, relatórios estatísticos de investimentos, discriminativos orçamentários e documentos atualmente relacionados com o assunto (p. ex. boletins de merecimento, boletins de avaliação, almanaques etc.), foram pesquisados e trazidos a este estudo com o intuito de relacioná-los com os dados obtidos durante a pesquisa bibliográfica.

Também foram realizadas buscas em *sites* da *internet* e envio de correspondências eletrônicas para se obter notícias da existência de processos de avaliação de desempenho do servidor policial civil em outro Estado da Federação com o intuito de conhecer os modelos empregados.

3.3. ANÁLISE DE DADOS

Foi realizada organização lógica das idéias obtidas através da leitura de obras, textos e documentos explorados, selecionados, analisados e interpretados, com vistas em atender aos objetivos dispostos neste estudo, a fim de que possa ser

entendido como unidade dotada de sentido, conforme plano provisório do assunto previamente estabelecido.

A leitura do material obtido para a realização da pesquisa foi desenvolvida com o intuito de identificar as informações e dados dos “papéis” e relacioná-los com o problema proposto. Inicialmente, foram exploradas obras e textos para verificar em que medida interessava à pesquisa. Após, foram selecionados aqueles que guardavam relação com os objetivos do estudo. A leitura analítica das obras e textos selecionados foi realizada com vistas à identificação, hierarquização e sintetização das idéias. Finalmente, a leitura interpretativa buscou relacionar as afirmações dos autores com o problema para o qual aqui se propõe uma solução.

4. DIAGNÓSTICO DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ

A fim de que o diagnóstico não seja interpretado isoladamente, necessário apresentar o contexto nacional em que está inserida a Polícia Civil do Paraná. Os dados citados foram obtidos através de pesquisas realizadas na página oficial do Ministério da Justiça.

Registre-se, desde já, que o objetivo desse estudo não é o de tecer críticas ou comentários ao volume de recursos empregados na área de segurança pública do Estado do Paraná, mais especificamente da Polícia Civil. As informações aqui apresentadas, novamente, servem para contextualizar a organização de segurança pública onde estão inseridos os policiais civis do Estado no cenário nacional.

Ademais, as considerações tratadas neste estudo objetivam justificar a importância do melhor aproveitamento possível dos recursos financeiros empregados no pessoal à disposição da Polícia Civil do Paraná.

Em 2006 a Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, do Ministério da Justiça – MJ, publicou relatório descritivo de pesquisa realizada com organizações estaduais (Corpo de Bombeiros, Polícia Militar e Polícia Civil) e municipais (Guardas Municipais) de segurança pública.

A pesquisa realizada para a elaboração do referido relatório foi desencadeada no segundo semestre de 2004 e instruída com dados do exercício anterior para as organizações municipais e daquele mesmo exercício para as organizações estaduais. Participaram 21 (vinte e um) Estados com informações de suas Polícias Cíveis. Deixaram de participar da pesquisa, com informações da organização estadual de segurança pública que é analisada neste estudo, os Estados da Bahia, Paraíba, Piauí, Rondônia, Santa Catarina e São Paulo.

O total de recursos financeiros gastos em 2004 pelas Polícias Cíveis dos Estados que participaram da pesquisa ultrapassa três bilhões de reais conforme se observa na tabela a seguir:

TABELA 2 – TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS EMPREGADOS NAS POLÍCIAS CIVIS

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	VALOR GASTO TOTAL
Acre	R\$ 31.995.527,54
Alagoas	R\$ 50.459.416,44
Amapá	R\$ 3.322.149,00
Amazonas	R\$ 83.958.599,51
Ceará	R\$ 58.472.525,04
Distrito Federal	R\$ 713.441.430,00
Espírito Santo	R\$ 114.804.907,00
Goiás	R\$ 171.790.341,76
Maranhão	R\$ 100.470.103,00
Mato Grosso	R\$ 57.782.080,00
Mato Grosso do Sul	R\$ 70.684.181,00
Minas Gerais	R\$ 331.716.840,00
Pará	R\$ 76.443.034,20
Paraná	R\$ 167.130.734,65
Pernambuco	R\$ 230.032.042,00
Rio de Janeiro	R\$ 379.096.382,21
Rio Grande do Norte	R\$ 6.012.188,00
Rio Grande do Sul	R\$ 242.545.337,67
Roraima	R\$ 22.437.692,00
Sergipe	R\$ 49.861.377,74
Tocantins	R\$ 44.026.481,00
TOTAL	R\$ 3.006.483.369,76

FONTE: Secretaria Nacional de Segurança Pública (2004)

Os valores gastos pelos Estados em suas respectivas Polícias Civis, quando relacionados com o seu produto interno bruto no exercício de 2004, conforme indicadores publicados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, apresentam o *ranking* ordenado na tabela abaixo:

TABELA 3 – VALOR GASTO PELAS POLÍCIAS CIVIS X PIB/2004

ORDEM	ESTADO		PIB/2004	VALOR GASTO
1	Rio Grande do Norte	R\$	15.580.454.600,46	0,04%
2	Amapá	R\$	3.846.126.051,31	0,09%
3	Paraná	R\$	122.433.730.736,15	0,14%
4	Mato Grosso	R\$	36.961.123.134,72	0,16%
5	Ceará	R\$	36.866.273.414,69	0,16%
6	Rio de Janeiro	R\$	222.945.040.615,41	0,17%
7	Rio Grande do Sul	R\$	137.830.682.459,05	0,18%
8	Minas Gerais	R\$	177.324.816.180,07	0,19%
9	Pará	R\$	35.562.845.855,28	0,21%
10	Amazonas	R\$	30.313.734.901,02	0,28%
11	Espírito Santo	R\$	40.217.397.436,72	0,29%
12	Mato Grosso do Sul	R\$	21.105.169.622,01	0,33%
13	Goiás	R\$	48.020.949.119,74	0,36%
14	Alagoas	R\$	12.890.511.364,15	0,39%
15	Sergipe	R\$	12.167.429.270,74	0,41%
16	Maranhão	R\$	21.604.577.004,72	0,47%
17	Pernambuco	R\$	44.010.904.691,03	0,52%
18	Tocantins	R\$	8.277.815.509,45	0,53%
19	Roraima	R\$	2.811.079.199,19	0,80%
20	Acre	R\$	3.940.315.407,47	0,81%
21	Distrito Federal	R\$	70.724.113.138,18	1,01%

FONTE: O autor (2009)

Das organizações que participam da pesquisa, a Polícia Civil do Estado do Paraná encontra-se entre aquelas que menos recursos financeiros gastaram para o exercício de sua atividade.

Devido ao alto índice de 43% do PIB dos Estados que não participaram da pesquisa em relação ao PIB nacional, para análise mais aprofundada recomenda-se relacionar as informações aqui existentes com outros indicadores.

A população existente nos Estados que participaram da pesquisa no ano de 2004 foi estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 114.191.852 pessoas, o que representa aproximadamente 63% do total estimado da população do País. Relacionando o valor gasto pelos Estados em suas respectivas Polícias Civis com a população estimada encontramos o *ranking* a seguir:

TABELA 4 – VALOR GASTO PELAS POLÍCIAS CIVIS X POPULAÇÃO 2004

ORDEM	ESTADO	POPULAÇÃO/2004	VALOR GASTO
1	Rio Grande do Norte	2.962.107	R\$ 2,03
2	Amapá	547.400	R\$ 6,07
3	Ceará	7.976.563	R\$ 7,33
4	Pará	6.850.181	R\$ 11,16
5	Paraná	10.135.388	R\$ 16,49
6	Maranhão	6.021.504	R\$ 16,69
7	Alagoas	2.980.910	R\$ 16,93
8	Minas Gerais	18.993.720	R\$ 17,46
9	Mato Grosso	2.749.145	R\$ 21,02
10	Rio Grande do Sul	10.726.063	R\$ 22,61
11	Rio de Janeiro	15.203.750	R\$ 24,93
12	Sergipe	1.934.596	R\$ 25,77
13	Amazonas	3.138.726	R\$ 26,75
14	Pernambuco	8.323.911	R\$ 27,64
15	Goiás	5.508.245	R\$ 31,19
16	Mato Grosso do Sul	2.230.702	R\$ 31,69
17	Espírito Santo	3.352.024	R\$ 34,25
18	Tocantins	1.262.644	R\$ 34,87
19	Acre	630.328	R\$ 50,76
20	Roraima	381.896	R\$ 58,75
21	Distrito Federal	2.282.049	R\$ 312,63

FONTE: O autor (2009)

Do total dos recursos empregados pelos Estados em suas respectivas Polícias Cíveis, aproximadamente 85% (oitenta e cinco por cento) são destinados à folha de pagamento do pessoal. Essa conclusão está evidenciada em relatório descritivo referente ao perfil das organizações de segurança pública elaborado em 2006 pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, do Ministério da Justiça.

TABELA 5 – DESCRIMINAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS EMPREGADOS NAS POLÍCIAS CÍVIS EM 2004

Tipo de Gasto	Valor Gasto Total	
	R\$	(%)
Uniforme	R\$ 2.218.414,00	0,1%
Viatura (automóveis e motocicletas)	R\$ 39.518.642,02	1,3%
Diárias	R\$ 20.247.897,83	0,7%
Folha de pagamento	R\$ 2.569.659.348,54	85,5%
Equipamento de proteção individual	R\$ 1.605.449,20	0,1%
Equipamento de comunicações	R\$ 2.553.285,33	0,1%
Armamento letal	R\$ 5.313.707,60	0,2%
Armamento não letal	R\$ 2.500,00	0,0%
Treinamento e capacitação (custeio e pessoal)	R\$ 4.314.922,89	0,1%
Prevenção da violência	R\$ 3.911.852,60	0,1%
Material de Consumo	R\$ 115.539.267,33	3,8%
Equipamento para capacitação	R\$ 428.873,40	0,0%
Equipamento de informática	R\$ 12.325.320,73	0,4%
Equipamentos de inteligência/investigação	R\$ 2.591.284,28	0,1%
Manutenção das delegacias	R\$ 91.135.748,41	3,0%
Outros gastos	R\$ 135.116.855,82	4,5%
TOTAL	R\$ 3.006.483.369,98	100,0%

FONTE: Secretaria Nacional de Segurança Pública (2004)

A folha de pagamento de pessoal das Polícias Cíveis dos Estados que participaram do levantamento acima apontado atendeu, em 2004, 69.156 (sessenta e nova mil, cento e cinquenta e seis) funcionários públicos, sendo que destes, apenas 4.099 (quatro mil e noventa e nove) não são policiais civis efetivos.

TABELA 6 – RECURSOS FINANCEIROS EMPREGADOS NA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ DURANTE O EXERCÍCIO DE 2004

ESPÉCIE	VALOR GASTO	
	R\$	(%)
Uniforme	R\$ 2.132.900,00	1,28%
Viatura (automóveis e motocicletas)	R\$ 14.477.714,70	8,66%
Diárias	R\$ 1.645.694,00	0,98%
Folha de pagamento	R\$ 103.502.783,65	61,93%
Equipamento de proteção individual	R\$ 202.573,00	0,12%
Equipamento de comunicações	R\$ 791.763,11	0,47%
Material de Consumo	R\$ 16.862.090,58	10,09%
Equipamento para capacitação	R\$ 11.168,55	0,01%
Equipamento de informática	R\$ 42.723,75	0,03%
Equipamentos de inteligência/investigação	R\$ 188.829,96	0,11%
Manutenção das delegacias	R\$ 1.657.240,97	0,99%
Serviços de terceiros	R\$ 16.124.934,65	9,65%
Serviços de limpeza	R\$ 1.002.710,73	0,60%
Outros serviços	R\$ 1.727.910,22	1,03%
Folha de pagamento (Polícia Científica)	R\$ 6.759.696,78	4,04%
TOTAL	R\$ 167.130.734,65	100,00%

FONTE: Grupo Auxiliar de Planejamento da Polícia Civil do Paraná (2004)

A Polícia Civil do Estado do Paraná recebeu naquele exercício R\$ 167.130.734,65 (cento e sessenta e sete milhões, cento e trinta mil, setecentos e

trinta e quatro reais e sessenta e cinco centavos), conforme detalhamento demonstrado na tabela anterior.

