

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

LUCIANO FLORES DE LIMA

**Avaliação de desempenho
no âmbito da Polícia Federal:
uma análise sobre a viabilidade do método 360º**

**VITÓRIA-ES
2019**

LUCIANO FLORES DE LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL:
UMA ANÁLISE SOBRE A VIABILIDADE DO MÉTODO 360º**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como um dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profª Drª Marilene Olivier

**VITÓRIA-ES
2019**

Dedico esta dissertação aos meus pais (Loraci *in memoriam*), esposa e filhas, preciosidades da minha vida.

AGRADECIMENTOS

O alcance deste importante passo rumo à qualificação acadêmica e profissional, sintetizado na presente dissertação, decorre da conjunção de diversos fatores que, na falta de qualquer um, não seria possível ter chegado até aqui. Inicialmente, se não fosse a oportuna informação a respeito do Mestrado de Gestão Pública e o caminho para concorrer às limitadas vagas, feito pelo colega e amigo Rodrigo Lopes, certamente eu sequer teria iniciado este importante curso e também não teria o mesmo sucesso na presente pesquisa que contou com o projeto piloto de sua autoria. Na sequência, a disponibilidade e orientações recebidas de minha orientadora, Prof^a Dra^a Marilene Olivier possibilitaram as necessárias correções ao projeto e à devida qualificação, assim como a tempestiva chegada até aqui, com a certeza de um trabalho muito bem orientado e exaustivamente revisado. Por fim, agradeço a minha querida amada esposa, Allyne B. C. R. Flores de Lima, que nas noites de aula das disciplinas cursadas e nos momentos em que necessitei estudar e realizar os trabalhos foi sobrecarregada pela minha ausência perante nossas filhas, além de ser a parceira incentivadora que sempre me deu apoio, condições e força para seguir em frente em todos os projetos pessoais e profissionais também abraçados por ela.

RESUMO

LIMA, Luciano Flores de. **Avaliação de desempenho no âmbito da polícia federal: uma análise sobre a viabilidade do método 360°**. 2019. 81 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.

Introdução: tamanha é a importância do princípio da eficiência no serviço público que em 1998 o mesmo foi erigido ao patamar constitucional como parte integrante do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995), cujo objetivo fundamental era propor uma alteração orgânica e funcional na gestão do Estado brasileiro, a fim de ser implantado um modelo gerencial em substituição ao burocrático. **O problema:** a atual metodologia de avaliação de desempenho da Polícia Federal não prevê avaliação das chefias, nem mesmo dos servidores policiais depois que eles atingem treze anos na carreira. **Objetivo:** Por meio do presente trabalho foi estudado o conceito de avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° e sua aplicabilidade no âmbito da Polícia Federal, em busca da valorização do servidor público e da motivação do indivíduo avaliado em relação ao seu crescimento profissional, à carreira, a sua permanência na Instituição, à ascensão profissional, ao sucesso individual e ao sucesso da equipe. **Fundamentação teórica (Fontes):** A metodologia utilizada abrangeu, além da pesquisa bibliográfica, também a documental e pesquisa de campo, como explicitado no projeto. **Abordagem e tipo de pesquisa:** Trata-se de uma abordagem qualitativa, configurando-se a pesquisa como descritiva. Buscou-se estudar a melhor forma de aplicação da avaliação 360°, a fim de que avaliação de desempenho se torne útil e eficaz, refletindo a realidade mais aproximada possível, de forma a contribuir para a concretização do princípio constitucional da eficiência no serviço público. **Instrumento e coleta de dados:** a coleta de dados foi realizada a partir das informações constantes das fichas de avaliação de desempenho da carreira policial e administrativa, além de diversos outros documentos e normativos, bem como de projeto piloto aplicada em setor da própria instituição. **Tratamento dos dados (análise e discussão):** os resultados obtidos foram analisados e comparados estatisticamente com a isenção necessária para definição sobre a utilidade e viabilidade de aplicação do método 360° no âmbito da polícia federal. **Principais resultados e conclusões:** Levando-se em consideração, portanto, os dados e resultados colhidos, propõe-se um modelo de avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° para as chefias, uma vez que o resultado da pesquisa apontou como sendo viável e útil à Polícia Federal.

Palavras-chave: Gestão Pública. Polícia Federal. Atividade policial. Avaliação de desempenho 360°. Eficiência.

Área de atuação: a pesquisa foi desenvolvida no âmbito da Superintendência da Polícia Federal no Estado do Espírito Santo.

Produto técnico: os resultados obtidos permitiram a elaboração de uma proposta com objetivos, passos e procedimentos, além de custos e indicadores em caso de implementação.

Entrega: o produto técnico será entregue em Brasília/DF, meses seguintes à aprovação desta dissertação.

ABSTRACT

Introduction: Such is the importance of the efficiency principle in public service that in 1998 it was elevated to the constitutional level as part of the Master Plan for the Reform of the State Apparatus (1995), whose fundamental objective was to propose an organic and functional change in the management of the Brazilian State, in order to implant a managerial model to replace the bureaucratic. **The problem:** the current methodology of performance evaluation of the Federal Police does not predict evaluation of the heads, nor even of the police officers after they reach thirteen years in the career. **Objective:** Through the present dissertation the concept of management performance evaluation by the 360 ° method and its applicability within the scope of the Federal Police were studied, in search of the valorization of the public servant and the motivation of the individual evaluated in relation to their professional growth, career, their permanence in the Institution, their professional growth, individual success and team success. **Theoretical foundation (sources):** The methodology used covered not only bibliographic research, but also documentary and field research, as explained in the project. **Approach and type of research:** This is a qualitative approach, configuring research as descriptive. The author sought to study the best way of applying the 360° evaluation, so that performance evaluation becomes useful and effective, reflecting the closest possible reality, in order to contribute to the realization of the constitutional principle of efficiency in the public service. **Instrument and data collection:** data collection was carried out based on the information contained in the evaluation charts of the police and administrative career, as well as several other documents and regulations, as well as a pilot project applied in the institution's own sector. **Processing of data (analysis and discussion):** the results obtained were analyzed and compared statistically with the necessary exemption to define the utility and feasibility of applying the 360° method in the scope of federal police. **Main results and conclusions:** Taking into account, therefore, the data and results obtained, it is proposed a model of evaluation of managerial performance by the 360° method for the bosses, that is feasible and useful to the Federal Police.

Keywords: Gestão Pública. Polícia Federal. Atividade policial. Avaliação de desempenho 360°. Efficiency.

Technical or technological product: the results obtained allowed the elaboration of a proposal with objectives, steps and procedures, as well as costs and indicators in case of implementation.

Field of activity: the research is being developed within Federal Police in the Espírito Santo, State of Brazil.

Product delivery: the technical product will be delivered in Brasilia/DF, months after the approval of this dissertation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ficha de Avaliação da Carreira Policial	19
Figura 2 – Ficha de Avaliação de Servidor Administrativo para progressão na carreira	21
Figura 3 – Ficha de Avaliação de Servidor Administrativo para integralidade de gratificações	23
Figura 4 – Modelo Teórico dos efeitos das dimensões de RH nos resultados organizacionais	35
Figura 5 – Organograma da Polícia Federal	43
Figura 6 – Organograma da Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo.....	43
Figura 7 – Questionário aplicado no projeto piloto	55
Figura 8 – Gráfico comparativo das entre a avaliação feita pelo superior hierárquico do gestor e autoavaliação	59
Figura 9 – Gráfico comparativo entre a média da avaliação feita pelos subordinados (Equipe) e a autoavaliação	59

LISTA DE SIGLAS

CGU – Controladoria-Geral da União

COGER – Corregedoria-Geral de Polícia Federal

CONSUN – Conselho Universitário

DG – Direção Geral

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoal

DPF – Departamento de Polícia Federal

GP – Gestão de Pessoas

NIP – Núcleo de Inteligência Policial

NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação

MJ - Ministério da Justiça

PF – Polícia Federal

SR – Superintendência Regional

SR/PF/ES – Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo

SRH – Setor de Recursos Humanos

SELOG – Setor de Administração e Logística

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE SIGLAS	8
1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
1.1 TEMPORALIDADES.....	10
1.2 INTRODUÇÃO.....	12
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA.....	14
1.4 OBJETIVOS.....	26
1.5 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO.....	26
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	28
2 APORTE TEÓRICO	29
2.1 CONCEITOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E PÚBLICA....	29
2.2 GESTÃO PÚBLICA.....	31
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO MÉTODO 360º.....	36
3 INSTITUIÇÃO PESQUISADA	41
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	45
4.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA.....	45
4.2 AMOSTRA, SUJEITOS E LOCUS DA PESQUISA.....	47
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E FORMA DE TRATAMENTO	48
5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
5.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	55
5.2 RESULTADOS DO PROJETO PILOTO – PRÉ-TESTE.....	55
5.3 RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES.....	57
5.4 ANÁLISE.....	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
ANEXOS	78
APÊNDICE: PRODUTO TÉCNICO	80

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADES

Minha trajetória acadêmica teve início em 1996 quando iniciei a faculdade de Direito tendo inúmeros valorosos professores que incentivaram não só a dedicação para a graduação, mas também a continuidade dos estudos e das produções acadêmicas, mesmo depois da colação de grau naquele curso da Universidade Federal de Santa Maria/RS – UFSM, que ocorreu em janeiro de 2001.

A decisão de seguir carreira em profissões do serviço público federal, cujo acesso se dá por meio de concurso público, levou-me à contínua rotina de estudos e realização de cursos, primeiramente para obter aprovação nos cargos de técnico do Ministério Público Federal da 4^o Região, técnico da Justiça Federal da 4^a Região, analista do Ministério Público Federal da 4^a Região, analista da Justiça Federal da 4^a Região e por fim Delegado de Polícia Federal, cargo que ocupo desde o ano de 2002.

A partir do ano de 2003 comecei a lecionar em cursos de graduação, tendo sido professor titular da disciplina de Direito constitucional da Universidade Paranaense, o que exigiu grandes pesquisas e estudos em busca da necessária qualificação exigida dos professores. A atividade de magistério segue até hoje no âmbito das pós-graduações, sendo que atualmente leciono nas pós-graduações *lato sensu* da Universidade Paranaense, da Escola da Magistratura Federal do RS e da Academia Nacional de Polícia da Polícia Federal, na qual possuo três orientandos.