Os recursos destinados à folha de pagamento, diferentemente da média nacional acima apresentada, compreendem aproximadamente 62% (sessenta e dois por cento) do total de recursos destinados pelo Estado do Paraná à sua Polícia Civil. É esse o percentual dos recursos que não está sendo, objetivamente, submetido à avaliação dos resultados estabelecidos pelo planejamento estratégico da organização.

4.1. ATUAL GESTÃO DO DESEMPENHO DO POLICIAL CIVIL

Na administração pública, de uma maneira geral, a baixa produtividade e o reduzido grau de responsabilidade podem ser explicados pela existência de um conjunto de leis que determinam que o pagamento e a promoção sejam baseados no tempo de serviço e não na produtividade, que as remunerações sejam estabelecidas de forma global e que amplas garantias de emprego abranjam todos os servidores.

Na Polícia Civil do Paraná a situação não é diferente. Apesar da reforma administrativa haver inserido previsão constitucional para solução de parte desse problema, até o presente momento não foi legalmente instituída a avaliação de desempenho periódica para os policiais civis. Um dos motivos que levam a este cenário, seguramente, é a forma como o tema está disposto na Carta Magna, como já alertado.

A avaliação de desempenho do servidor policial civil paranaense pode ser revestida de mais predicados que não somente aferir sua aptidão no desempenho da função, mas também para conhecer o potencial do policial, valorizar e reconhecer aquele que faz um trabalho bem feito, possibilitar a cooperação entre servidores e chefias, identificar os servidores que não estão adaptados em determinada área, mas que podem melhorar o seu desempenho em outra área da instituição, identificar a necessidade de capacitação, aprimorar as habilidades pessoais e profissionais do

policial, contribuir para o crescimento profissional e para o desenvolvimento de novas habilidades etc.

4.1.1 Avaliação de Desempenho Especial

Que pese não se tratar do objetivo pretendido por este estudo, necessário consignar a existência de avaliação especial de desempenho para aquisição de estabilidade nos cargos do quadro de pessoal da Polícia Civil do Paraná.

O instituto, que também decorre de exigência constitucional⁵ positivada através da reforma administrativa de 1998, está previsto no Decreto n.º 3303, de 7 de julho de 2004, que aprova o regulamento da avaliação de estágio probatório dos policiais civis do Paraná.

Os critérios submetidos à prova são meramente comportamentais. Entretanto, inova o dispositivo ao avaliar os atos produzidos pelos ocupantes do cargo de Delegado de Polícia⁶.

4.1.2 Promoção por Merecimento

Para identificar o atual processo de avaliação periódica de desempenho, preconizada na reforma administrativa do aparelho do estado e já consubstanciada na Constituição Federal através da Emenda Constitucional n.º 19⁷, foram realizadas exaustivas pesquisas em legislações e regulamentos administrativos no Estado do Paraná.

As pesquisas documentais resultaram no achado do Decreto n.º 1770, de 28 de agosto de 2003, que aprova o regulamento das promoções dos integrantes das

⁵ Cf. art. 41, § 4.º, da Constituição da República Federativa do Brasil.

⁶ Cf. art. 4.º do Decreto n.º 3303, de 7 de julho de 2004.

⁷ Cf. art. 41, § 1.º, inciso III, da Constituição de República Federativa do Brasil.

carreiras da instituição. Esse é o único registro que, subsidiariamente, trata de alguma forma sobre o tema.

Ao disciplinar a forma de promoção por merecimento do servidor policial civil, o dispositivo institui o boletim de merecimento que visa apurar as condições fundamentais de fatos da vida funcional do servidor. Representatividade funcional, iniciativa, tirocínio, colaboração, ética profissional, conhecimento do trabalho, aperfeiçoamento funcional e compreensão dos deveres são os critérios⁸ estabelecidos nesse instrumento, aos quais serão atribuídos conceitos pelo chefe imediato do avaliado.

A gestão do desempenho deve envolver muito mais do que o preenchimento do boletim de merecimento necessário à promoção do servidor policial civil onde, somente uma vez por ano e necessariamente um Delegado de Polícia ou Diretor⁹ – que nem sempre sequer conhecem o avaliado –, são subjetivamente avaliados os policiais civis para efeitos únicos de promoção. Tal abordagem, que mede o comportamento do servidor e suas características de personalidade, que enfatiza a forma em detrimento ao processo, que sempre ocorre após o fato consumado, não é uma medida de desempenho justa e nem adequada.

Para que seja eficaz, há que ser desenvolvido um processo que as expectativas sejam vinculadas aos objetivos da instituição, o desempenho seja planejado, as pessoas sejam motivadas e treinadas, e os resultados individuais obtidos sejam recompensados juntamente com as competências.

Como explicam FLANNERY; HOFRICHTER e PLATTEN (1997, p. 233): “Uma nova cultura requer um monitoramento cuidadoso do retorno da organização sobre a remuneração. A gestão do desempenho na organização de hoje, como os processos de recursos humanos mais antigos, deve ser baseada em competências voltadas para resultados, em vez de habilidades, e de se alinhar com a cultura da organização e apoiá-la.”

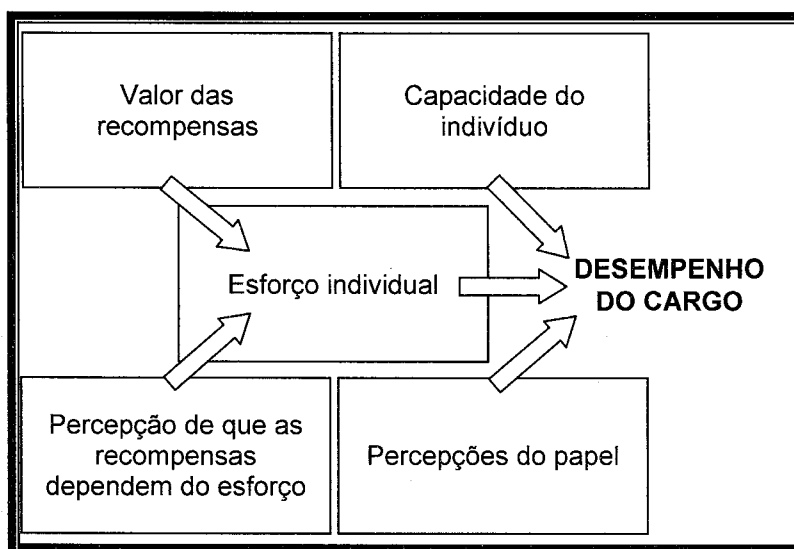
CHIAVENATO (2002, p. 324) também menciona o valor da importância para o sucesso da avaliação de desempenho quando afirma que “o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem dos esforços, determinam o

⁸ Cf. art. 20 do Decreto n.º 1770, de 28 de agosto de 2008.

⁹ Cf. art. 22, § 1.º, do Decreto n.º 1770, de 28 de agosto de 2008.

volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar” e que “o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e sua percepção do papel a ser desempenhado” quando explica o quadro abaixo:

QUADRO 7 – VARIÁVEIS QUE AFETAM O DESEMPENHO



FONTE: CHIAVENATO (2002, p. 325)

Registre-se, portanto, que não há avaliação de desempenho do servidor policial civil no Estado do Paraná, quer seja pela inexistência de dispositivo legal apropriado à regulamentação do procedimento avaliatório, quer seja pela política de recursos humanos adotada na instituição.

Notícia alvissareira e atualíssima é o da conclusão dos estudos do grupo de trabalho instituído pelo Governo do Estado, através do Decreto n.º 5721, de 24 de novembro de 2005, que tinha a finalidade de realizar estudos visando a modernização da Polícia Civil de forma a contemplar as especificidades de atuação, definição da política de recursos humanos, revisão e adequação da legislação e apresentação de proposta de plano de carreira da Polícia Civil, onde está contemplado o tratamento do tema objeto deste estudo.

4.2. POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS E DIRETRIZES PARA O PARANÁ

O Governo do Estado de Minas Gerais aplica, desde 2003, uma política pública de desenvolvimento de recursos humanos onde está previsto o processo de avaliação de desempenho individual. É através do Projeto Choque de Gestão – pessoas, qualidade e inovações na Administração Pública – que a avaliação de desempenho do servidor público daquele Estado se corporifica, oferecendo oportunidade de acompanhamento, registro e aprimoramento profissional.

A reforma administrativa do aparelho do Estado, idealizada pelo governo federal em 1995, que buscava a implantação de um modelo gerencial de administração pública no País, teve continuidade no Estado de Minas Gerais com o programa de gestão por resultados empregado pelo governo mineiro. É sob esse cenário que será analisado o programa de avaliação de desempenho do servidor público daquele Estado, em especial o policial civil.

4.2.1 Experiência de Minas Gerais

Os servidores públicos do Estado de Minas Gerais são submetidos a um programa de avaliação de desempenho desde 2004. Instituído através da Lei Complementar n.º 71, de 30 de julho de 2003, e atualmente regulamentado pelo Decreto n.º 44.559, de 29 de junho de 2007, o modelo para avaliação de desempenho individual do servidor público estadual empregado pelos órgãos do Poder Executivo Estadual é o de avaliação por objetivos.

Os dispositivos mencionados apresentam os critérios aos quais estará submetido o servidor a ser avaliado, resguarda direitos de participação durante o processo avaliativo, recurso hierárquico e de reconsideração, bem como contraditório e ampla defesa, estabelece as conseqüências dos resultados de acordo com os conceitos obtidos e disciplina a periodicidade da avaliação.

A avaliação inicia-se com o estabelecimento, pelo chefe imediato com participação do servidor avaliado, de metas a serem cumpridas em um determinado período pelo servidor. Após, o acompanhamento do desempenho de acordo como plano de trabalho estabelecido é registrado e, ao final, remetido à comissão composta por representantes dos servidores e pela chefia imediata do avaliado.

A Polícia Civil de Minas Gerais possui em seu quadro de pessoal duas espécies de servidores efetivos: 1) os policiais civis integrantes das carreiras de delegado, escrivão e agente de polícia, médico legista, perito criminal e auxiliar de necropsia; e 2) os administrativos, ocupantes das carreiras de analista, técnico assistente e auxiliar da Polícia Civil.

O regime jurídico ao qual estão submetidos os servidores administrativos é o mesmo dos demais servidores públicos estaduais, razão pela qual desde 2004 já estão sendo avaliados. Já os servidores policiais civis são regidos por legislação especial¹⁰, razão pela qual foi necessário estabelecer regras especiais para sua avaliação.

Somente após a edição da Resolução Conjunta¹¹ n.º 001, de 29 de junho de 2006¹², foi instituída a avaliação de desempenho para os servidores ocupantes de carreiras policiais civis, com critérios específicos e regras que objetivaram atender às peculiaridades da instituição. Perpetrada a partir de 2008, a avaliação de desempenho já atingiu todos os 10.000 (dez mil) servidores policiais civis do Estado de Minas Gerais.

O dispositivo regulamentador da avaliação dos policiais civis acrescentou 5 (cinco) critérios aos já estabelecidos na legislação referente à avaliação dos servidores estaduais, conceituando objetivamente todos e conferindo pontuação e pesos diferentes a cada um. O conceito final é obtido através da somatória da pontuação ponderada dos critérios.

Consta ainda, no referido documento, quais as conseqüências dos resultados da avaliação, a saber: recompensa (adicional de desempenho e prêmio de

¹⁰ Lei Orgânica 5.406, de 16 de dezembro de 1969, e Lei Complementar n.º 84, de 25 de julho de 2005.

¹¹ Elaborada em conjunto pela Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão e Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, conforme disposição contida na Lei Complementar n.º 71, de 30 de julho de 2003.

¹² O dispositivo legal encontra-se integralmente no anexo deste.

produtividade), progressão e promoção na carreira e perda da estabilidade em cargo público (demissão).

Ressalte-se que dois critérios mesurados pela avaliação de desempenho do servidor policial civil de Minas Gerais referem-se a sua capacitação em cursos ofertados pela instituição e Escola de Governo mineiro e particular, realizado a expensas do próprio policial, ambos com requisitos de participação e aproveitamento. Mesmo assim, outra consequência possível da avaliação do policial mineiro é a recomendação para treinamento e desenvolvimento, que é consignada no termo final de avaliação.

A metodologia de avaliação do policial civil de Minas Gerais, a exemplo da avaliação do servidor público estadual, se enquadra no modelo de avaliação de objetivos. O plano de gestão de desempenho individual é estabelecido pelo avaliado e seu chefe imediato que, durante o período de avaliação, acompanha e registra o cumprimento ou não das metas estabelecidas, competindo-lhe incluir as condições de trabalho nos fatores facilitadores e dificultadores do seu desempenho.

O plano com os registros do desempenho do avaliado são remetidos à comissão – composta pelo chefe imediato do avaliado, um servidor por ele indicado e dois membros eleitos pelos servidores avaliados – a qual competirá lançar conceitos aos critérios de avaliação e notificar o avaliado sobre o resultado. O avaliado poderá recorrer da decisão referente ao conceito atribuído ao seu desempenho à própria comissão e à comissão de recursos.

Importante registrar o sistema de acompanhamento do desempenho dos servidores, inclusive policiais civis, no Estado de Minas Gerais. Desde 2006 a Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão - SEPLAG tem à sua disposição o Sistema de Avaliação de Desempenho - SISAD, desenvolvido pela Companhia de Processamento de Dados do Estado - PRODEMGE, destinado a armazenar os dados da avaliação de desempenho do servidor.

A inovação do modelo de avaliação de desempenho dos policiais civis de Minas Gerais em relação ao dos demais servidores públicos daquele Estado substituiu o objetivo de ser um instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais, que insere o resultado obtido no planejamento estratégico da

instituição, pelo de fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, restringindo sua amplitude na organização ao planejamento de gestão de pessoas.

Não obstante a ressalva desse procedimento na avaliação de desempenho individual do policial civil mineiro, igualmente importante é o registro da utilização de sistema de recompensas para sua motivação.

Os sistemas de recompensas e de desenvolvimento devem reconhecer os elementos da função incumbida ao policial civil. Assim, por exemplo, aquele policial que tem função de liderança, deve ter a recompensa para o seu desempenho fixada considerando-se os elementos de risco que a atividade lhe proporciona e dos resultados que são alcançados. Já, para o policial que tem atividade de execução, a recompensa há que ser fixada de acordo com o papel e a responsabilidade que estão a ele atribuídos.

Note que o risco citado é o das decisões tomadas em razão das responsabilidades assumidas enquanto líder, não se confundindo com o risco da atividade inerente a todo o policial civil, cuja retribuição já está inserida em seu vencimento básico.

As recompensas intrínsecas também devem ser consideradas para o sucesso do programa de avaliação de desempenho, pois é importante lembrar que dinheiro não é tudo. Note que essa forma de motivação e influência é coadjuvante da recompensa extrínseca – a gratificação pecuniária – e não ator principal e único como hodiernamente ocorre na Polícia Civil do Paraná. Assim, horário de trabalho flexível, folgas especiais, viagens e algum tipo de tecnologia ou equipamentos especiais, dentre outros, são forma de recompensas intrínsecas.

4.2.2 Diretrizes para um Programa de Avaliação de Desempenho

Não obstante já estar indicado neste estudo o modelo de avaliação por objetivos como sendo aquele que melhor se adequa a avaliação de desempenho periódica do policial civil do Paraná, indispensável se fazer consignar que não é sua simples adoção que instalará a programa proposto.

O simples estabelecimento de um modelo, ou mesmo um programa de avaliação de desempenho, sem considerá-lo como uma política pública de Estado, implicará os mesmos defeitos já encontrados em projetos que buscaram tratar desse tema na administração pública. Essa afirmação desprende-se das razões apresentadas por GIL (2001, p. 149-151) quando analisa o assunto: “muitas das críticas que tem sido feitas à avaliação de desempenho justificam-se em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia”.

A conscientização dos policiais civis, aliado à necessária mudança de cultura organizacional da instituição não só através do envolvimento com o processo avaliatório, mas também no planejamento estratégico da organização em razão do longo período de sua permanência na atividade policial, são elementos que exigem o comprometimento do aparelho Estado para sua consecução.

Sob outro aspecto, a participação do avaliado em todo o processo avaliatório, desde sua concepção, é fundamental. Quando a instituição procura se orientar para resultados, é necessário o envolvimento e participação do policial civil em todo o processo, pois será ele que fará que isso aconteça. O estabelecimento e a negociação entre o superior e o subordinado, o líder e o colaborador, do desempenho esperado, bem como o acompanhamento operacionalizado por meio de reuniões entre ambos, transformam o policial civil de simples espectador do processo avaliatório em pólo ativo do processo de avaliação de desempenho individual.

Muitos são os propósitos aos quais a avaliação de desempenho se presta. Para o aproveitamento adequado de qualquer um deles será imprescindível a definição clara de seus objetivos. Conseqüências concretas, como subsídios para o treinamento, remanejamento, promoção, recompensa dentre outras, deverão ser relacionadas em outros programas que integram e interagem com o sistema de segurança pública e o vínculo estatutário dos servidores policiais civis.

O envolvimento da alta administração da Polícia Civil, conscientizada do papel que a força de trabalho presta para o sucesso do negócio e encarando os policiais civis como essenciais para a gestão da segurança pública, só será possível se for atribuído status de política pública para o programa de avaliação de

desempenho. É aqui que começam mudanças organizacionais preconizadas na reforma administrativa do aparelho do estado nas dimensões cultural, legal e de gestão.

A prévia capacitação dos gerentes e supervisores que, juntamente com o avaliado, serão responsáveis pelo estabelecimento dos objetivos a serem alcançados pelo policial civil, em consonância com as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico da instituição, é essencial ao sucesso de um programa de avaliação de desempenho.

Sob esse aspecto, o Estado do Paraná dispõe em seu plano de governo atual, na linha de ação Gestão do Estado programa Administração Pública, recursos para a capacitação do servidor público, inclusive o policial civil, através da Escola de Governo. Mais do que proporcionar conhecimento, o treinamento deverá favorecer a aquisição de atitudes favoráveis à avaliação para que a intenção aqui proposta possa ser concretizada.

Juntamente com o treinamento, é necessário o avaliador ter discernimento e ser razoável para entender o avaliado como único e diferente dos demais colaboradores, pois na execução de uma mesma tarefa, dois policiais civis tenderão a apresentar rendimentos diferentes. Conhecer bem o avaliado, suas aptidões físicas, seu temperamento, suas habilidades sociais, bem como com profundidade a natureza e o conteúdo do cargo por ele ocupado, definir previamente e com clareza o que deve ser avaliado, observando constantemente o desempenho do avaliado e registrando todos os fatos relevantes que ocorrem ao longo do período de avaliação, são mudanças comportamentais às quais os envolvidos no programa deverão se submeter.

Recomenda-se, ainda, que o avaliador entenda que a avaliação de desempenho não é um meio de ajuste de contas com o avaliado, devendo ser o mais imparcial possível, evitando o chamado “efeito halo”, que ocorre quando a avaliação geral da equipe substitui a avaliação individual – em especial nas características que não tiverem efetivamente resultados paritários – e a “tendência central”, que consiste em utilizar preferencialmente conceito médio indistintamente na avaliação.

O acompanhamento sistemático do desempenho do policial civil durante todo o período de atividade é fundamental para o sucesso. A tendência de preenchimento dos formulários ou boletins de merecimento de forma ritualística, sob influência natural dos acontecimentos mais próximos, pessoal e sem possibilidade de identificação da discrepância entre o desempenho esperado e o real, são superadas com sua realização de forma contínua e com efetivo estabelecimento de parâmetros. Para que isso possa ser viabilizado, há necessidade de conferir grau de importância maior ao assunto a fim de que ele não seja encarado como mais uma atividade gerencial e sim uma diretriz da segurança pública, em especial da Polícia Civil.

O envolvimento dos responsáveis por supervisionar e coordenar as atividades de grupos de policiais civis, usualmente denominados “chefias”, no processo avaliatório não pode se restringir ao preenchimento de boletins de merecimento. Eles devem participar mais ativamente do processo, principalmente com o estabelecimento de parâmetros de avaliação para o melhor entrosamento dos objetivos individuais do avaliado com o planejamento estratégico da Polícia Civil. A análise do resultado das avaliações, assim como as demais conseqüências provenientes da avaliação de desempenho, deve ter essencial participação das “chefias”, e não somente da área de recursos humanos, comissão de promoção e Conselho da Polícia Civil.

Outra diretriz a ser observada é a necessária motivação do policial civil. Para que os servidores aceitem os novos valores da instituição no que se refere a gestão do desempenho, assumindo papéis até então desconhecidos na Polícia Civil e se comportem de modo diferente, precisam ser motivados.

Para o sucesso de um programa de avaliação de desempenho em qualquer instituição, mormente na Polícia Civil do Paraná, é imprescindível a criação de uma estratégia de recompensa que esteja alinhada à nova cultura que está sendo proposta.

As recompensas são utilizadas para reforçar as atividades humanas visando aumentar a consciência e responsabilidade do indivíduo. Elas se fundamentam nos princípios de que as pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas e de que as recompensas auferidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.

Encerra-se essa diretriz com o ensinamento de CHIAVENATO que alerta para o uso incorreto do sistema de recompensas, que deverá ser observado e evitado quando nos estudo que desenvolverá a avaliação de desempenho para o servidor policial civil paranaense:

Infelizmente, para alterar-se o desempenho, a *punição* é usada mais freqüentemente que a *recompensa*. A estratégia global da *punição* é extremamente ilógica, pois quando se utiliza conscientemente a *punição* para melhorar o desempenho, ela passa a ser uma *recompensa*: a *recompensa* ocorre quando não se *pune* por não desempenhar de maneira determinada. Mais ação negativa do que a positiva e, para piorar, mais ação corretiva do que preventiva. (CHIAVENATO, 2003, p. 23)

Não obstante a instituição de recompensas ao bom desempenho, necessário também a previsão de treinamento, para o servidor policial civil que tiver sua avaliação de desempenho insatisfatória, e de desenvolvimento, para aquele que demonstrar potencial e competência para progredir na carreira.

O levantamento de necessidade de treinamento ou desenvolvimento através programa de avaliação de desempenho não pode ficar sobrestado, sob pena de tornar inócuo todo o processo aqui sugerido que se inicia com a transformação cultural e de gestão na Polícia Civil do Paraná.

O programa de treinamento servirá para oportunizar ao servidor policial civil aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultem na melhoria do desempenho do trabalho. Através desse recurso, o policial que não conseguiu atingir os objetivos aos quais se propôs poderá encontrar subsídios para superar as dificuldades e limitações existentes.

Ao policial que tiver desempenho satisfatório e demonstrar potencial e competência para progredir na carreira deve ser oferecida oportunidade para seu desenvolvimento, a fim de que os recursos à disposição da instituição possam ser empregados com eficiência. Além do mais, o desafio de superação para o policial serve também como motivação.

Finalmente, o acompanhamento acerca da evolução do desempenho do policial civil ao longo das avaliações, assim como as consequências e providências adotadas em razão do resultado obtido, é outra diretriz que precisa ser observada.

As pessoas, mormente os brasileiros, têm memória curta. Aquilo que não é registrado, geralmente se esquece. O policial que teve desempenhos satisfatórios durante toda uma vida profissional na instituição, uma hora ou outra poderá ter esse conceito alterado. A fim de que não ocorram injustiças e desencontros, a análise do desempenho do servidor policial civil há que se dar dentro de um contexto mais amplo que o período entre uma avaliação e outra.

O desenvolvimento de um sistema de armazenamento dos dados e resultados das avaliações realizadas, a exemplo da experiência de Minas Gerais, auxilia o necessário registro e acompanhamento do desempenho do servidor policial civil durante toda sua vida funcional ativa no Estado do Paraná.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir das exigências da sociedade para que suas necessidades fossem atendidas pelo Estado de forma mais eficiente, a administração pública verificou que o modelo burocrático não era mais adequado. A estrita observância dos preceitos legais para a atuação do poder público no cumprimento de seu papel não era suficiente. O modelo gerencial, com ênfase na gestão por resultados, direcionado a ações eficientes, redução de gastos e aumento da qualidade dos serviços prestado, propiciava a satisfação daquela expectativa. Para que o novo modelo tenha sucesso, os preceitos que o sustentam precisam ser observados. O melhor aproveitamento dos recursos à sua disposição, com notada ênfase na gestão de pessoas, é um deles.