Também a partir de 2003, comecei a cursar as duas pós-graduações *lato sensu* que possuo, sendo a primeira de Direito Penal e Processual Penal da Universidade Paranaense (2004) a segunda de Política e Gestão de Segurança Pública da Universidade de Santa Cruz do Sul e SENASP (2010), tendo a última

imerso nesta área tão importante para a Polícia Federal e para o cargo de gestão que venho ocupando na maior parte de minha vida profissional: chefia de delegacia e de superintendências regionais.

Experiência muito interessante também tive no curso de formação de instrutores de técnicas de investigação contra o terrorismo e lavagem de dinheiro, em que obtive aprovação em 2006 para atuar como formador de instrutores desse assunto pela Organização dos Estados Americanos (OEA), o que me levou a dar continuidade aos estudos e realização de cursos para instrução de colegas dessa área.

As atividades acadêmicas aliadas ao exercício da profissão de Delegado de Polícia Federal me permitiram a publicação de um livro, como coordenador e articulista, denominado Cooperação Jurídica Internacional em Matéria Penal, Editora Verbo Jurídico: Porto Alegre, 2010.

Nesse contexto, os estudos e pesquisas desenvolvidos durante este mestrado de Gestão Pública da UFES contribuíram – e muito - para a evolução tanto pessoal/profissional quando da organização Polícia Federal, cujas posições de gestores tais como chefes de delegacias, Superintendentes Regionais, Diretor de Gestão de Pessoal e Diretor-Geral são ocupados por Delegados de Polícia Federal, dos quais é exigida formação acadêmica no curso de Direito, como requisito de admissão para o cargo, nos termos dos arts. 2º-A, parágrafo único, e 2º-B da Lei nº 9.266/1996, alterada pela Lei 13.047/2014.

Ou seja, oportunidades como essa, de desenvolver estudos na área da Administração e Gestão de Pessoas, complementam a formação do Delegado que vem da área acadêmica ligada ao Direito, permitindo, assim, o desenvolvimento de novas habilidades e proporcionando conhecimentos de uma nova área tão importante para os gestores da Polícia Federal.

1.2 INTRODUÇÃO

O ser humano, desde os primórdios da vida, teve necessidade de conviver em grupos, buscando proteção, compartilhamento, acasalamento, divisão de trabalho, dentre outros. Com o passar dos anos, esses grupos se transformaram em pequenas sociedades, onde se destacavam: a unidade familiar, o convívio social e os locais de trabalho (TARNAS, 2000).

Nessa dimensão, o trabalho significava, conforme Albornoz (2006, p. 14):

[...] os estudiosos supõem que a história da palavra trabalho se refere à passagem pré-histórica da cultura da caça e da pesca, para a cultura agrária, baseada na criação de animais e no plantio. [...] Já a significação que hoje é dada ao trabalho se refere à passagem moderna da cultura agrária para a industrial. Entre um e outro desses momentos surgiram as distinções clássicas descritas com palavras diversas, como ocupar-se, produzir, fazer, agir, praticar. Talvez possamos formar uma ideia mais clara do que é trabalho se antes passarmos pela história da experiência que lhe corresponde. [...]

Porém, de acordo com Saboia, Coelho e Aquino (2007), na atualidade a família ganhou importância e, com ela, o trabalho, fonte de recursos para o provimento e proteção de todos. Assim, ele adquiriu um papel central na vida das pessoas, o que é explicado por Pereira e Tolfo (2016, p. 393):

[...] A relação do homem com a sua atividade laboral vem sendo amplamente discutida na ciência desde que o trabalho passou a ser considerado central na vida das pessoas, seja como a categoria sociológica chave, na construção da subjetividade e identidade, ou como uma necessidade instrumental, um meio para a sobrevivência humana. [...].

Mas chegar a um consenso sobre o significado do trabalho parece uma tarefa difícil, conforme apontam Tolfo e Piccinini (2007). Dessa forma, optou-se por utilizar a concepção desenvolvida pelos representantes do *Meaning of Work International Research Team* (MOW, 1987).

Para MOW (1987), o trabalho possui um significado dentro de um construto psicológico que se sustenta por meio de diversas variáveis de natureza pessoal e ambiental, dando-lhe, portanto, caráter multidimensional e dinâmico, porém categorizados a partir de três variáveis consideradas básicas, quais sejam: a

vida, a sociedade e os resultados. No primeiro caso, trata-se do quanto o ser humano valoriza o trabalho em sua vida, tornando-o central. No segundo, o quanto esse sujeito se engaja na relação de trabalho, em termos de seus direitos e deveres. E, por último, o quanto o produto de seu esforço é valorizado pela organização na qual desenvolve suas atividades.

Assim, partindo da concepção de MOW (1987) pode-se chegar aos aspectos das recompensas associadas ao trabalho, focando o setor público, que passou a adotar algumas técnicas e ferramentas que são desenvolvidas no setor privado, dando início ao que se denominou Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 1) considera-se que existiram três reformas significativas na administração do Brasil: a) Reforma burocrática de 1936; b) Reforma de 1967, que “[...] foi um ensaio de descentralização e de desburocratização”; e, c) a reforma proposta quando fazia parte do governo nos anos 1980, para a transformação da gestão estatal ainda burocrática e rígida, para uma gestão pública gerencial, mais flexível e ágil.

Essa última foi uma tentativa de dar solução à crise pela qual passava a economia brasileira e ao processo de globalização, por meio da “[...] redefinição das funções do Estado e sua burocracia”.

Uma vez tendo iniciado o processo de adoção de técnicas gerenciais no setor público, destacando-se o planejamento estratégico, que inclui definições claras de objetivos e metas, outras ferramentas passaram também a fazer parte da gestão, como recompensas extras (SOUZA, 2005), aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho (MARQUES, 2017) e maior consciência do bem público.

Em relação ao sistema de recompensas, é importante falar de motivação, que possui diversos modelos desenvolvidos e utilizados. Sem menosprezar qualquer teoria de motivação, destaca-se aqui o trabalho de Vroom (1964) que tem por base as valências, a instrumentalidade e a expectativa.

Assim, de acordo com Vroom (1964, p. 15) “[...] a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Mantendo o mesmo construto, Lawler III (2000, p. 79) acrescentou mais elementos a essa proposta colocando a existência da motivação em função “[...] da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico [...]”.

Essa teoria está intrinsecamente ligada ao processo de avaliação de desempenho, que ora se constitui em objeto de estudo na Polícia Federal.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A Polícia Federal vem implementando mudanças em diversos segmentos da área de gestão, inclusive com atenção à gestão de pessoas.

Em nível macro, o Plano Estratégico 2010/2022 da Polícia Federal passou por atualizações e nova aprovação pela Portaria DG/DPF nº 4.453, de 16 de maio de 2014, do Diretor Geral da PF – DG/PF, prevendo ações estratégicas voltadas para a gestão de pessoas, no objetivo institucional de “valorizar o servidor”, assim como as ações para o aprimoramento dos mecanismos de controle, avaliação e promoção da *accountability* (obrigação de prestar contas) na gestão, visando fortalecer institucional a governança.

Com essas diretrizes, busca-se maior eficácia das ações por meio do incremento dos mecanismos que definem o direcionamento estratégico, supervisionam a gestão, promovem o envolvimento das partes interessadas, gerenciam riscos estratégicos, monitoram os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, fornecendo subsídios para o processo decisório de qualidade.

Mais recente e especificamente aos servidores, a Portaria nº 9.003-DG/PF, de 11 de Dezembro de 2018, instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Polícia

Federal, criando o Comitê Central e os Comitês Regionais de Gestão de Pessoas, com vistas ao aperfeiçoamento da orientação para os resultados, reforçando, assim, a busca pela eficiência e efetividade por meio do ajuste no modelo de gestão e governança.

Na área de gestão de pessoas (GP), que tem ganhado espaço e importância em todos os segmentos, revelando a um só tempo a valorização das pessoas, como também sua recompensa, de modo geral, as grandes empresas não adotam um plano de carreiras como existe no setor público, onde o modelo é, de modo geral, linear, que foca nas recompensas financeiras à medida que as progressões e promoções vão ocorrendo. No caso das grandes corporações, além do salário e dos benefícios diretos e indiretos, tem sido adotado também a participação nos lucros e resultados (PLR), fator de incentivo à produção, produtividade e alcance de metas, que são auferidos pela avaliação de desempenho. Conforme Barros, Teodoro e Espejo (2012, p. 116), a PLR tem favorecido tanto os trabalhadores, quanto as empresas, uma vez que elas passam a ter “[...] a oportunidade da reunião de esforços direcionados para a superação de metas estabelecidas”:

[...] em relação aos trabalhadores, podem-se destacar as possíveis conversões de desempenho alcançado em benefícios financeiros capazes de proporcionar ganhos adicionais de remuneração, mediante a superação de resultados esperados. A PLR pode, ainda, propiciar a inclusão do trabalhador como agente participativo na concretização de resultados ou mediante a influência na elaboração de critérios adjetivos para o estabelecimento de métricas do programa de participação (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2012, p. 116).

Porém, no setor público, os procedimentos relativos à gestão de pessoas são regulados por legislação específica, que ainda não são flexíveis o suficiente para a adoção de algumas ferramentas de GP. Neste segmento, um dos assuntos que ainda gera insatisfação é a avaliação de desempenho (MARQUES, 2017) e, no caso da instituição ora pesquisada, esse problema se encontra na metodologia da avaliação de desempenho e o universo de servidores que a ela estão sujeitos.

Nesse sentido, para melhor disciplinar a matéria relacionada à avaliação de desempenho dos servidores no âmbito a Polícia Federal, observam-se, primeiramente, as diretrizes gerais previstas no art. 141 da Lei Federal nº 11.784,

de 22 de setembro de 2008, segundo a qual a avaliação de desempenho consiste no seguinte:

[...] monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do executivo federal [...]

A legislação federal ainda orienta no sentido de que as diretrizes propostas permitam a implementação de um sistema de avaliação de desempenho individual e institucional, que condicione a concessão das gratificações de desempenho à obtenção de resultados, tornando-os instrumentos gerenciais, que visem a incentivar o aprimoramento das ações dos órgãos ou entidades de lotação.

No âmbito da avaliação de desempenho na Polícia Federal, existem duas categorias de servidores: policiais e administrativos, havendo metodologias diferentes para cada uma. Para os policiais federais, tal avaliação está prevista na Lei nº 9.266 de 15 de março 1996, complementada pela Portaria Interministerial nº 23, de 13 de Julho de 1998, e regulamentada pelo Decreto nº 7.014, de 23 de Novembro de 2009.

Apesar das perspectivas de melhoria de gestão de pessoas, percebe-se que a atual metodologia de avaliação de desempenho dos policiais federais não trata de aspectos relacionados à melhoria da gestão ou de avaliação de gestores e se destinam, na prática, apenas à política de promoção na carreira, cujo topo ocorre aos 13 anos de exercício policial, quando então os policiais deixam de ser submetidos a qualquer tipo de avaliação, conforme se verifica a seguir.

De acordo com as normas citadas, a avaliação deve ser realizada pelo chefe imediato do servidor avaliado, a cada 12 meses (no mês de outubro de cada ano), devendo as respectivas conclusões serem, após a ciência do servidor, encaminhadas ao Diretor ou Superintendente da Unidade para confirmação.

Ocorre que, conforme se extrai do art. 2º, § 1º, da Lei nº 9.266/1996, os policiais federais de todos os cargos, inclusive delegados e peritos, iniciam sua carreira

na terceira classe e de regra alcançam o último nível ao completarem 13 anos de efetivo serviço, quando são promovidos à classe especial. A.

Nesse ponto, é importante reproduzir o contido no Decreto nº 7.014/2009 no tocante à progressão da carreira policial federal e os critérios para avaliação de desempenho, quais sejam:

Art. 3º São **requisitos para promoção** nos cargos da Carreira Policial Federal:

I - Exercício ininterrupto do cargo:

- a) Na terceira classe, por três anos, para promoção da terceira para a segunda classe;
- b) Na segunda classe, por cinco anos, para promoção da segunda para a primeira classe;
- c) Na primeira classe, por cinco anos, para promoção da primeira para a classe especial;

II - Avaliação de desempenho satisfatória; e

III - Conclusão, com aproveitamento, de curso de aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Interrompido o exercício, a contagem do interstício começará a correr a partir do retorno do servidor à atividade.

Art. 4º A avaliação de desempenho de que trata o inciso II do art. 3º será realizada a cada período de doze meses pela chefia imediata e será confirmada pela autoridade superior.

§ 1º A avaliação do servidor ao final do interstício estabelecido para promoção será apurada pela média dos resultados obtidos no período.

§ 2º O servidor que não atingir o desempenho satisfatório para promoção permanecerá na mesma classe até que a média dos resultados do período de avaliação seja considerada satisfatória.

§ 3º Os resultados das avaliações de desempenho dos servidores serão publicados mensalmente.

Art. 5º Na avaliação de desempenho, serão observados os seguintes critérios mínimos:

- I - Qualidade e quantidade de trabalho;
- II - Iniciativa e cooperação;
- III - Assiduidade e urbanidade;
- IV - Pontualidade e disciplina;
- V - Conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento;
- VI - Preparo físico;
- VII - Habilidade para manuseio e porte de arma.

Parágrafo único. O disposto no inciso VII será aferido por meio de prova prática de tiro.

Note-se que a única avaliação de desempenho dos policiais, hoje prevista na Polícia Federal, destina-se à promoção nos cargos, ou seja: da classe inicial (terceira classe) até a classe final (classe especial).

A partir da conquista da promoção para a classe especial, não há mais avaliação de desempenho para esses servidores, inclusive para os gestores, que já tenham progredido à classe especial, o que ocorre de regra, como visto acima, aos treze anos de exercício do cargo. Ou seja, considerando as regras atuais para aposentadoria aos trinta anos de contribuição, o policial federal percorre o mínimo de dezessete anos de exercício de seu cargo sem qualquer avaliação de desempenho, autoavaliação ou avaliação de sua instituição ou chefia.

Neste contexto, tem sido utilizada Ficha de Avaliação da Carreira Policial, na Figura 1.

Como se vê, a única avaliação de desempenho hoje prevista para os policiais federais é composta por apenas de quatro questionamentos:

1. Qualidade e Quantidade de Trabalho
2. Iniciativa e Cooperação
3. Assiduidade e Urbanidade
4. Pontualidade e Disciplina

Figura 1 – Ficha de Avaliação da Carreira Policial

NOME			
IDENTIFICAÇÃO	MATRÍCULA		CATEGORIA FUNCIONAL
	MATR. PF		
	SIAPE		LOCAL DE EXERCÍCIO PERÍODO AVALIAÇÃO
AVALIAÇÃO	FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL		
	01. QUALIDADE E QUANTIDADE DE TRABALHO 10, 20, 30, 40 Pontos		02. INICIATIVA E COOPERAÇÃO 10, 20, 30, 40 Pontos
	03. ASSIDUIDADE E URBANIDADE 10, 20, 30, 35 Pontos		04. PONTUALIDADE E DISCIPLINA 05, 10, 20, 25 Pontos
	05. OCORRÊNCIAS /DATA/DOCUMENTO LEGAL		
	06. SUGESTÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PELO SERVIDOR		
	07. CURSO DE CAPACITAÇÃO SUGERIDO PELO CHEFE IMEDIATO		
	08. TOTAL DE PONTOS		
	CIÊNCIA SERVIDOR (assinar eletronicamente)		
	ASSINATURA AVALIADOR/CHEFE IMEDIATO (assinar eletronicamente)		
ASSINATURA CONFIRMADOR/AUTORIDADE SUPERIOR (assinar eletronicamente)			

Fonte: Polícia Federal (2019) – atendimento interno à pesquisa do Autor

Já a avaliação de desempenho dos servidores administrativos da PF é feita de duas maneiras, uma para fins de progressão da carreira e outra para fins de recebimento integral de gratificações pecuniárias.

Primeiro tipo de avaliação

A primeira citada consiste na avaliação administrativa de desempenho individual (Progressão na Carreira), que é disciplinada pelo Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980.

Essa avaliação leva em conta a lotação (Unidade Federativa) do servidor. Preenchidos os requisitos, os servidores são colocados em ordem de pontuação (nessa avaliação a antiguidade vale um ponto por ano). Também são divididos por cargos. Os servidores que possuem chefia não concorrem na classificação e progridem na primeira oportunidade – ‘metade A”. Feita a classificação, a primeira metade é considerada “metade A” e progride no período de doze meses. A segunda metade, “metade B”, progredirá em dezoito meses. Os cargos do Plano Especial de Cargos Administrativos (PEC) tomam posse na classe A, padrão I, tendo a classe A cinco padrões, a classe B seis padrões, a classe C seis padrões e viram especial na classe S, com três padrões. Mas todos são avaliados anualmente, não importando se a progressão de dará na metade A ou B.

Essa avaliação é feita por meio da seguinte ficha apresentada na Figura 2, os critérios considerados para a atual avaliação dos servidores são:

9. QUALIDADE E QUANTIDADE DO TRABALHO

Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão. Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, a capacidade e aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.

10. INICIATIVA E COOPERAÇÃO

Capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou ideias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço. Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo.

11. ASSIDUIDADE E URBANIDADE

Presença permanente no local de trabalho e relacionamento com os colegas e as partes.

12. PONTUALIDADE E DISCIPLINA

Cumprimento do horário estabelecido, observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.

13. ANTIGUIDADE

Figura 2 – Ficha de Avaliação de Servidor Administrativo para progressão na carreira

DGP/PF	FICHA DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR				FAS
1. IDENTIFICAÇÃO					
1.Nome					
2.Órgão	3.Matrícula	4.Categoria Funcional	5.Lotação	6.Referência	
7.Órgão de Exercício		8.Período de Avaliação: 01/07/2017 a 30.06.2018			
2.AVALIAÇÃO					
9.QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO					PONTOS
Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão. Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, a capacidade e aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade					5 10 20 30 40
10. INICIATIVA E COOPERAÇÃO Capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou ideias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço					5 10 15 20
11. ASSIDUIDADE E URBANIDADE Presença permanente no local de trabalho e relacionamento com os colegas e as partes					5 10 15
12. PONTUALIDADE E DISCIPLINA Cumprimento de horário estabelecido, observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares					5 10 15
13. ANTIGUIDADE Tempo de serviços públicos 1 (hum) ponto para cada ano de efetivo exercício até 30 pontos					
14. TOTAL Total dos pontos atribuídos ao servidor					0
15. OBSERVAÇÃO					
16. DATA	17. AVALIADOR	18. DATA	19. SERVIDOR		

Fonte: Polícia Federal (2019) – atendimento interno à pesquisa do Autor

Segundo tipo de avaliação

Já a Avaliação Administrativa de Desempenho, visando ao recebimento das Gratificações GDAT, GDM e GDACE, são disciplinadas pelas leis 11.784/2008, 12.227/2010 e 12.702/2012, que foram regulamentadas pelo Decreto 7.133/2010 e pelas Portarias MJ 2.100/2013 e 2.513/2011.

Essa segunda modalidade de avaliação de desempenho, à qual os servidores administrativos são submetidos, serve para mensurar o quanto da Gratificação

de Desempenho da Função irão receber, tendo em vista que somente 80% dessa gratificação é percebida por eles independentemente de suas avaliações. Já os 20% restantes são pagos somente aos servidores que obtiverem notas máximas nesta avaliação (100 pontos), havendo graduação intermediária para pontuação a partir de 70 pontos.

Para obter a nota máxima, os servidores devem ser avaliados pelas chefias, se autoavaliarem e apresentarem comprovante de que fizeram curso de qualificação/formação/reciclagem profissional de no mínimo 40h.