A avaliação de desempenho, entendida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer ao avaliado informações sobre a própria atuação e a forma de aperfeiçoá-la, é tratada com tenacidade pela área de recursos humanos do modelo gerencial de administração pública a ponto de ter seus pressupostos e desígnios potencializados. O dinamismo do planejamento estratégico da instituição pública à qual pertence o servidor avaliado e a perda da estabilidade no cargo ocupado são exemplos extremados da afirmação.

A consecução integral dos objetivos específicos proposto inicialmente neste estudo está complementada no bojo da pesquisa com apresentação de legislação e documentos do atual processo de avaliação de desempenho do servidor policial civil do Estado de Minas Gerais, já concatenado com o modelo gerencial preconizado pela reforma administrativa.

Depreende-se da análise dos modelos de avaliação de desempenho apresentados neste estudo, ponderada pelas peculiaridades sobrevindas do negócio afeto à instituição e a sua forma de gestão, a propositura do método de avaliação por objetivos para o servidor policial civil do Paraná. Justifica a preferência, além de seu inovador caráter *ex-post*, o estabelecimento de critérios estritamente objetivos em seu efetivo desenvolvimento e a necessidade de estreitamento da relação entre

o avaliado e a organização para a analogia de seus objetivos com as metas institucionais.

O prévio estabelecimento pelo servidor policial civil e o seu avaliador dos objetivos que dentro de determinado período deverão ser atingidos pelo avaliado, circunstância essa que visa tornar claro quais serão os indicadores e conceitos sobre os quais o processo de avaliação se desenrolará, devem guardar relação com as metas da instituição previstas em seu planejamento estratégico.

Para que essa pretensão possa ser alcançada, outras ações no âmbito da gestão da Polícia Civil do Paraná precisarão ser paralelamente disseminadas. A conscientização da cúpula da instituição sobre a relevância da avaliação de desempenho para o planejamento estratégico da organização, a capacitação do *staff* gerencial da instituição para o perfeito entrelaçamento dos objetivos a serem atingidos pelo policial civil avaliado às metas institucionais e o melhor aproveitamento desse instrumento para auxiliar o controle e acompanhamento de resultados, são inovações imprescindíveis para serem adotadas na dimensão cultural e da gestão.

Na dimensão institucional-legal, os institutos necessários a amparar o inovador programa de avaliação de desempenho do policial civil do Paraná são relacionados ao treinamento, com o intuito de conferir subsídios ao avaliado para superar as dificuldades e limitações existentes no cumprimento de seus objetivos, e ao seu desenvolvimento, para progressão na carreira. Surgindo como quebra de paradigma, nesta mesma dimensão, será necessário também o estabelecimento de programa de recompensa, uma vez que o valor das recompensas, bem como a percepção de que ela depende de esforços, determinam o esforço que o policial civil estará disposto a empregar para atingir seus objetivos.

O retorno que um programa de avaliação de desempenho propicia à organização, quando bem empregado, pode ser muito grande. Sua ausência, contudo, poderá gerar impossibilidade de serem identificados os problemas que toda instituição, seja pública ou privada, enfrentará para a execução de seu negócio e de suas obrigações.

A análise da situação problematizadora que ensejou este estudo conclui por afirmar ser necessária a constituição de um programa de avaliação de desempenho

periódica, com ênfase na gestão por resultado, para os recursos humanos da Polícia Civil do Paraná, não só devido a inexistência dessa ferramenta gerencial, mas também para auxiliar o aparelho do Estado no atendimento do clamor da sociedade por um serviço de segurança pública eficiente, eficaz e efetivo.

Para que a proposta sugerida neste estudo possa ter sucesso em sua implementação, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas sobre as demais ações indicadas neste trabalho necessárias à constituição do programa, com o intuito de identificar os modelos e métodos que melhor se ajustam às características da gestão e do planejamento estratégico da Polícia Civil do Estado do Paraná.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n.º 10, p. 1 – 52, 1997.

ALCANTARA, Eurípedes. O capital segundo Jack. **Revista Veja**. Ed. 1717. São Paulo: Abril, 2001. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/120901/p_110.html>. Acesso em: 16/5/09.

ALVARES, Maria Lúcia Miranda. A eficiência como fundamento da reforma do aparelho de estado. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 232, 25 fev. 2004. Disponível em <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=4887>> Acesso em: 16/4/09.

AVALIAR. In: **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ª ed. revist. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Processo administrativo disciplinar**, 2ª ed. São Paulo: Max Limonad, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Constituição Federal, de 5 de agosto de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil - 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 ago 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao_Compilado.htm>. Acesso em: 12/12/08.

_____. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 13/2/09.

_____. Lei n.º 8987, de 13 de fevereiro de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 fev 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987cons.htm>. Acesso em: 15/2/09.

_____. Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 mai 2000. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm>>. Acesso em: 13/5/09.

_____. Ministério da Administração e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, 1995. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 12/4/09.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria Ministerial n.º 397, de 9 de outubro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 out. 2002. Disponível em: < <http://granulito.mte.gov.br/cbosite/pages/legislacao.jsf;jsessionid=4188C828AA31ECCF57FE6375F61477F2.node1>>. Acesso em: 8/5/09.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Não provimento ao recurso. Recurso em Mandado de Segurança n.º 5.590/95. Constantino Alves de Oliveira e União Federal. Relator: Ministro: Luiz Vicente Cernicchiaro, 16 abr. 1996. **Diário da Justiça da União**, Brasília, seção I, p. 20.395, 10 jun. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gerenciando com pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. Ed. compacta, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTÓDIO FILHO, Ubirajara. A emenda constitucional 19/98 e o princípio da eficiência da administração pública. **Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política**, São Paulo: Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul. 1999, p. 214

DESEMPENHO. In: **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ª ed. revist. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David A.; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura: 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do fator humano**. São Paulo: Saraiva, 2007.

JUSTEM FILHO, Marçal. **Concessões de serviços públicos**. São Paulo: Dialética, 1997.

_____. **Curso de direito administrativo**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCELINO JUNIOR, Júlio Cesar. Princípio constitucional da eficiência administrativa: (des)encontros entre economia e direito. Florianópolis: Habitus, 2009.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 6ª ed. São Paulo: RT, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 22ª ed. São Paulo: RT, 1997.

MINAS GERAIS. Decreto n.º 44.559, de 29 de junho de 2007. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 30 jun. 2007. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=Decreto&s2=44559&s3=&s4=>>. Acesso em 16/5/09.

_____. Lei n.º 5.406, de 16 de dezembro de 1969. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 17 dez. 1969. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=Lei&s2=5406&s3=&s4=>>. Acesso em: 16/5/09.

_____. Lei Complementar n.º 71, de 30 de julho de 2003. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 31 jul. 2003. Disponível em: <<http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg>>

/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=Lei+Complementar&s2=71&s3=&s4=>. Acesso em: 16/5/09.

_____. Lei Complementar n.º 84, de 25 de julho de 2005. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 26 jul. 2005. Disponível em: < http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=Lei+Complementar&s2=84&s3=&s4=> . Acesso em: 16/5/09.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PARANÁ. Decreto n.º 1770, de 28 de agosto de 2003. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná**, Executivo, Curitiba, 28 ago. 2003. Disponível em: <<http://celepar7cta.pr.gov.br/SEEG/sumulas.nsf/2b08298abff0cc7c83257501006766d4/2f44d5f02927aefe03256e990060f3f1?OpenDocument>>. Acesso em: 2/2/09.

_____. Decreto n.º 3303, de 7 de julho de 2004. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná**, Executivo, Curitiba, 7 jul. 2004. Disponível em: < <http://celepar7cta.pr.gov.br/SEEG/sumulas.nsf/2b08298abff0cc7c83257501006766d4/1fde509c8574337d03256ecf004c8033?OpenDocument>>. Acesso em: 1/2/09.

_____. Decreto n.º 4884, de 24 de abril de 1978. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná**, Executivo, Curitiba, 25 abr. 1978.

_____. Lei Complementar n.º 14, de 26 de maio de 1982. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná**, Executivo, Curitiba, 27 mai. 1982. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=7724&codItemAto=68674#68674>>. Acesso em: 8/5/09.

_____. Lei Complementar n.º 96, de 12 de setembro de 2002. **Diário Oficial [do] Estado do Paraná**, Executivo, Curitiba, 13 set. 2002. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=11254&indice=1&anoSpan=2008&anoSelecionado=2002&isPaginado=true>>. Acesso em: 8/5/09.

_____. **Procuradoria Geral do Estado**. Parecer 277, de 3 de dezembro de 2008. *in*: protocolo SID 9.950.220-7. Curitiba, 2008.

_____. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. **Plano de Governo**: desenvolvimento sustentável e inclusão social. Curitiba, 2003. Disponível

em: <http://www.sepl.pr.gov.br/arquivos/File/plano_governo_2003_2006_divulgacao.pdf>. Acesso em: 12 /1/09.

PESSOA, Robertônio Santos. Princípio da eficiência e controle dos atos discricionários. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 3, n. 35, out. 1999. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=342>>. Acesso em: 11/4/09.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**. 8ª ed. São Paulo: Ltr, 2002.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**, 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

7. **ANEXO** - Resolução Conjunta n.º 001/PCMG/SEPLAG, de 29 de junho de 2006.

Resolução Conjunta n.º 001/PCMG/SEPLAG, de 29 de junho de 2006.

Define a metodologia e os procedimentos para a avaliação de desempenho individual de policiais civis, em exercício na Polícia Civil de Minas Gerais, e dá outras providências.

A Secretária de Estado de Planejamento e Gestão e o Chefe da Polícia Civil de Minas Gerais, no uso de suas atribuições e considerando o disposto na Lei Complementar n.º 71, 30 de julho de 2003, §2.º do art.44 e art.47, ambos do Decreto n.º 43.672, de 4 de dezembro de 2003, e ainda, o contido no art.10 da Resolução SEPLAG n.º 15, de 22 de março de 2004, tendo em vista a especificidade do serviço policial civil,

RESOLVEM:

Capítulo I Disposições Gerais

Art.1.º - Esta Resolução define a metodologia e os procedimentos para a avaliação de desempenho individual de policiais civis, em exercício na Polícia Civil do Estado de Minas de Minas Gerais.

§1.º - A avaliação de desempenho individual de que trata esta Resolução será aplicada aos servidores estáveis, integrantes do quadro de cargos de provimento efetivo instituído pela Lei Complementar n.º 84, de 25 de julho de 2005, considerando-se o período avaliatório com início em 1 de julho de 2006, como o primeiro período de avaliação.

§2.º - Os policiais civis ocupantes de cargo de provimento efetivo investidos também em cargo de provimento em comissão serão avaliados conforme o disposto em Resolução do Chefe da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais.

§3.º - Os policiais civis ocupantes de cargo de provimento efetivo, em estágio probatório, serão avaliados conforme disposto nas Resoluções SESPMG n.º 6.336, de 26 de fevereiro de 1999 e n.º 6.351, de 22 de abril de 1999, e, subsidiariamente, no Decreto n.º 43.764, de 16 de março de 2004.

Art.2.º - A avaliação de desempenho individual tem os seguintes objetivos:

- I - valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- II - aferir o desempenho do servidor no exercício do cargo ocupado ou da função exercida;
- III - identificar necessidades de capacitação do servidor;
- IV - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
- V - aprimorar o desempenho do servidor e da unidade na qual esteja prestando serviço;

- VI - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- VII - promover a adequação funcional do servidor;
- VIII - contribuir para a evolução profissional do servidor e para o desenvolvimento de novas habilidades; e
- IX - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual e para a melhoria da prestação do serviço público.