Nesta segunda modalidade de avaliação de desempenho, para fins de obtenção da integralidade da gratificação, os servidores administrativos são avaliados anualmente por meio dos critérios contidos no questionário apresentado na Figura 3.

Figura 3: Ficha de Avaliação de Servidor Administrativo para integralidade de gratificações

(Continua)

 Ministério da Justiça Polícia Federal Diretoria de Gestão de Pessoal Coordenação de Recursos Humanos		
Formulário Avaliação dos Fatores de Desempenho Individual (GDATPF, GDACE e		
10º Ciclo de Avaliação referente ao período: 01/11/2017 a 31/10/2018		
1 - UNIDADE DE AVALIAÇÃO: DPF		2 - UNIDADE ADMINISTRATIVA:
3 - IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO:		
Nome:	Cargo/Função:	Matrícula SIAPE:
4 - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR:		
Nome:	Cargo/Função:	Matrícula SIAPE:
FATOR 1: PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: Capacidade de planejar e organizar, de acordo com a complexidade, metas, prioridades e prazos estabelecidos, produzindo em menor espaço de tempo e com menor quantidade de recurso, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e economicidade. - PESO - 0,3		
DESCRIPTORIOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 1		AVALIAÇÃO
		Auto-Avaliação
		Chefia
A	Trabalha de forma regular, e utiliza os recursos tecnológicos disponíveis, dentro de sua melhor capacidade, segundo orientações técnicas.	
B	Organiza as tarefas de acordo com prioridades e aproveita o tempo de forma produtiva.	
C	Cumprir com eficiência as metas propostas pela instituição e as tarefas atribuídas pela chefia imediata.	
D	Produz trabalhos confiáveis e precisos com objetividade, imparcialidade e clareza na sua apresentação.	
TOTAL (Máximo 3 pontos)		0,00 0,00
FATOR 2: CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS: Domínio de processos, ferramentas e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício. - PESO - 0,1		
DESCRIPTORIOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 2		AVALIAÇÃO
		Auto-Avaliação
		Chefia
A	Demonstra ter conhecimento de métodos e técnicas necessários ao desempenho de suas atividades.	
B	Aplica corretamente os conhecimentos às atividades que lhe são atribuídas.	
C	Mantém-se atualizado quanto aos conhecimentos práticos e teóricos necessários a sua área de atuação, visando à correta execução das atividades pelas quais é	
D	Demonstra reconhecer a importância dos trabalhos de sua área, bem como a sua relação com as demais áreas.	
TOTAL (Máximo 1 ponto)		0,00 0,00
FATOR 3: TRABALHO EM EQUIPE: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, sendo flexível para com críticas, valores, percepções diferentes, idéias divergentes ou inovadoras, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos. - PESO - 0,2		
DESCRIPTORIOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 3		AVALIAÇÃO
		Auto-Avaliação
		Chefia
A	Colabora espontaneamente com superiores e colegas, tendo em vista a consecução das metas propostas.	
B	Compartilha recursos, informações, experiências e idéias de maneira espontânea, respeitando as diferenças de opinião.	
C	Valoriza as idéias, as contribuições e os conhecimentos dos integrantes de sua equipe de trabalho.	
D	Contribui para a criação de um bom ambiente de trabalho e para a obtenção dos resultados da equipe.	
TOTAL (Máximo 2 pontos)		0,00 0,00

Figura 3: Ficha de Avaliação de Servidor Administrativo para integralidade de gratificações

(Finalização)

FATOR 4: COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: Capacidade de buscar, continuamente, o alcance das metas e objetivos individuais, bem como a satisfação das necessidades do público interno e externo, visando à obtenção de resultados para a Instituição e o cumprimento de prioridades e objetivos do órgão. - PESO - 0,2							
DESCRITORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 4						AVALIAÇÃO	
						Auto-Avaliação	Chefia
A	Demonstra dedicação ao trabalho, clareza e responsabilidade em relação aos objetivos e aos valores organizacionais						
B	Demonstra iniciativa, persistência e disposição para atuar de forma positiva no desempenho de suas funções						
C	Envolve-se nas tarefas que lhe são atribuídas com vista a sua execução criteriosa, dentro do prazo estabelecido						
D	Coopera nos trabalhos planejados e na consecução dos objetivos esperados, visando ao cumprimento da missão institucional						
TOTAL (Máximo 2 pontos)						0,00	0,00
FATOR 5: CUMPRIMENTO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DE CONDUTA: Capacidade de conhecer e cumprir as							
DESCRITORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 5						AVALIAÇÃO	
						Auto-Avaliação	Chefia
A	Observa, cumpre e faz cumprir os preceitos, as normas legais e regulamentares da instituição						
B	Comporta-se, de acordo com as exigências da atividade desenvolvida, quanto aos quesitos ética, discricção e lealdade						
C	Segue as diretrizes contidas no Código de Ética do servidor público e pauta sua conduta nos valores e normas institucionais.						
D	Demonstra conduta compatível com o cargo público, atendendo a todos com urbanidade.						
TOTAL (Máximo 2 pontos)						0,00	0,00
Máximo auto-avaliação:		2,75	Máximo Chefia:		7,25	0,00	0,00
RESULTADO - Auto-Avaliação e Chefia (Máximo 10 pontos)						5	
META INDIVIDUAL DE CAPACITAÇÃO						AVALIAÇÃO	
A	Inexistência de cursos de capacitação - 1 ponto						
B	Realização de cursos de capacitação de até 20 horas - 4 pontos						
C	Realização de cursos de capacitação com carga horária superior a 20 e inferior a 40 horas - 7 pontos						
D	Realização de cursos de capacitação com carga horária igual ou superior a 40 horas - 10 pontos						
TOTAL GERAL						5	
Data ____/____/____.							
Assinatura do avaliador							
Obs: Obrigatória a ciência do avaliado quando a nota (total geral) for menor que 20 pontos. O avaliador informa ao avaliado que o mesmo poderá obter cópia de todos os dados da Avaliação, e que terá o prazo de 10 (dez) dias para formular pedido de reconsideração. Se o pedido de reconsideração for indeferido ou deferido parcialmente, caberá recurso à Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho – CAD, no prazo de 10 dias, a partir da ciência do pedido de reconsideração.							
Assinatura do avaliado							

Fonte: Polícia Federal (2019) – atendimento interno à pesquisa do Autor

Diante desse contexto, seja para servidores policiais ou para administrativos, não há metodologia sendo aplicada para identificar as virtudes, falhas e carências individuais de cada servidor que desempenha função de gestão e chefia, assim como daqueles servidores que desempenham a condição de responsáveis por importantes núcleos que ainda não contam com a função de chefia formalizada em lei.

A consequência desse lapso de aferição resulta no desconhecimento, especialmente por parte dos gestores, de informações e dados que permitiriam identificar eventuais sinais de críticas ou qualidades, com o objetivo de dar suporte para a definição de projetos de capacitação de pessoal e de remanejamento de chefias para outras funções ou locais mais adequados ao perfil apontado pela avaliação.

Nesse sentido, a problemática central da pesquisa foi configurada na ausência de uma ferramenta adequada à mensuração do grau de eficiência de todos aqueles que exercem função de gestão, no contexto organizacional da Polícia Federal, seja ela de direção, chefia ou de responsabilidade por grupos e setores existentes. Esse fato se dá tanto na administração central, como no âmbito da descentralizada nos Estados e Municípios, onde se encontram as Superintendências Regionais e as Delegacias Descentralizadas, respectivamente.

Assim sendo, o desafio que se colocou no presente trabalho está relacionado à avaliação de desempenho daqueles que exercem funções de chefia, que tenham mais de treze anos de serviço. Trata-se da possibilidade de fornecer uma nova ferramenta de gestão que possa auxiliar na melhoria da eficiência da atual estrutura organizacional da Polícia Federal, que poderá se estender aos demais níveis da carreira.

Esse desafio pode ser consubstanciado nas seguintes questões de pesquisa: A atual estrutura da Polícia Federal e os processos de gestão de pessoas apresentam condições para a implementação do método de avaliação de desempenho 360°?

Como a avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° poderá contribuir, no âmbito da Polícia Federal, para a concretização do princípio constitucional da eficiência da administração pública?

1.4 OBJETIVOS

Após explicitadas as atuais condições da administração da Polícia Federal, com foco no processo de avaliação de desempenho, suas finalidades e a questão de pesquisa, traçou-se o objetivo geral desta pesquisa, qual seja:

Propor um modelo de implantação da avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° no âmbito da Polícia Federal.

Em seguida, para nortear o campo operacional da pesquisa foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o atual processo de avaliação de desempenho, considerando suas contribuições até o momento;
- Estudar as potencialidades da avaliação 360° no ambiente da Polícia Federal;
- Analisar um projeto piloto para testar o método aqui analisado;
- Revisar o projeto piloto no que tange às possibilidades de sua implementação.

1.5 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa apresenta recortes em duas vertentes: uma quanto ao segmento em que será desenvolvida e outra com relação ao tema.

No primeiro caso, registra-se que ela está inserida no contexto do setor público, em nível federal, recortada para ser executada somente junto à Polícia Federal. No segundo caso, a delimitação se deu em função do tema focado na área de gestão de pessoas, mais especificamente avaliação de desempenho 360°.

Quanto a sua relevância, observa-se a lacuna de uma ferramenta de avaliação de desempenho dos gestores que já alcançaram a classe especial, que seja capaz também de apontar as condições de trabalho que a chefia ou a instituição disponibiliza aos subordinados, a comunicação e o relacionamento interpessoal entre chefia e equipe. Tais carências já mostram o quanto é necessário o desenvolvimento de uma ferramenta de análise como a proposta no presente trabalho.

Como instrumento gerencial, Alves (2010, p. 87) diz que “A relação entre indivíduo e organização pressupõe a contribuição das duas partes para o alcance dos objetivos”, sendo a avaliação de desempenho o instrumento que permite mensurar a contribuição de ambas as partes.

Outro aspecto que justifica a importância desta pesquisa está relacionado com o pequeno número de publicações a respeito de instrumentos de avaliação específicos para o setor público, embora exista um conjunto de instrumentos legais que exigem essa mensuração, destacando-se a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, conforme consta em seu Art. 3º.

Art. 3º O caput, os incisos I, II, V, VII, X, XI, XIII, XIV, XV, XVI, XVII e XIX e o § 3º do art. 37 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação, acrescentando-se ao artigo os §§ 7º a 9º:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e, também, ao seguinte:

Além disso, sinalizou claramente no sentido da adoção de parâmetros do modelo gerencial em seu Art. 7º, em relação à gestão de recursos humanos.

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Dessa forma, esse instrumento de avaliação, se desenvolvido dentro de critérios científicos, poderá fornecer informações sobre o trabalho realizado pelos

gestores e elementos para a governança, dentro do princípio da eficiência. No primeiro caso, os aspectos positivos poderiam ser reforçados e os negativos, poderiam nortear o processo de treinamento. No segundo caso, a partir do conjunto do desempenho de todos os servidores, poder-se-ia obter parâmetros para a avaliação organizacional.

Por fim, os resultados da avaliação de desempenho poderão subsidiar a política de gestão de pessoas, por meio de programas de capacitação, desenvolvimento e movimentação de pessoal; melhoria da qualificação dos serviços prestados à comunidade; resultado da avaliação de estágio probatório; e concessão de progressão e promoção.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada em cinco partes antes da conclusão, a saber: um capítulo inicial, que ora se encerra, contendo as informações referentes às motivações, circunstâncias e problemas que nortearam a pesquisa, seus objetivos, delimitação e importância, oportunidade na qual foram contextualizadas as características da instituição para a qual se destina a pesquisa; o capítulo 2, onde são resgatados conceitos e teorias relacionados à gestão de pessoas e à avaliação de desempenho; o capítulo 3, onde são apresentadas as características da instituição pesquisada, ou seja, da Polícia Federal; o capítulo 4, que trata sobre os métodos e procedimentos, descrevendo os caminhos percorridos durante o desenvolvimento da pesquisa; e, por fim, o capítulo 5, que apresenta os dados, sua análise e discussão, bem como os resultados.

Como conclusão desta dissertação, são respondidos os questionamentos apresentados desde o projeto, a partir do contexto e o problema e do resultado das pesquisas, assim como as providências que poderão ser adotadas perante a instituição deste pesquisador, no caso de pertinência da adoção da metodologia estudada.

2 APORTE TEÓRICO

Este aporte teórico apresenta os conceitos de administração necessários à compreensão do tema estudado, com ênfase na gestão pública e na avaliação de desempenho.

Inicialmente, importante analisar conceitos da administração privada e pública, diante da existência de ferramentas já utilizadas no âmbito privado, que podem auxiliar no processo de construção de suas aplicabilidades no âmbito dos órgãos públicos. Há, contudo, uma diferença de objetivos entre essas duas esferas administrativas: enquanto a primeira está preocupada em gerir negócios, a segunda visa à gestão pública.

2.1 CONCEITOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E PÚBLICA

No âmbito da área do conhecimento da administração, existem diversos vocábulos que são utilizados de forma diferenciada e como sinônimo por alguns autores. Dessa forma, optou-se por fazer as devidas distinções, a fim de sanar dúvidas.

Segundo Maximiano (2010, p. 26), “Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende outros quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. [...]”.

Refletindo sobre o conceito, depreende-se que a administração pode ser considerada como um conjunto de técnicas, habilidades e conhecimentos que são aplicados por profissionais especializados em diferentes setores das organizações, a fim de alcançar seus objetivos.

Em termos operacionais, ela pode ser aplicada em variadas dimensões e contextos, como por exemplo na administração privada e na pública; em

empresas grandes e pequenas; na produção de bens e serviços; na área de marketing, operações, finanças, planejamento e recursos humanos.

Ainda assim, é importante registrar que embora as funções especificadas por Fayol (1994) – planejamento, organização, controle, coordenação e liderança -, o ambiente cultural e o tamanho das organizações irão definir a forma e intensidade como essas funções serão implementadas.

O mesmo pode-se dizer com relação ao setor público, que apresenta características diferentes das organizações privadas que atuam diretamente no mercado e para o mercado. Alguns exemplos dos elementos que as diferenciam podem ser vistos no Quadro 1. No entanto, em que pesem as diferenças existentes em termos dos processos, procedimentos, normas e técnicas, existem também semelhanças.

Quadro 1 – Diferenças entre o setor público e o privado

Administração privada	Administração pública
Maior flexibilidade	Burocracia intensa
Compras diretas do fornecedor	Compras por meio de licitações e pregões
Recrutamento e seleção com a utilização de técnicas diversas	Limitada a edital e concurso público
Carreira flexível	Carreira hierarquizada, definida por meio de legislação
Controle por auditoria	Controles pelo Tribunal de Contas, Controladoria-Geral e Ministério Público
Adoção de inovações tecnológicas e gerencias mais rápida	Adoção de inovações tecnológicas e gerencias mais lenta
Ocupação de funções de confiança por critérios técnicos	Ocupação de funções de confiança por critérios políticos e/ou técnicos
Dependência de recursos próprios, de financiamentos ou mercado de capital	Dependência de recursos governamentais
Planejamento orçamentário flexível	Planejamento orçamentário rígido, com rubricas específicas

Fonte: Elaborado a partir de Santos (2017)

Para Santos (2017, n.p.) a administração pública está diretamente ligada ao cumprimento do direito público, de forma detalhada, minuciosa e sistemática, podendo ser classificada em três níveis: Institucional, funcional e operacional:

Em sentido institucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo.

Em sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral.

Em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

De forma um pouco mais complexa, afirma Silva (2007, p. 655) que a Administração Pública consiste no

[...] conjunto de meios institucionais, financeiros e humanos preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de Administração Pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao Poder político; em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo de que serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota os seus dois aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do Poder político e as operações, as atividades administrativas.

Ainda dentro do campo jurídico, segundo Meirelles (2006, p. 64-65) tem-se que:

[...] em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e a conservação alheias. [...] Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo preceitos do Direito e da Moral, visando o bem comum.

[...]

Administração Pública tanto designa pessoas e órgãos governamentais como a atividade administrativa em si mesma. Assim sendo, pode-se falar de administração pública aludindo-se aos instrumentos de governo como à gestão mesma dos interesses da coletividade.

2.2 GESTÃO PÚBLICA

O conceito de gestão pública, no sentido que hoje é utilizado no Brasil, nasceu da proposta de Bresser-Pereira (2008) quando propôs a Reforma do Estado a partir de modelos gerencias, largamente utilizados nas organizações privadas.

De acordo com Silva (2013, p. 4), essa proposta surgiu em função das mudanças ocorridas no mundo, que chegaram também ao Brasil. Assim,

Pode-se dizer que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população como também as dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania”.

Para o próprio Bresser-Pereira (2008) trata-se de um modelo estrutural para o funcionamento da gerência pública, envolvendo os níveis estratégico, tático e operacional. Esclarecendo esse conceito, Bonezzi e Pedraça (2008) explicam que ele engloba as funções gerenciais em três aspectos: a) político, relacionado aos atos do governo; b) gestão dos aspectos legais, e; c) administrativos, que dizem respeito ao planejamento, controle, gestão de pessoas, materiais, processos, etc.

Em resumo, tem-se que:

Constituem ideias centrais da Nova Gestão pública um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; focalização na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade administrada; participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras (ARAÚJO, 2010, p. 145).

Tudo isso requer procedimentos específicos e novos valores nesse segmento, representados por um ciclo:

[...] que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação. (GOMES, 2009, p. 69)

No entanto, é importante lembrar que não se consegue implementar mudanças sem que as pessoas acreditem e incorporem os novos valores que estão por traz dos modelos e teorias. Assim, dentro desse contexto, em função do recorte utilizado nesta pesquisa, é necessário focar na gestão de recursos humanos no setor público, pois sem as pessoas, as organizações e instituições não funcionam e, sem pessoas motivadas, seu funcionamento é deficitário.

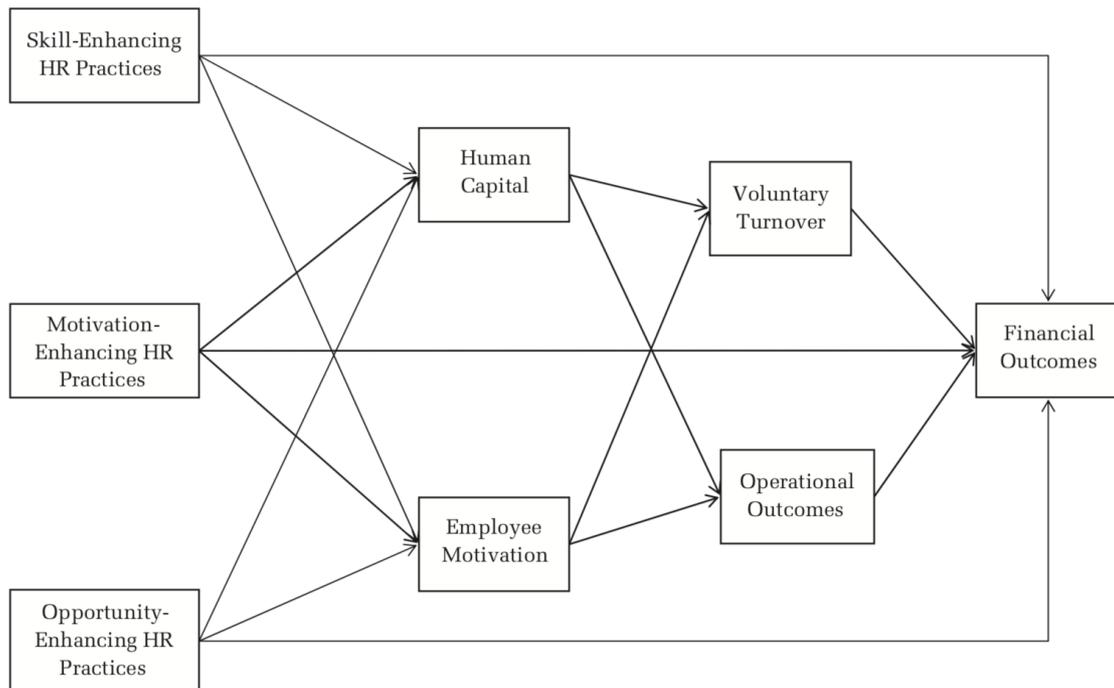
Nesse sentido, é importante destacar que o maior patrimônio de qualquer Instituição é o seu quadro de pessoal e no âmbito da Administração Pública não haveria de ser diferente. Portanto, é indispensável o planejamento e a competente gestão de pessoal, de modo a valorizar e contribuir para o crescimento profissional e motivacional de cada servidor público, o que,

certamente, refletirá no sucesso dos trabalhos da Instituição como um todo. Segundo Brito e Oliveira (2016, p. 95) essa vertente sobre a gestão de recursos humanos se apoia na *Resource Based Review* (RBR), afirmando que “Recursos Humanos especializados são valiosos e potencialmente raros, na medida em que detém conhecimento tácito construídos por mecanismos socialmente complexos”.