Art.3.º - O resultado aferido na avaliação de desempenho individual será utilizado:

- I - como critério para o cálculo do adicional de desempenho - ADE, a ser concedido ao policial civil que tenha ingressado na Administração Pública após a promulgação da Emenda Constitucional n.º 57, de 15 de julho de 2003, ou por ele optado, nos termos do art.115 desta e na forma do inciso II do art.2.º da Lei n.º 14.693, de 30 de julho de 2003, e regulamentos;
- II - como requisito necessário para o desenvolvimento na respectiva carreira, do policial civil estável ocupante de cargo do quadro de provimento efetivo, por meio da progressão e da promoção, nos termos da Lei Complementar n.º 84, de 25 de julho de 2005;
- III - como requisito necessário para o pagamento de prêmio por produtividade aos policiais civis, no caso de celebração pela Polícia Civil do Acordo de Resultados, nos termos da Lei n.º 14.694, de 30 de julho de 2003, e regulamentos; e
- IV - como instrumentos para propiciar a aplicação de pena de demissão ao policial civil estável, nos termos do inciso III do §1.º do art.35 da Constituição do Estado.

Capítulo II Dos Critérios de Avaliação

Art.4.º - A avaliação de desempenho individual obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, além de observar os seguintes critérios, conforme estabelecido nos incisos I a XI do art.7.º do Decreto n.º 43.672, de 2003:

- I - hierarquia: observância aos canais hierárquicos dentro da Instituição na execução de suas atividades e na resolução de problemas;
- II - disciplina: capacidade de se adequar aos padrões normativos e comportamentais na execução de suas atividades e na resolução de problemas;
- III - qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados;
- IV - produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;
- V - iniciativa: comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e a eficácia na execução dos trabalhos;
- VI - presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho;

- VII - interesse em participar de programa de capacitação: demonstração de interesse em participar de programas de capacitação oferecidos pela Instituição ou em programas externos relacionados à sua área de atuação e conhecimento;
- VIII - aproveitamento em programas de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos;
- IX - assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho;
- X - pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;
- XI - administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos;
- XII - racionalidade: adequabilidade no aproveitamento e na utilização dos equipamentos e recursos disponíveis, bem como o cuidado e zelo na sua utilização, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes;
- XIII - comunicação: habilidade para expressar idéias com lógica e objetividade, oralmente e por escrito, preocupando-se em verificar o entendimento das informações transmitidas e recebidas;
- XIV - ética profissional: postura escorreita de resguardo à sua atuação, agindo com discrição e sigilo diante das situações cotidianas de trabalho e perante os colegas e superiores, observando os princípios que regem a Administração Pública;
- XV - adaptabilidade: capacidade de adaptação a situações novas e a pressões no trabalho, resistindo ao assédio moral, inerente à atividade policial, assimilando mudanças de quaisquer natureza, encarando-as com naturalidade, maturidade profissional e boa vontade; e
- XVI - capacidade de trabalho em equipe: atitude cooperativa para o desenvolvimento de atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.

Capítulo III Da Apuração da Pontuação

Art.5.º - A pontuação máxima que poderá ser atribuída ao servidor na avaliação de desempenho individual é de 100 (cem) pontos, correspondentes ao somatório dos pontos distribuídos a cada critério, observando-se o seguinte:

- I - hierarquia: 6 (seis) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,6;
- II - disciplina: 6 (seis) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,6;
- III - qualidade do trabalho: 9 (nove) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores multiplicada pelo peso 0,9;
- IV - produtividade: 8 (oito) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,8;
- V - iniciativa: 7 (sete) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,7;
- VI - presteza: 4 (quatro) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos no respectivo descritor, multiplicada pelo peso 0,4;

VII - interesse em participar de programa de capacitação: 3 (três) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos no respectivo descritor, multiplicada pelo peso 0,3;

VIII - aproveitamento em programas de capacitação: 3 (três) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,3;

IX - assiduidade: 2 (dois) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,2;

X - pontualidade: 2 (dois) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,2;

XI - administração do tempo e tempestividade: 4 (quatro) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,4;

XII - racionalidade: 4 (quatro) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,4;

XII - comunicação: 5 (cinco) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,5;

XIV - ética profissional: 16 (dezesesseis) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 1,6;

XV - adaptabilidade: 13 (treze) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 1,3; e

XVI - capacidade de trabalho em equipe: 8 (oito) pontos, cujo resultado é obtido pela soma dos pontos recebidos nos respectivos descritores, multiplicada pelo peso 0,8;

§1.º - A utilização do critério referente ao aproveitamento em programas de capacitação de que tratam os incisos VIII do art.4.º e VIII deste artigo estará condicionada à participação do policial civil em programa de capacitação disponibilizado pela Administração Pública Estadual, bem como à capacitação custeada pelo próprio servidor, dentro das áreas de conhecimento estabelecidas por ato da Chefia da Polícia Civil.

§2.º - Não havendo programas de capacitação a que se refere o §1.º deste artigo, o critério constante no referido inciso VIII será desconsiderado, passando o critério qualidade do trabalho de que trata o inciso III valer 12 pontos, cujo resultado será obtido pela soma da pontuação recebida no respectivo descritor, multiplicada pelo peso 1,2.

Art.6.º - O registro do desempenho de cada policial civil de que tratam respectivamente os §§1.º, 2.º e 3.º do art.1.º desta Resolução constará do termo final de avaliação, conforme modelo constante no Anexo I desta Resolução.

Art.7.º - O registro do desempenho individual será efetuado, considerando as seguintes diretrizes:

I - cada critério é subdividido em descritores que são valorizados, em sua primeira faixa, em uma escala de 0 a 4 pontos, e, nas faixas subseqüentes, de dois em dois pontos, até o limite de 10 pontos na última faixa de descrição;

- II - os pontos de cada descritor são resultantes da avaliação realizada pela Comissão de Avaliação;
- III - os pontos de cada critério são resultantes da pontuação atribuída aos respectivos descritores multiplicados pelo peso definido para o critério;
- IV - a pontuação final da avaliação de desempenho individual será resultante do somatório dos pontos obtidos pelo policial civil em todos os critérios de avaliação; e
- V - não será permitido, em nenhuma situação ou momento do processo, o arredondamento dos pontos obtidos.

Art.8.º - Na avaliação de desempenho individual serão adotados, de acordo com a pontuação obtida pelo policial civil, os seguintes conceitos:

- I - excelente: igual ou superior a 90 (noventa) pontos;
- II - bom: igual ou superior a setenta pontos e inferior a 90 (noventa) pontos;
- III - regular: igual ou superior a cinquenta pontos e inferior a 70 (setenta) pontos; e
- IV - insatisfatório: inferior a 50 (cinquenta) pontos.

Parágrafo único - Os conceitos constantes nos incisos I e II deste artigo são considerados satisfatórios, para fins de desenvolvimento do servidor estável, ocupante de cargo de provimento efetivo, na respectiva carreira policial civil.

Capítulo IV Das Comissões

Art.9.º - Caberá ao Chefe da Polícia Civil instituir, até o mês de maio de cada período avaliatório, as seguintes comissões:

- I - Comissão de Avaliação; e
- II - Comissão de Recursos.

§1.º - A data prevista no *caput* poderá, excepcionalmente, ser modificada, em especial para o período que se inicia em 1.º julho de 2006.

§2.º - O Chefe da Polícia Civil poderá delegar, por meio de ato formal, a instituição das comissões de que trata o *caput*.

§3.º - Nenhum servidor poderá integrar concomitantemente a Comissão de Avaliação e a Comissão de Recursos.

§4.º - São requisitos necessários para que o servidor integre as Comissões de Avaliação ou de Recursos:

- I - possuir conduta profissional ilibada e bom relacionamento interpessoal, nos termos da Lei n.º 869, de 5 de julho de 1952, da Lei n.º 5.406, de 12 de dezembro de 1969, e, ainda, do Código de Conduta Ética do Servidor Público; e
- II - não ter sido punido, ou condenado, nos últimos doze meses, nos termos da legislação vigente.

§5.º - Os trabalhos das Comissões serão realizados com a presença da maioria absoluta de seus membros.

§6.º - O membro de Comissão de Avaliação e de Recursos que não cumprir os prazos estabelecidos nesta Resolução, ou atuar irregular ou ilegalmente no exercício de suas atribuições de membro da Comissão, estará sujeito a punição disciplinar prevista na legislação.

Art.10 - Serão constituídas tantas Comissões de Avaliação por Unidade, quanto necessário.

Art.11 - As Comissões de Avaliação serão compostas por 3 (três) policiais civis integrantes de carreira que exija escolaridade igual ou superior àquela em que se encontra o servidor avaliado, sendo que, pelo menos um membro deverá contar com o mínimo três anos de exercício em cargo efetivo de policial civil.

§1.º - Havendo impossibilidade de atendimento ao disposto no *caput*, para fins de formação da Comissão de Avaliação, deverá ser considerada a escolaridade do policial civil que irá compor a referida Comissão, por ocasião do período avaliatório.

§2.º - Persistindo a impossibilidade de atendimento ao disposto no *caput* e no §1.º deste artigo, deverá compor a Comissão o servidor que esteja posicionado em nível igual ou superior em correspondência na evolução funcional, ainda que integrante de carreira subordinada hierarquicamente.

§3.º - A exigência relativa ao nível de escolaridade a que se refere o *caput* não se aplica à chefia imediata do servidor avaliado.

§4.º - A Unidade em que for constatado número insuficiente de policiais civis para compor a Comissão de Avaliação receberá disciplina diferenciada pela respectiva Chefia, observada a legislação em vigor.

§5.º - É vedada a composição de Comissão de Avaliação com a participação de cônjuges e parentes dos policiais civis a serem avaliados, até o 2.º grau, ainda que por afinidade.

Art.12 - A Comissão de Avaliação, composta por 3 (três) policiais civis, terá entre seus membros:

- I - obrigatoriamente, o Presidente da Comissão de Avaliação;
- II - a chefia imediata do servidor avaliado; e
- III - um membro eleito pelos servidores;

§1.º - Ocorrendo o disposto no §4.º do art.11 desta Resolução, a Comissão de Avaliação terá entre seus membros:

- I - obrigatoriamente, a chefia imediata do policial civil avaliado, que a presidirá;
- II - um membro eleito pelos servidores; e

III - um membro indicado pelo chefe imediato da Unidade de exercício do servidor.

§2.º - Entende-se por chefia imediata do servidor, para fins desta Resolução, o responsável direto pelas atividades funcionais do policial civil avaliado.

Art.13 - A Comissão de Avaliação deverá, sempre que possível, possuir dois suplentes, um eleito pelos servidores e um indicado pela chefia imediata da Unidade de exercício do servidor, visando assegurar que os trabalhos sejam realizados com a presença da maioria absoluta de seus membros.

Parágrafo único - Havendo apenas uma Comissão de Avaliação na Unidade, o servidor que a integrar, ao ser avaliado, deverá ser substituído pelo respectivo suplente.

Art.14 - Serão constituídas as seguintes Comissões de Recursos:

I - uma Comissão para elaborar pareceres sobre os recursos interpostos pelos servidores lotados no Gabinete da Chefia da Polícia Civil e Unidades integrantes do Conselho Superior de Polícia Civil; e

II - uma Comissão por sede de Superintendência, de Departamento de Polícia e de Delegacia Regional de Polícia Civil, para elaborar pareceres sobre os recursos interpostos pelos servidores lotados nas respectivas áreas de atuação.

Art.15 - As Comissões de Recursos serão compostas por 3 (três) policiais civis designados pelo Chefe da Polícia Civil, para o Gabinete da Chefia da Polícia Civil e Unidades Integrantes do Conselho Superior de Polícia Civil, e, nos demais casos, por 3 (três) servidores designados pelo titular de Superintendência, de Departamento de Polícia e de Delegado Regional de Polícia Civil no âmbito da respectiva área de atuação.

§1.º - As Comissões de Recursos serão presididas por um de seus membros, na forma da respectiva designação no ato de composição.

§2.º - Os membros da Comissão de Recursos deverão estar posicionados, em nível igual ou superior ao do policial civil avaliado.

§3.º - É vedado a composição de Comissão de Recursos com a participação de cônjuges e parentes dos policiais civis cujos recursos serão avaliados, até o 2.º grau, ainda que por afinidade.

Art.16 - Cada Comissão de Recursos deverá possuir um suplente designado no ato da composição, visando assegurar que os trabalhos sejam realizados com a presença da maioria absoluta de seus membros.