No entanto, mesmo recursos especializados necessitam de direcionamento, metas, treinamento, oportunidade de crescimento, promoção, progressão, enfim, de gerenciamento, que gerem “[...] destacando-se a utilização de práticas que conduzam à motivação, comprometimento e capacitação e de ambientes que se mostrem propícios a isso” (JIANG et al., 2012).

De acordo com Brito e Oliveira (2016, p. 95) “o conjunto dessas práticas, tem sido chamado, entre outras denominações, de sistemas de trabalho de alto desempenho (*High Performance Work Systems – HPWS*) [...]”. Em relação ao HPWS, Guest (1997) identificou a tríade habilidade-motivação-oportunidade, que teve início com as ideias propostas inicialmente por Huselid (1995) que servem para avaliar práticas de recursos humanos, a partir dos resultados gerados pelas competências dos empregados, do grau de motivação e de esforço que utilizaram no desempenho das suas atividades, e as oportunidades que lhes foram dadas para contribuir com a organização, conforme apresentadas por Brito e Oliveira (2016). Para os autores, algumas práticas de recursos humanos podem levar à competência, à motivação e ao esforço e às oportunidades para contribuir, quais sejam: o sistema de prover pessoas; a avaliação de desempenho, recompensas, benefícios e o desenho do cargo, carreiras e suas possibilidades de crescimento, o processo de comunicação e compartilhamento de informações e, por fim, o atendimento às observações e queixas feitas pelos empregados. Esse modelo pode ser visto por meio da Figura 4, a seguir:

Figura 4 - Modelo Teórico dos efeitos das dimensões de RH nos resultados organizacionais



Fonte: Jiang e outros (2012, p. 1274)

Os autores, ao aplicarem o modelo, encontraram “[...] relações diretas entre as três dimensões dos sistemas de RH e a rotatividade voluntária, os resultados operacionais e os resultados financeiros” (JIANG et al. 2012, p. 1280, tradução nossa). O modelo apresentado até aqui serve para mostrar o quanto é complexa a gestão de recursos humanos, destacando-se o processo de avaliação de desempenho e a motivação.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Toda organização, seja ela pública ou privada, deve fazer uso da avaliação de desempenho organizacional e pessoal, ou seja, daqueles que nela desenvolvem atividades no sentido de alcançar seus objetivos de mercado.

De maneira simples, pode-se pensar que a consecução dos objetivos globais de uma organização depende do alcance de diversos outros objetivos que permeiam todo o contexto organizacional. Para que isso ocorra, muitos elementos e recursos estão envolvidos, tais como: infraestrutura, recursos

financeiros, fornecedores, qualidade dos insumos, qualidade na produção, técnicas de gestão, perfil dos profissionais, cultura organizacional, dentre outros.

O que se vê então é que

A gestão inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente as suas funções” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242).

Dessa forma, a Gestão Pública - GP - ganhou importância ao longo dos anos, o que implicou na melhoria dos processos de recrutamento, seleção, integração de pessoas; no desenvolvimento de planos de cargos e salários e de possibilidades de carreira; na alocação de pessoas com perfis e habilidades para desempenhar tarefas específicas; no processo de retenção de talentos, que abrange a motivação, os benefícios, higiene e segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho; a avaliação de desempenho; o desenvolvimento de novas habilidades e, por fim, a sistematização de todo esse processo (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2015).

Partindo desses aspectos, conforme Siqueira e Mendes (2009), o setor público vem adotando o discurso do setor privado, incluindo a gestão de pessoas, que segundo Oliveira e Silva (2014) já ganhou destaque por sua importância, o que vem ocorrendo também no segmento público, onde o setor de recursos humanos sai de uma postura passiva, inercial, tornando-se estratégica para o bom desempenho governamental.

Na percepção de Martins (2010), isso ocorreu em função da necessidade de se melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade, como uma forma de melhor gerenciar os recursos dela oriundos. No entanto, apesar das críticas de Siqueira e Mendes (2009) quanto à transposição de técnicas neoliberais para o setor público, esse instrumento tem sido importante, mas ainda se constitui em “[...] um dos maiores desafios na administração de pessoas”, pois segundo Oliveira e Silva (2014, p. 21), há muita dificuldade em se utilizar técnicas e procedimentos do setor privado na administração pública, uma vez que são contextos com instrumentos normativos diferentes.

De qualquer forma, em termos conceituais, no entender de Oliveira e Silva (2014), a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para mensurar os resultados das atividades desenvolvidas pelos servidores, bem como suas relações com outros setores e pessoas e seu comportamento em relação às contribuições que pode gerar para a instituição, delimitado em um certo período de tempo.

Diante desses conceitos, tem-se que a avaliação de desempenho gerencial serve para mensurar a contribuição do servidor para o bom desempenho dos serviços públicos. Mas não se restringe a isso, pois pode cooperar para o aperfeiçoamento do potencial humano de cada um, orientando a forma e o conteúdo necessários para a capacitação dos servidores, a fim de se atingir, com excelência de qualidade, as competências desejadas.

Importante frisar que não se trata de avaliar visando à punição, mas objetiva-se colher o maior número possível de informações detalhadas, que permitam à Instituição valorizar o servidor e extrair dele todo o seu potencial, com vistas a obter sempre satisfatórios resultados em suas atividades.

Nesses termos, portanto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho serve para analisar se os servidores públicos estão alcançando ou não os objetivos estabelecidos pela administração pública, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de prestação do serviço público, para que as mesmas possam ser corrigidas. O diagnóstico das dificuldades e necessidades de cada servidor, obtido a partir da avaliação de desempenho, permite ao administrador público planejar o treinamento necessário de acordo com os recursos humanos e financeiros colocados à disposição da Instituição.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO MÉTODO 360º

O gestor público deve ter habilidade de contribuir para o desenvolvimento humano, devendo ser sensível o suficiente para extrair e explorar o talento de cada servidor público, direcionando competências/ atribuições/ tarefas de forma a melhor aproveitar as habilidades naturais de cada um, com o menor esforço

possível, buscando sempre proporcionar cursos de treinamento, aperfeiçoamento e atualização da equipe. Nesse sentido, deve-se valer das ferramentas indispensáveis para o conhecimento das reais necessidades tanto do órgão quanto dos seus servidores.

Dentre estas ferramentas destaca-se a avaliação de desempenho gerencial pelo método 360°, que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2015) pode ser utilizada para que o avaliado passe a conhecer melhor suas funções, sua forma de desempenho, suas dificuldades e facilidades, bem como suas próprias expectativas.

Nas palavras de Marras (2016, p.143), “[...] trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que o cercam e tenham contato com ele: integrantes da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bohlander, Snell e Sherman (2015) consideram que a avaliação de desempenho 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Para esses autores, este sistema de avaliação se apresenta mais eficaz, pois “[...] combina mais informações que uma avaliação de desempenho comum”.

O método de avaliação de desempenho 360° baseia-se na participação de todos os membros da equipe, uma vez que as informações sobre o desempenho de quem é avaliado são coletadas de todas as pessoas com as quais o colaborador tem contato, como colegas membros da equipe, superiores hierárquicos, servidores de outros setores, gestores, subordinados, entre outros. Esse processo busca informações de diversas fontes utilizando questionários anônimos e de autoavaliações, sendo o anonimato de suma importância, principalmente no caso de avaliação de supervisores por funcionários.

Com vistas para o futuro, considerando-o indissociavelmente do desenvolvimento das pessoas, deve-se observar e estudar os resultados obtidos no passado analisando-os com vistas à criação de novas estratégias e

alternativas, já que, nas palavras de Leme (2011), o treinamento visa competências técnicas e o desenvolvimento visa competência comportamental.

De acordo com Almeida (2014), e considerando o propósito da avaliação de desempenho pelo método 360°, avaliar o desempenho tem por finalidade apreciar, de um modo sistemático e formal, as diferenças individuais de desempenho na situação do trabalho. Seu propósito é fechar um círculo de aproximação entre quem avalia e quem é avaliado, a fim de gerar um retorno (*feedback*) para que seja possível redefinir e aprimorar os padrões, os objetivos, expectativas de trabalho de ambas as partes, visando que todos alcancem a melhora desejada do desempenho.

Leme (2012) complementa afirmando que o *feedback* é a maneira mais simples e sem qualquer custo adicional para a Instituição manter seus colaboradores alinhados às expectativas estratégicas. Quando bem aplicado, de forma criteriosa e direcionada às necessidades organizacionais, possibilita ao colaborador visualizar e compreender suas potencialidades, seus pontos de melhoria e o impacto nos resultados exigidos pelo órgão.

No entanto, um programa de uma avaliação de desempenho pelo método 360°, quando mal elaborado e mal executado, pode gerar diversos conflitos, como a criação de uma mentalidade de escassez, em que o indivíduo tende a não querer crescer ou melhorar o seu desempenho; a criatividade e inovações podem ser sufocadas, e o servidor tende a não progredir. Do descuido e desatenção à avaliação de desempenho pode, portanto, surtir efeito contrário ao propósito legal, além de tantos outros problemas de ordem prática, provocando a redução da eficiência e de comprometimento com a missão, a visão, os valores e os objetivos da Instituição.