Parágrafo único - O membro da Comissão de Recursos, caso interponha recurso referente à própria avaliação, deverá ser substituído pelo suplente, nos trabalhos de elaboração do parecer e respectivo julgamento.

Art.17 - A eleição de membros para a Comissão de Avaliação será realizada mediante votação secreta e apurada por maioria simples dos servidores.

§1.º - O processo de eleição dos membros das comissões será regulamentado pelo Chefe da Polícia Civil.

§2.º - O servidor eleito será designado a compor a Comissão de Avaliação em sua unidade de exercício, por ato da chefia imediata, o que deverá ser publicado no Boletim Interno da Polícia Civil.

Capítulo V Do Processo de Avaliação

Seção I Dos Elementos do Processo

Art.18 - O processo de avaliação de desempenho individual será instruído da seguinte forma:

I - capa: nome e número do servidor avaliado, referência à data de publicação no Órgão Oficial dos Poderes do Estado do termo inicial de avaliação, unidade de lotação e de exercício do servidor;

II - termo final de avaliação, constante do Anexo I desta Resolução;

III - informações sobre as condições de trabalho dos servidores policiais civis avaliados, quando for o caso, constante do Anexo II desta Resolução;

IV - plano de gestão do desempenho individual - PGDI, constante do Anexo III desta Resolução;

V - relação nominal dos resultados da avaliação de desempenho individual, constante do Anexo IV desta Resolução; e

VI - outros documentos relativos ao processo de avaliação de desempenho individual.

§1.º - O termo inicial de avaliação é o ato que registra o início de cada período avaliatório, devendo ser formalizado pelo Chefe da Polícia Civil e publicado no primeiro dia útil do mês de julho de cada período avaliatório.

§2.º - O termo final de avaliação, que será preenchido pela Comissão de Avaliação, deverá conter:

I - período avaliatório;

II - identificação do policial civil avaliado;

III - identificação dos membros da Comissão de Avaliação;

IV - identificação do representante do sindicato ou da associação, indicado pelo policial civil para acompanhar o processo de avaliação de desempenho individual, quando for o caso;

V - informações complementares sobre o desempenho individual do policial civil, quando necessárias;

VI - síntese da entrevista de avaliação com o policial civil;

- VII - instrumento de avaliação de desempenho individual;
- VIII - resultados obtidos na Avaliação de Desempenho Individual;
- IX - conceito obtido na avaliação de desempenho individual;
- X - assinatura dos membros da Comissão de Avaliação;
- XI - assinatura do policial civil avaliado e data da notificação;
- XII - assinatura do representante do sindicato ou de associação, conforme o caso; e
- XIII - assinatura de duas testemunhas, na hipótese de recusa do servidor em assinar a notificação.

§3.º - O policial civil tem o direito de manifestar-se sobre as condições de trabalho que lhe são oferecidas por meio do preenchimento do formulário informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado, que integrará o Processo e deverá:

- I - conter as observações do servidor acerca das condições de trabalho que lhe são oferecidas;
- II - estar disponível para o servidor, a partir do mês de julho de cada período avaliatório;
- III - ser preenchido, durante o período avaliatório, pelo servidor avaliado;
- IV - ser entregue ao presidente da Comissão de Avaliação até o último dia útil do mês de maio do respectivo período avaliatório; e
- V - ser considerado pela Comissão de Avaliação para fins de análise e registro do desempenho do servidor.

§4.º - O plano de gestão do desempenho individual tem o objetivo de definir para o policial civil as medidas necessárias a serem tomadas para o seu aprimoramento profissional, além de consistir em um indicador concreto para subsidiar o processo de avaliação, devendo:

- I - conter a descrição e o acompanhamento das metas e ações a serem cumpridas pelo servidor no período em que será avaliado, após diagnóstico de suas habilidades e dificuldades profissionais;
- II - ser norteado pelo plano de ação, ou equivalente;
- III - ser preenchido pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, preferencialmente no primeiro mês do período avaliatório;
- IV - ser atualizado, sempre que necessário, pela chefia imediata, em conjunto com o servidor avaliado, durante o período avaliatório; e
- V - ser considerado pela Comissão de Avaliação no momento da análise e do registro do desempenho do servidor.

§5.º - Todas as peças que instruem o processo de avaliação de desempenho individual deverão ser numeradas e rubricadas por todos os membros da Comissão e pelo avaliado.

Art.19 - O processo de Avaliação de Desempenho Individual poderá ser acompanhado, mediante solicitação do servidor avaliado, por:

I - um representante do sindicato, que integre o sindicato dos servidores públicos do Estado ou o sindicato da categoria policial civil, legalmente constituído há pelo menos um ano, ao qual o avaliado seja filiado; ou

II - um representante dos servidores, que integre associação à qual o servidor seja filiado, legalmente constituída há pelo menos um ano, para representar integrantes de uma mesma carreira ou servidores da Polícia Civil.

§1.º - Cabe ao membro do sindicato ou da associação acompanhar, como observador, a entrevista e o processo de registro do desempenho do servidor no termo final de avaliação, a fim de orientá-lo, se necessário, na interposição de pedido de reconsideração e/ou de recurso, bem como assinar o referido termo final de avaliação para atestar sua participação no acompanhamento do processo.

§2.º - Para fins do acompanhamento de que trata o *caput*, caberá ao servidor interessado comunicar previamente ao seu representante sobre a data, o horário e o local da entrevista de avaliação e da reunião para o preenchimento de seu termo final de avaliação pela Comissão de Avaliação.

§3.º - No caso do não comparecimento do representante do sindicato ou da associação, os trabalhos deverão prosseguir sem a sua presença, de acordo com o prazo estabelecido.

Art.20 - A Comissão de Avaliação, por intermédio de seu presidente, deverá informar à autoridade homologadora o resultado constante do termo final de avaliação por meio da relação nominal dos resultados da avaliação de desempenho individual, na forma do modelo constante no Anexo IV desta Resolução, objetivando a respectiva homologação, preparação e publicação do ato.

Parágrafo único - A publicação dos atos de homologação deverá ocorrer no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados do término do prazo estabelecido para preenchimento dos termos finais de avaliação.

Art.21 - A avaliação será homologada pela chefia da Unidade de exercício do servidor e terá o Chefe da Polícia Civil como última instância de homologação, em caso de interposição de pedido de reconsideração.

Parágrafo único - A homologação representa e constitui a validação do processo de avaliação de desempenho individual, com exame restrito da legalidade e do cumprimento dos procedimentos estabelecidos.

Art.22 - Havendo recusa do servidor avaliado em assinar qualquer uma das notificações do processo de avaliação de desempenho individual, o Presidente da Comissão de Avaliação deverá registrar o fato, com a assinatura de duas testemunhas devidamente identificadas.

Parágrafo único - A notificação do servidor que estiver ausente da sua Unidade de exercício ocorrerá imediatamente após o seu retorno.

Art.23 - Serão arquivados no processo funcional do avaliado e/ou em base de dados individual, permitida a consulta pelo servidor, a qualquer tempo, sobre:

- I - os conceitos anuais que lhe foram atribuídos em cada avaliação;
- II - o(s) plano(s) de gestão do desempenho individual;
- III - os instrumentos de avaliação e os respectivos resultados;
- IV - a indicação dos elementos de convicção e das provas dos fatos relatados na avaliação, quando houver;
- V - os recursos interpostos, quando for o caso; e
- VI - outros documentos relativos à sua avaliação de desempenho individual.

Seção II Do Período Avaliatório

Art.24 - O período avaliatório é o tempo compreendido entre o termo inicial de avaliação e a conclusão, pela Comissão de Avaliação, do registro do desempenho de cada servidor no respectivo termo final de avaliação.

Parágrafo único - O período avaliatório na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais é anual e ocorrerá entre o primeiro dia de julho e o último dia de junho do ano seguinte.

Art.25 - Os trabalhos da Comissão de Avaliação, com vistas na análise e no registro do desempenho do servidor no termo final de avaliação, terão início e término, em regra, entre o primeiro e o último dia do mês de junho.

Art.26 - Para que seja submetida à avaliação de desempenho individual, o policial civil deverá possuir, no respectivo período avaliatório, no mínimo, 150 (cento e cinquenta) dias de efetivo exercício.

§1.º - Para fins do disposto nesta Resolução, não são considerados como efetivo exercício os afastamentos, as licenças, as férias e quaisquer outras interrupções do exercício das atribuições do cargo ou função exercida pelo servidor.

§2.º - O policial civil ocupante de cargo de quadro de provimento efetivo, em razão de aprovação em concurso público, que adquirir estabilidade no transcurso de período avaliatório anual, nos termos do §1.º do art.14 do Decreto n.º 43.764, de 16 de março de 2004 e Resoluções/SESP n.º 6.336, de 26 de fevereiro de 1999 e n.º 6.351, de 22 de abril de 1999, será submetido à avaliação de desempenho individual, desde que possua 150 (cento e cinquenta) dias de efetivo exercício, no respectivo período avaliatório, contados a partir da data de aquisição de sua estabilidade.

Art.27 - Na hipótese de ajustamento funcional decorrente de criação, transformação e extinção de cargos, ou de suas funções, nos termos da legislação, a Comissão de Avaliação deverá considerar as novas atribuições do avaliado, observando, proporcionalmente, o desempenho das anteriormente exercidas.

Art.28 - Durante o período avaliatório, caso ocorra a disposição do servidor em exercício na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais para outro Órgão ou Entidade da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a avaliação será realizada pelo órgão ou entidade em que o servidor estiver exercendo suas atividades, na data prevista para registro do desempenho.

Parágrafo único - Para realizar a análise e o registro do desempenho, a Comissão de Avaliação deverá basear-se em todos os documentos pertinentes ao processo de avaliação de desempenho individual gerados nos órgãos e entidades anteriores de exercício do servidor, durante o período avaliatório em exame, para proceder à avaliação de desempenho individual.

Capítulo VI

Dos Recursos Contra o Resultado da Avaliação de Desempenho Individual

Art.29 - Do resultado da avaliação de desempenho individual caberá pedido de reconsideração à autoridade homologadora, no prazo máximo de 10 (dez) dias contados a partir da notificação de que trata o inciso III do art.35 desta Resolução.

§1.º - Caberá à autoridade homologadora julgar o pedido de reconsideração, no prazo máximo de 10 (dez) dias contados da data de seu recebimento.

§2.º - Para fins de análise do pedido de reconsideração, a autoridade homologadora utilizará os elementos e as provas constantes nos autos do processo de avaliação, bem como o parecer a ser elaborado pela Comissão de Avaliação.

Art.30 - Contra a decisão que não conhecer ou que julgar improcedente o pedido de reconsideração, caberá, no prazo de 10 (dez) dias contados da notificação de que trata o inciso IV do art.35, recurso hierárquico com efeito suspensivo, nas hipóteses de irregularidade ou ilegalidade do processo de avaliação, ao Chefe da Polícia Civil, que decidirá, no prazo máximo de 20 (vinte dias) e será, nesta matéria, a última instância em via administrativa.

Parágrafo único - Quando o policial civil for colocado à disposição de Órgão ou Entidade da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, obedecida a Lei Complementar n.º 84, de 2005, o recurso hierárquico de que trata o *caput* deverá ser dirigido à autoridade máxima de seu órgão ou entidade de lotação.

Art.31 - O pedido de reconsideração e o recurso hierárquico de que tratam os arts.29 e 30 desta Resolução serão interpostos por meio de requerimento fundamentado, formulado pelo policial civil avaliado, facultada a juntada de documentos que julgar conveniente.

Art.32 - O pedido de reconsideração e o recurso hierárquico serão analisados e julgados imparcialmente, podendo ser interpostos pelo policial civil avaliado, uma única vez, em cada período avaliatório.

Capítulo VII Das Competências

Art.33 - Compete ao Chefe da Polícia Civil:

- I - formalizar o termo inicial de avaliação;
- II - viabilizar a composição das Comissões de Avaliação e de Recursos;
- III - julgar o recurso hierárquico do servidor, com base em parecer a ser elaborado pela Comissão de Recursos, quando for o caso; e
- IV - sugerir ao Governador do Estado a aplicação da pena de demissão ao servidor, quando for o caso.

Art.34 - Compete à chefia imediata do servidor a ser avaliado:

- I - orientar e oferecer conhecimento prévio aos servidores das normas, dos critérios e dos conceitos a serem utilizados na avaliação de desempenho individual;
- II - comunicar ao servidor em cada período avaliatório, o início de sua avaliação de desempenho individual;
- III - acompanhar o desempenho do servidor durante o período avaliatório;
- IV - preencher o plano de gestão do desempenho individual, em conjunto com o servidor, atualizando-o quando necessário; e
- V - presidir e coordenar os trabalhos da Comissão de Avaliação.

Art.35 - Compete à Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal da Polícia Civil:

- I - preparar a relação nominal dos resultados da avaliação de desempenho individual dos servidores avaliados, conforme Anexo IV desta Resolução, no prazo máximo de 20 (vinte) dias contados do término do prazo estabelecido para o preenchimento dos termos finais de avaliação, publicando os atos de homologação;
- II - informar à autoridade homologadora, para fins do disposto no art.42, os resultados das avaliações anteriores, quando for o caso;
- III - notificar o servidor acerca do resultado de sua avaliação de desempenho individual, no prazo máximo de 20 (vinte) dias contados da publicação da homologação;
- IV - notificar o servidor, nos termos do §1.º do art.28 do Decreto n.º 43.672, de 2003, sobre a decisão referente ao pedido de reconsideração e ao recurso hierárquico, quando for o caso, no prazo máximo de 20 (vinte) dias, contados do término do prazo estabelecido para análise;
- V - providenciar a publicação no em Boletim Interno da Polícia Civil decisão sobre o pedido de reconsideração impetrado pelo servidor avaliado, no prazo máximo de 10 (dez) dias contados do término do prazo estabelecido para análise;
- VI - providenciar a publicação de retificação de atos em razão do resultado do julgamento de pedidos de reconsideração e de recursos hierárquicos, no caso de servidores lotados em unidades da Polícia Civil;
- VII - arquivar e permitir ao servidor avaliado a consulta a todos os documentos que instruem seu processo administrativo de avaliação de desempenho individual; e

VIII - notificar o servidor acerca da publicação do ato de demissão de seu cargo efetivo, no prazo máximo de 20 (vinte) dias contados da data da publicação.

Art.36 - Compete à Comissão de Avaliação:

- I - avaliar com objetividade e imparcialidade o desempenho do servidor, tendo como subsídio principal o plano de gestão do desempenho individual;
- II - realizar entrevista de avaliação com o servidor, antes da análise e do registro do desempenho, devendo seu conteúdo constar, de forma resumida, no termo final de avaliação, com assinatura do avaliado;
- III - consultar, quando necessário, servidores que conheçam efetivamente o trabalho desenvolvido pelo avaliado;
- IV - considerar, para fins da avaliação, as condições de trabalho descritas pelo servidor avaliado;
- V - considerar, para fins da avaliação, todos os elementos constantes do processo de avaliação de desempenho individual do servidor avaliado;
- VI - preencher o termo final de avaliação, encaminhando-o à Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal da Polícia Civil, até o primeiro dia útil do mês de julho;
- VII - apurar o resultado final de cada avaliação de desempenho individual e registrá-lo no termo final de avaliação; e
- VIII - elaborar parecer para fundamentar a decisão da autoridade homologadora acerca do pedido de reconsideração, bem como entregar-lhe todos os documentos do processo de avaliação do recorrente, em até cinco dias contados da data da interposição.

Art.37 - Compete à Comissão de Recursos elaborar parecer para motivação da decisão do recurso hierárquico.

Parágrafo único - Após a elaboração do parecer de que trata o caput, a Comissão de Recursos deverá encaminhá-lo ao Chefe da Polícia Civil, juntamente com todos os documentos do processo de avaliação do servidor recorrente, em até cinco dias contados da data de interposição.

Art.38 - Compete à autoridade homologadora das Unidades:

- I - homologar o resultado da avaliação de desempenho individual de todos os servidores avaliados pela Comissão de Avaliação de sua Unidade;
- II - julgar os eventuais pedidos de reconsideração, observando-se os pareceres elaborados pela Comissão de Avaliação;
- III - retificar a homologação do resultado da avaliação de desempenho individual dos servidores que interpuseram pedido de reconsideração ou recurso hierárquico e tiveram suas pontuações alteradas; e
- IV - adotar as medidas pertinentes, no caso de atribuição do segundo conceito de desempenho insatisfatório sucessivo, do terceiro interpolado em 5 (cinco) avaliações consecutivas ou do quarto interpolado em 10 (dez) avaliações consecutivas do servidor.

Capítulo VIII Dos Direitos do Servidor Avaliado

Art.39 - O policial civil avaliado possui os seguintes direitos, entre outros:

- I - ter conhecimento prévio das normas, dos critérios e dos conceitos a serem utilizados na avaliação de desempenho individual;
- II - ser comunicado, pela chefia imediata, do início do seu período avaliatório;
- III - acompanhar os atos de instrução do processo, que tenham por objeto a sua avaliação de desempenho individual;
- IV - manifestar, em formulário próprio, sobre as condições de trabalho que lhe são oferecidas;
- V - solicitar o acompanhamento do seu processo de avaliação, no momento da entrevista de avaliação e do registro de seu desempenho no termo final de avaliação, por um representante do sindicato ou de associação, se considerar necessário;
- VI - ser entrevistado pela Comissão de Avaliação antes da análise e do registro do seu desempenho no termo final de avaliação;
- VII - ser notificado do resultado de cada uma de suas avaliações e, quando for o caso, das demais decisões relativas ao pedido de reconsideração, ao recurso hierárquico e ao ato de demissão;
- VIII - consultar, a qualquer tempo, todos os documentos que compõem o seu processo de avaliação de desempenho individual;
- IX - interpor pedido de reconsideração perante a autoridade que homologou sua avaliação, nos termos do art.29 desta Resolução;
- X - recorrer do resultado do pedido de reconsideração, mediante recurso hierárquico, ao Chefe da Polícia Civil, nos termos do art.30 desta Resolução;
- XI - ter atendidas as suas necessidades de capacitação e treinamento, quando do desempenho insatisfatório, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades;
- XII - ter priorizadas as suas necessidades de capacitação e treinamento, quando do desempenho regular, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades; e
- XIII - interpor recurso da decisão de sua demissão ao Conselho de Administração de Pessoal da Advocacia Geral do Estado – CAP/AGE.

Capítulo IX Da Pena de Demissão

Art.40 - Caberá a aplicação de pena de demissão ao ocupante de cargo do quadro de provimento efetivo ao servidor policial civil que na Avaliação de Desempenho Individual receber:

- I - 2 (dois) conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório;
- II - 3 (três) conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em 5 (cinco) avaliações consecutivas; e
- III - 4 (quatro) conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em 10 (dez) avaliações consecutivas.

Art.41 - A autoridade responsável pela homologação da avaliação de desempenho individual informará ao Chefe da Polícia Civil a atribuição do segundo conceito de desempenho insatisfatório sucessivo, do terceiro interpolado em 5 (cinco) avaliações consecutivas ou do quarto interpolado em 10 (dez) avaliações consecutivas.

Art.42 - Antes da aplicação da pena de demissão, o Chefe da Polícia Civil determinará a instauração processo administrativo por comissão instituída nos termos da legislação, para efetuar as apurações necessárias, segundo orientações da Corregedoria Geral de Polícia Civil.

Art.43 - Compete ao Chefe da Polícia Civil, após concluído o processo de que trata o art.42 desta Resolução, sugerir ao Governador do Estado a aplicação da pena de demissão de que trata este Capítulo.

Art.44 - O Chefe da Polícia Civil, após a conclusão do processo administrativo, deverá encaminhar os autos de avaliação de desempenho individual e demais documentos à Unidade de exercício do servidor, para as demais providências.

Art.45 - Os atos de demissão serão publicados, de forma resumida, no Órgão Oficial dos Poderes do Estado, com menção ao cargo ou função, ao número de matrícula e à lotação do servidor ocupante de cargo de quadro de provimento efetivo policial civil.

Art.46 - Caberá recurso, com efeito suspensivo, ao Conselho de Administração de Pessoal da Advocacia Geral do Estado, contra a pena de demissão do cargo de provimento efetivo, no prazo de 15 (quinze) dias a contar da notificação de que trata o inciso VIII do art.35 desta Resolução, acerca da publicação do ato da demissão.

Parágrafo único - Compete ao Conselho de Administração de Pessoal da Advocacia Geral do Estado julgar o recurso no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados da interposição, que será, nesta matéria, a última instância recursal em via administrativa.

Art.47 - Concluído o julgamento do recurso, o Conselho de Administração de Pessoal da Advocacia Geral do Estado deverá encaminhar todo o processo de avaliação de desempenho individual ao Chefe da Polícia Civil, para demais providências e posterior arquivamento.

Capítulo X Disposições Finais

Art.48 - No âmbito da Polícia Civil, a partir do segundo período avaliatório, o plano de gestão do desempenho individual será obrigatório.

§1.º - No primeiro período avaliatório, cada chefia imediata do servidor poderá optar por utilizar o plano de gestão do desempenho individual.

§2.º - A chefia que não optar por utilizar o plano de gestão do desempenho individual deverá elaborar o relatório do desempenho individual ao final do período avaliatório.

Art.49 - Os casos omissos serão decididos em conjunto pela Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Art.50 - Esta Resolução conjunta entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, aos 29 de junho de 2006.

RENATA MARIA PAES DE VILHENA
Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

OTTO TEIXEIRA FILHO
Chefe da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais

POLÍCIA CIVIL GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS PCMG MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I (Resolução Conjunta 001/2006) TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO		FL 01/06
			N° de Folhas:
			Data da Emissão:
1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
2. PERÍODO AVALIATÓRIO			
____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____			
3. MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO			
Chefia Imediata			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
Membro 2			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
Membro			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
Membro			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
Membro			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
4. REPRESENTANTE DO SINDICATO (OPCIONAL)			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
Carteira de			
5. REPRESENTANTE DO SERVIDOR (OPCIONAL)			
Nome:			
Cargo:			Masp:
Unidade de Exercício:			
Carteira de			

POLÍCIA CIVIL GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS PCMG MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I (Resolução Conjunta 001/2006) TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO	Nº de Folhas: FL 02/06
		Data da Emissão:

6. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério
I - Hierarquia: Observância aos canais hierárquicos dentro da Instituição na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	Não observa os canais hierárquicos dentro da Instituição na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	1 3 2 4	0,6	
	Raramente observa os canais hierárquicos dentro da Instituição na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	5 6		
	Freqüentemente observa os canais hierárquicos dentro da Instituição na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	7 8		
	Sempre observa os canais hierárquicos dentro da Instituição na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	9 10		
II - Disciplina: capacidade de se adequar aos padrões normativos e comportamentais na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	Apresenta dificuldade em se adequar aos padrões normativos e comportamentais na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	1 3 2 4	0,6	
	Freqüentemente se adequa aos padrões normativos e comportamentais na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	5 6		
	Tem boa capacidade de se adequar aos padrões normativos e comportamentais na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	7 8		
	Tem excelente capacidade de se adequar aos padrões normativos e comportamentais na execução de suas atividades e na resolução de problemas.	9 10		
III - Qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados.	Seu trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantemente, mesmo sob orientação.	1 3 2 4	0,9	
	Seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-los.	5 6		
	Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para serem corrigidos.	7 8		
	Seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações.	9 10		
IV - Produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo.	Raramente executa seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, prejudicando o seu andamento. Não sabe lidar com o aumento inesperado do volume de trabalho.	1 3 2 4	0,8	
	Tem dificuldade de executar seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, às vezes prejudicando o seu andamento. Um aumento inesperado do volume de trabalho compromete sua produtividade.	5 6		
	Freqüentemente consegue executar seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos. Procura reorganizar o seu tempo para atender ao aumento inesperado do volume de trabalho.	7 8		
	É altamente produtivo, apresentando uma excelente capacidade para execução e conclusão de trabalhos, mesmo que haja aumento inesperado do volume de trabalho.	9 10		
V - Iniciativa: comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos.	Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.	1 3 2 4	0,7	
	Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.	5 6		
	Identifica e resolve com facilidade situações da rotina de seu trabalho, simples ou complexas. Freqüentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.	7 8		
	É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona as situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta idéias, soluções e alternativas aos mais diversos problemas ou situações inesperados.	9 10		
VI - Presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.	Não demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente, e não apresenta justificativa plausível.	1 3 2 4	0,4	
	Raramente demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente.	5		
	Freqüentemente tem disposição para executar os trabalhos de imediato.	7		
	Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado.	9 10		
VII - Assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	Falta e ausenta-se constantemente do local de trabalho, sem apresentar justificativa, não sendo possível contar com sua contribuição para a realização das atividades.	1 3 2 4	0,2	
	Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho, sem apresentar justificativa, dificultando a realização das atividades.	5 6		
	Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho para realização das atividades.	7 8		
	Não falta e está sempre presente no local de trabalho para a realização das atividades.	9		
		10		