Por essa razão, mostra-se indispensável conferir clareza e objetividade aos chamados indicadores de desempenho, ou seja, aos dados e informações utilizados pelos gestores da organização para expor a toda a equipe quais são as metas e resultados desejados, possibilitando a demonstração, de forma direta e objetiva, do quão eficiente um processo está e como tem sido seu desempenho ao longo de um período determinado.

Os indicadores de desempenho se prestam a auxiliar na identificação do modo como se desenvolve determinado processo ou procedimento de avaliação. Trata-se de uma espécie de valor quantitativo que permite que a Instituição afigure o que está sendo executado, contribuindo para o adequado gerenciamento das metas planejadas.

Apenas a título ilustrativo, note-se que o art. 20 da Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, pontua que o processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais deverá conter os seguintes indicadores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. No entanto, de acordo com as pesquisas realizadas no decorrer do presente trabalho, foi possível identificar a adoção desta metodologia de avaliação 360º no âmbito do serviço público, nos seguintes órgãos:

- Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEM);
- Universidade Federal do Pará (UFPA);
- Universidade Federal do Paraná (UFPR);
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG);

A título ilustrativo, vale citar também a Decisão do CONSUN nº 939/2008 (alterada pelas Decisões do CONSUN nº 328/2010 e 417/2014), que aprova o Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS. A avaliação de desempenho no âmbito da referida instituição de ensino é pautada também pela Lei nº 11.091/2005 e pelo Decreto nº 5.825/2006.

Das mencionadas normas legais é possível extrair a informação de que participam da Avaliação de Desempenho os servidores técnico-administrativos em educação, os servidores docentes em função de chefia e os usuários dos serviços (discentes, técnicos-administrativos e docentes).

Utilizam-se, para efetivação da avaliação de desempenho, os seguintes formulários:

- Avaliação da chefia;
- Avaliação do Técnico-administrativo;
- Avaliação da chefia pela equipe;
- Avaliação da chefia pela sua chefia ascendente;
- Avaliação da equipe pelos pares e chefia;
- Avaliação das condições de trabalho;
- Avaliação do técnico-administrativo pela chefia;
- Avaliação dos usuários; e
- Grau de cumprimento de metas.

A partir das informações colhidas, procede-se ao preenchimento da Proposta de Desenvolvimento Individual, documento cujo preenchimento é de responsabilidade da chefia, mas que deve ser submetido à apreciação do servidor avaliado que, caso discorde do conteúdo, tem a oportunidade de justificar sua discordância.

3 INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Polícia Federal brasileira é um órgão do Poder Executivo Federal, pertencente ao Ministério de Justiça e Segurança Pública, que, de acordo com a Constituição da República de 1988, exerce “[...] com exclusividade as funções de polícia judiciária da União”.

Além disso, conforme o Art. 144 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), compete ainda à Polícia Federal

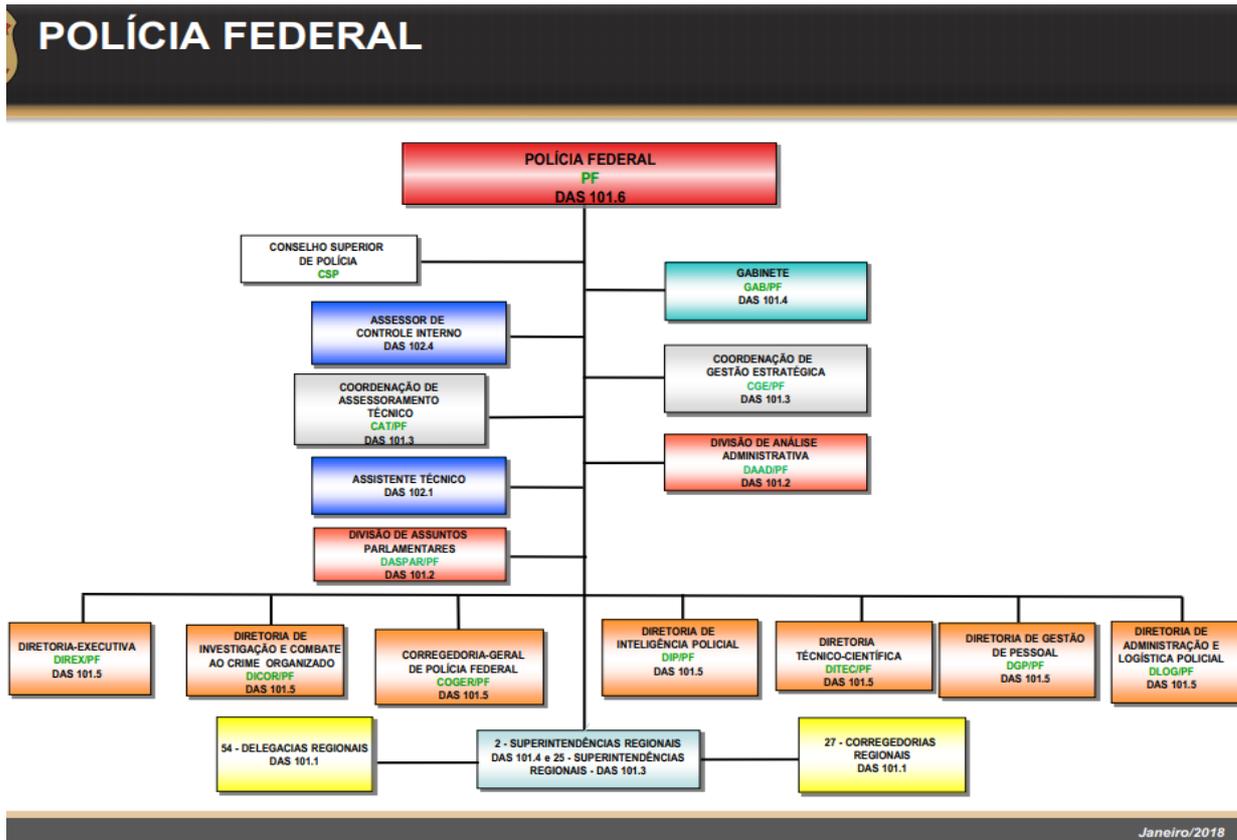
I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

Sob o viés organizacional, a Polícia Federal do Brasil está estruturada de acordo com a Portaria nº 1.252-MJSP, de 29 de dezembro de 2017, publicada no DOU nº 1, Seção 1, de 2 de janeiro de 2018. Conforme mostrado na Figura 5 (Texto e Anexo A). Em síntese, no topo da organização hierárquica da Polícia Federal encontra-se a Direção-Geral (DG) do órgão, seguida da Diretoria Executiva (DIREX), Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado (DICOR), Diretoria de Inteligência Policial (DIP), Diretoria Técnico-Científica (DITEC), Diretoria de Administração e Logística Policial (DLOG) Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação (DTI), Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), Corregedoria-Geral de Polícia Federal (COGER), 27 Superintendências Regionais, 27 Corregedorias Regionais, além de 54 delegacias regionais de Polícia Federal espalhadas pelos Estados e DF.

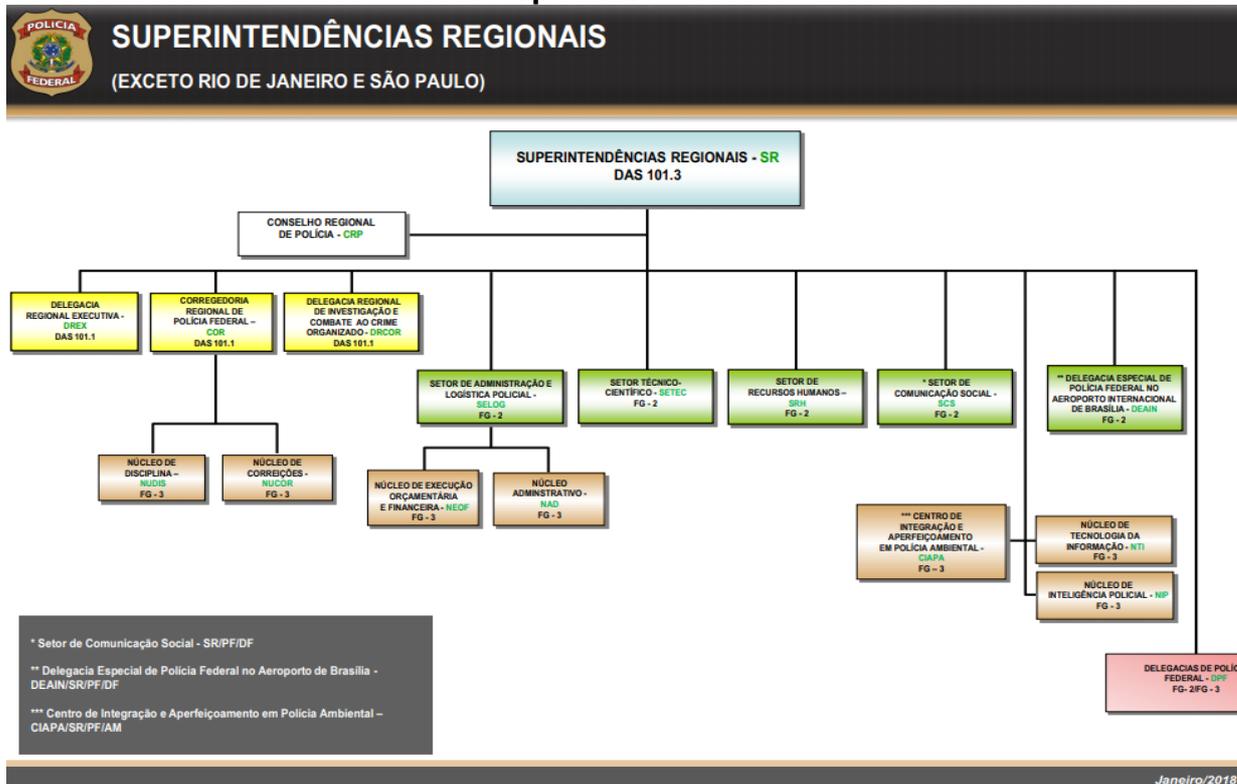
Em virtude da abrangência do presente trabalho, importa destacar que a Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo é organizada conforme apresentado na Figura 6, que para melhor visibilidade encontra-se também no Anexo B.