POLÍCIA CIVIL GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS PCMG MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I (Resolução Conjunta 001/2006)		FL 03/06	
	TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO		Nº de Folhas: Data da Emissão:	
Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério
VIII - Interesse em participar de programa de capacitação: demonstração de interesse em participar de programas de capacitação oferecidos pela Instituição ou em programas externos ligados à sua área de conhecimento.	Não demonstra interesse em participar de programas de capacitação oferecidos pela Instituição ou em programas externos ligados à sua área de conhecimento.	1 3 2 4	0,3	
	Raramente demonstra interesse em participar de programas de capacitação oferecidos pela Instituição ou em programas externos ligados à sua área de conhecimento, realizando-os somente para atender determinação de sua Chefia imediata.	5 6		
	Freqüentemente demonstra interesse em participar de programas de capacitação oferecidos pela Instituição ou em programas externos ligados à sua área de conhecimento.	7 8		
	Sempre demonstra interesse em participar de programas de capacitação oferecidos pela Instituição ou em programas externos ligados à sua área de conhecimento.	9 10		
IX - Aproveitamento em programa de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos.	Não procura aplicar os conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na execução dos trabalhos.	1 3 2 4	0,3	
	Raramente aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação na execução dos trabalhos.	5 6		
	Freqüentemente aplica os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação na execução dos trabalhos.	7 8		
	Sempre aplica os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação, agregando novos conhecimentos que aumentem a qualidade e a agilidade na execução dos trabalhos.	9 10		
X - Pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.	Descumprir constantemente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas.	1 3 2 4	0,2	
	Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra atrasos e saídas antecipadas com certa freqüência.	5 6		
	Quase sempre cumpre o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas.	7 8		
	Cumprir rigorosamente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Não registra atrasos nem saídas antecipadas.	9 10		
XI - Administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	Não consegue organizar e dividir seu tempo de trabalho, descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	1 3 2 4	0,4	
	Não tem grande habilidade para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, descumprindo freqüentemente os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	5 6		
	Organiza e divide bem o seu tempo de trabalho, raramente descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	7 8		
	É extremamente habilidoso para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, sempre cumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	9 10		
XII - Racionalidade: aproveitamento na utilização dos equipamentos e recursos disponíveis, bem como o cuidado e zelo na sua utilização, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes.	Não se preocupa em aproveitar adequadamente os equipamentos e recursos disponíveis, nem em ter o cuidado e o zelo necessários na sua utilização para obter melhoria nos fluxos dos processos de trabalho e na consecução de resultados eficientes. É sempre cobrado em relação ao uso adequado, à conservação e manutenção.	1 3 2 4	0,4	
	Raramente é cuidadoso com os equipamentos e recursos disponíveis, não demonstrando cuidado e zelo na sua utilização, para obter melhoria nos fluxos dos processos de trabalho e na consecução de resultados eficientes, utilizando-os de forma inadequada e até mesmo danificando-os. Precisa ser cobrado, freqüentemente, em relação ao uso adequado, à conservação e manutenção.	5 6		
	É constantemente cuidadoso com os equipamentos e recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes, utilizando-os, quase sempre, de forma adequada, sem danificá-los. Quase nunca é cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	7 8		
	É extremamente cuidadoso com os equipamentos e recursos disponíveis, zelando para sua melhor utilização, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes, utilizando-os sempre de forma adequada, sem danificá-los. Nunca precisa ser cobrado em relação ao uso adequado, à conservação e manutenção.	9 10		

POLÍCIA CIVIL MINAS GERAIS	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS PCMG	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I (Resolução Conjunta 001/2006) TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO		Nº de Folhas:	FL 04/06
				Data da Emissão:	
Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério	
XIII - Comunicação: capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, oralmente e por escrito, preocupando-se em verificar o entendimento das informações transmitidas e recebidas.	Não tem capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, oralmente e por escrito, nem se preocupa em verificar o entendimento das informações transmitidas e recebidas.	1 3 2 4	0,5		
	Tem pouca capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, oralmente e por escrito, raramente preocupando-se em verificar o entendimento das informações transmitidas e recebidas.	5 6			
	Tem boa capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, oralmente e por escrito, preocupando-se em verificar o entendimento das informações transmitidas e recebidas.	7 8			
	Tem excelente capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, oralmente e por escrito, preocupando-se em verificar o entendimento das informações transmitidas e recebidas.	9 10			
XIV - Ética Profissional: resguarda sua atuação, agindo com discrição e sigilo diante das situações cotidianas de trabalho e perante aos colegas e superiores, observando os princípios que regem a Administração Pública.	Não age com discrição e sigilo diante das situações cotidianas de trabalho e perante aos colegas e superiores, nem observa os princípios que regem a Administração Pública.	1 3 2 4	1,6		
	Tem dificuldade em agir com discrição e sigilo diante das situações cotidianas de trabalho e perante aos colegas e superiores e observar os princípios que regem a Administração Pública.	5 6			
	Na maioria das vezes age com discrição e sigilo diante das situações cotidianas de trabalho e perante aos colegas e superiores, observando os princípios que regem a Administração Pública.	7 8			
	Age sempre com discrição e sigilo diante das situações cotidianas de trabalho e perante aos colegas e superiores, observando sempre os princípios que regem a Administração Pública.	9 10			
XV - Adaptabilidade: capacidade de adaptação a situações novas e a pressões no trabalho, resistindo ao assédio moral, inerente à atividade policial, assimilando mudanças de quaisquer natureza, encarando-as com naturalidade, maturidade profissional e boa vontade.	Não tem boa capacidade de adaptação a situações novas e a pressões no trabalho, cedendo ao assédio moral, resistindo a mudanças de quaisquer natureza, faltando-lhe naturalidade, maturidade profissional e boa vontade.	1 3 2 4	1,3		
	Tem pouca capacidade de adaptação a situações novas e a pressões no trabalho, raramente resistindo ao assédio moral, apresentando dificuldades em assimilar mudanças de quaisquer natureza, raramente encarando-as com naturalidade, maturidade profissional e boa vontade.	5 6			
	Tem boa capacidade de adaptação a situações novas e a pressões no trabalho, resistindo ao assédio moral, assimilando mudanças de quaisquer natureza, encarando-as com naturalidade, maturidade profissional e boa vontade.	7 8			
	Tem excelente capacidade de adaptação a situações novas e a pressões no trabalho, resistindo ao assédio moral, assimilando mudanças de quaisquer natureza, encarando-as com grande naturalidade, maturidade profissional e boa vontade.	9 10			
XVI - Capacidade de trabalho em equipe: capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe, criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	1 3 2 4	0,8		
	Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	5 6			
	Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, buscando manter um bom clima de trabalho. Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	7 8			
	Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho. Não apresenta dificuldades de trabalho em equipe, agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	9 10			
TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO					

POLÍCIA CIVIL GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS PCMG MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I (Resolução Conjunta 001/2006) TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO	Nº de Folhas: FL 05/06
		Data da Emissão:

7. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO**8. SUGESTÕES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO**

POLÍCIA CIVIL GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS POLÍCIA CIVIL MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO I (Resolução Conjunta 001/2006) TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO	FL 06/06
		N° de Folhas: Data da Emissão:

9. NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR
Resultado da Avaliação de Desempenho Individual

A Comissão de Avaliação notifica ao servidor acima identificado o resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliativo compreendido entre ____ / ____ / ____ e ____ / ____ / ____.

Pontuação alcançada: ____ pontos

Percentual em relação ao total de pontos da avaliação: ____ %

Conceito:

- EXCELENTE - igual ou superior a 90% da pontuação máxima
- BOM - igual ou superior a 70% e inferior a 90% da pontuação máxima
- REGULAR - igual ou superior a 50% e inferior a 70% da pontuação máxima
- INSATISFATÓRIO - inferior a 50% da pontuação máxima

10. ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

_____ Presidente		
_____ Membro		_____ Membro
_____ Membro		_____ Membro

11. ASSINATURA DO SERVIDOR E DATA DA NOTIFICAÇÃO

Estou ciente do resultado de minha Avaliação de Desempenho individual.

_____ Assinatura do Servidor	____ / ____ / ____ Data da Notificação
---------------------------------	---

12. ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (caso seja necessário)

_____ Testemunha 1	_____ Testemunha 2
-----------------------	-----------------------

COMPROVANTE DE NOTIFICAÇÃO DO SERVIDOR
Resultado da Avaliação de Desempenho Individual

A Unidade Setorial de Recursos Humanos notifica o servidor(a) _____ do resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliatório compreendido entre ____ / ____ / ____ e ____ / ____ / ____.

Pontuação alcançada: ____ pontos

Percentual em relação ao total de pontos da avaliação: ____ %

Conceito:

- EXCELENTE - igual ou superior a 90% da pontuação máxima
- BOM - igual ou superior a 70% e inferior a 90% da pontuação máxima
- REGULAR - igual ou superior a 50% e inferior a 70% da pontuação máxima
- INSATISFATÓRIO - inferior a 50% da pontuação máxima

Data da Notificação: ____ / ____ / ____

Assinatura do Responsável pela Notificação e MASP

<p>POLÍCIA CIVIL MINAS GERAIS POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS</p>	<p>AValiação de DESEMPENHO INDIVIDUAL ANEXO III</p> <p>PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL</p>		<p>Nº de Folhas FL 01/_____</p>
<p>1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</p>			
<p>Nome: _____</p>			
<p>Cargo: _____</p>	<p>Masp: _____</p>		
<p>Unidade de Exercício: _____</p>			
<p>2. IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA</p>			
<p>Nome: _____</p>			
<p>Cargo: _____</p>	<p>Masp/CPP: _____</p>		
<p>3. PERÍODO AVALIATORIO</p>			
<p>_____ / _____ / _____ a _____ / _____ / _____</p>			
<p>4. NEGOCIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>			
<p>METAS/ ATIVIDADES/ TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO</p>	<p>ACOMPANHAMENTO</p>	<p>FATORES FACILITADORES</p>	<p>FATORES DIFICULTADORES</p>
<p>Data: _____</p> <p>Assinatura chefia: _____</p> <p>Data: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p>	<p>Assinatura servidor: _____</p>		
<p>Assinatura chefia: _____</p>	<p>Assinatura servidor</p>		

METAS/ ATIVIDADES/ TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO	ACOMPANHAMENTO	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
<p>Data:</p> <p>Assinatura chefe: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p> <p>Data:</p>	<p>Assinatura chefe: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p>		
<p>Data:</p> <p>Assinatura chefe: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p> <p>Data:</p>	<p>Assinatura chefe: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p>	<p>FATORES FACILITADORES</p>	<p>FATORES DIFICULTADORES</p>
<p>Assinatura chefe: _____</p>	<p>Assinatura servidor: _____</p>		

METAS/ATIVIDADES/TAREFAS E PRAZOS PARA CUMPRIMENTO	ACOMPANHAMENTO	FATORES FACILITADORES	FATORES DIFICULTADORES
<p>Data: _____</p> <p>Assinatura chefia: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p> <p>Data: _____</p>	<p>Assinatura chefia: _____</p> <p>Assinatura servidor: _____</p>		
5. COMENTARIOS SOBRE O DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO DO SERVIDOR			
6. ASSINATURA E DATA			
<p>Data: _____ / _____ / _____</p> <p style="text-align: center;"> _____ _____ Servidor </p> <p style="text-align: right;"> _____ Chefe Imediata </p>			