Figura 5 – Estrutura organizacional da Polícia Federal



Fonte: Polícia Federal (2018)

Figura 6 - Organograma da Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo



Fonte: Polícia Federal (2018)

A instituição foi assim estruturada de forma a permitir o pleno exercício das funções legais e constitucionalmente atribuídas à Polícia Federal, de modo que a eficiência, um dos princípios norteadores da Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal na prestação do serviço esteja sempre presente e em constante aperfeiçoamento.

O Plano Estratégico 2010-2022 desta instituição, atualizado pela Portaria DG/DPF nº 4.453, de 16 de maio de 2014, está dividido nos seguintes tópicos: histórico, negócio, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, políticas corporativas, macro-objetivos, objetivos institucionais e ações estratégicas.

O negócio, a missão e a visão que constam no referido Plano são, de acordo com a Portaria DG/DPF nº 4.453/2014:

Negócio: Ciência Policial.

Missão: Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito.

Visão: Tornar-se referência mundial em Ciência Policial.

Conforme disposto no item 5 da referida portaria os integrantes da Polícia Federal são incentivados a cultivar valores considerados pela instituição como extremamente caros ao alcance dos objetivos da Instituição, tais como:

Coragem - Possuir a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento de dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida.

Lealdade - Cultuar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos.

Legalidade - Comprometer-se com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente, sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União.

Ética e a probidade - Desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade.

Respeito aos Direitos Humanos – Alicerçar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.

Acompanhando, portanto, a constante evolução da sociedade e consequente exigência de transformação, a Polícia Federal, assim como algumas outras instituições públicas federais, pretendeu substituir a antiga gestão de recursos humanos por uma gestão de pessoas com foco na implementação de novos conceitos e conhecimentos, visando a alcançar os objetivos legais e promover as adaptações necessárias, tanto para a carreira do servidor, como para melhorar e qualificar os serviços públicos prestados à coletividade.

O planejamento estratégico da Polícia Federal foi elaborado em sua primeira versão no ano de 2007, a partir de um grupo de trabalho composto por mais de cinquenta servidores de diversas áreas de atuação e conhecimento. Após alguns estudos, esse grupo formulou o Plano Estratégico 2007-2022 sob orientação de uma empresa de consultoria contratada com essa finalidade.

Em decorrência já daqueles estudos foi criado, em 2009, o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos, com a finalidade de gerenciar projetos, mapear processos e coordenar atividades que envolvessem o planejamento estratégico, dando origem à publicação, em 2010, do Portfólio Estratégico e do Mapa Estratégico da Polícia Federal para o período de 2010-2022.

No momento, a operacionalização dos projetos está sendo feita pelo Coordenação de Gestão Estratégica vinculada à Diretoria de Logística da PF e no âmbito das Superintendências Regionais pelas Unidades de Gestão Estratégicas, sendo que, no tocante à Gestão de Pessoas, há uma coordenação de gestão estratégica na Diretoria de Gestão de Pessoal com o fim de materializar as diretrizes estabelecidas na Portaria nº 9.003-DG/PF, de 11 de Dezembro de 2018, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, criando o Comitê Central e os Comitês Regionais de Gestão de Pessoas, com vistas ao aperfeiçoamento da orientação para os resultados, reforçando assim, a busca pela eficiência e efetividade por meio do ajuste no modelo de gestão e governança.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

“[...] ciência consiste em agrupar fatos para que leis gerais ou conclusões possam ser tiradas deles.” (Charles Darwin)

Para que os objetivos da pesquisa possam ser atingidos, considera-se como princípio norteador deste trabalho o problema identificado, ou seja, a ausência de uma ferramenta eficaz para mensurar o grau de eficiência de todos aqueles que ocupam alguma função de gestão no contexto organizacional da Polícia Federal, seja ela de direção, chefia ou de responsabilidade por grupos dentro da administração central e descentralizada.

Esse problema conduziu à elaboração do objetivo geral da pesquisa, definido como: **Analisar a viabilidade de implantação da avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° no âmbito da Polícia Federal.**

Assim estabelecido, foi preciso definir os métodos e procedimentos para o desenvolvimento do campo da pesquisa, o que inclui: a abordagem, os tipos de pesquisa, a amostra e sujeitos, os instrumentos de coleta de dados, a forma de tratamento e análise do material coletado, descritos neste capítulo.

4.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi de cunho qualitativo que, conforme leciona Merriam (1998, p. 179), “é um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural”. A autora segue argumentando que por meio desta abordagem o pesquisador faz uso da descrição e análise de dados por meio da identificação de padrões recorrentes (categorias de significados, temas).

Nesse contexto, a abordagem qualitativa foi considerada a mais adequada para responder aos questionamentos e atingir a consecução dos objetivos propostos,

uma vez que o campo da pesquisa se constituiu em um estudo de caso, pois, conforme preconiza Yin (2001, p. 32), se tratou de uma pesquisa empírica por meio da qual buscou-se investigar e definir claramente os limites de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

O mencionado estudo permitiu que se conhecesse adequadamente a estrutura organizacional da Polícia Federal, incluindo cargos, processos e procedimentos internos, além da forma de prestação de contas e controle externo. Tudo isso a partir da análise dos diversos documentos oficiais administrativos elaborados pela Instituição, além de artigos e notícias veiculadas por jornais, revistas e por meio da internet. Conclui-se, portanto, que se torna desnecessária a busca de informações em fontes diversas quando a documentação oficial disponível, por si só, oferece o conhecimento desejado. Além disso, as fontes documentais permitem que os dados e informações obtidos por outros meios sejam confirmados e, quando necessário, complementados (GIL, 2009).

Importante salientar que o trabalho é considerado como um estudo de caso único, uma vez que a pesquisa abrangeu apenas uma Unidade Gestora dentre as 27 que compõem a estrutura da Polícia Federal, qual seja, a Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo. Esta delimitação de abrangência da pesquisa permite a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados, possibilitando o cruzamento de informações levantadas a partir de diferentes fontes. Nas palavras de Gil (2009, p. 15), a “ênfase na profundidade favorece a aproximação entre a abstração dos resultados da pesquisa e a concretude da prática social”.

O estudo foi apoiado, também, pelas pesquisas bibliográfica e documental. Por isso, oportuno se faz esclarecer as sutis diferenças existentes entre ambas técnicas de pesquisa, que não são conceitos sinônimos.

Demonstrando não haver exata equivalência entre os conceitos, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) listaram algumas peculiaridades de cada uma das metodologias de pesquisas utilizadas nesta dissertação, destacando as fontes e os procedimentos. Na pesquisa bibliográfica há necessidade de realizar buscas a fim de encontrar o material adequado ao desenvolvimento do aporte teórico e

dos procedimentos de campo. Por sua vez, a investigação documental é aquela realizada com base em qualquer fonte de documentação existente e, de modo geral, se o pesquisador atua na área temática como profissional, já possui uma noção de quais documentos pesquisar, orientando-se por eles buscar outros, que possam se mostrar úteis ao desenvolvimento da pesquisa.

É importante lembrar que o cerne da temática estudada foi o Método de Avaliação de Desempenho 360º, justificado por sua eficiência para reunir diversos tipos de ponto de vista sobre uma mesma pessoa. Conforme já aplicado no setor privado, tem-se evidências de que poderá se mostrar adequado para a avaliação de um servidor público que ocupa um cargo de chefia, especialmente em uma instituição, como a Polícia Federal, na qual não existe qualquer tipo de avaliação de servidores policiais que já estão há mais de treze anos na carreira. Além disso, é importante lembrar que o Método de Avaliação de Desempenho 360º já foi utilizado uma vez no Espírito Santo.

Assim, a partir desses esclarecimentos, registra-se que foi realizada uma revisão bibliográfica em torno das publicações científicas sobre a utilização desse método no setor público, mapeando-se os casos em que vem sendo utilizado, a fim de servir de suporte para o desenvolvimento do instrumental necessário ao campo desta pesquisa.

Além disso, foi necessário realizar não só a pesquisa bibliográfica, como também a do tipo documental, uma vez que se percebeu a necessidade de consultar documentos específicos da Polícia Federal, a fim de nortear a política de avaliação em relação às restrições e aberturas legais para a implementação desta proposta.

Por fim, todo o processo foi descrito, configurando-se simultaneamente como a análise dos dados e comparação dos resultados.

4.2 AMOSTRA, SUJEITOS E LOCUS DA PESQUISA

Para a realização do campo da pesquisa, obteve-se autorização da diretoria

responsável pela área de gestão de pessoas para a utilização dos dados da Polícia Federal, além da autorização que fora necessária para a aplicação do projeto piloto de avaliação de desempenho do tipo 360º para gestores, efetuado no Núcleo de Inteligência Policial da Superintendência da PF no Estado do Espírito Santo, em dezembro de 2016, quando foi estabelecido um projeto piloto para avaliação 360º com a utilização de um questionário aplicado aos seguintes sujeitos:

- Sujeito principal do projeto piloto: Chefe do Núcleo de Inteligência Policial (NIP) da Superintendência Regional da PF no ES – SR/PF/ES;
- Superior hierárquico do sujeito principal: Superintendente Regional da PF no ES; e
- Subordinados do sujeito principal: todos os cinco agentes de Polícia Federal diretamente subordinados a ele.

Optou-se por não aplicar o projeto piloto aos pares do sujeito principal, ou seja, os outros chefes de Núcleos e Delegacias da SR/PF/ES naquele primeiro momento, em razão de ter sido considerado suficiente o número de sujeitos já submetidos para a finalidade a qual se destinava esse primeiro passo da pesquisa.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E FORMA DE TRATAMENTO

Os procedimentos de campo para a coleta de dados exigem instrumentos como roteiros de entrevista, questionários, observação e, no caso das pesquisas bibliográfica e documental, o pesquisador tem que se valer do levantamento, que se constitui em um processo (OLIVIER, 2019). Em ambos os casos, as fontes de dados foram secundárias, uma vez que, de alguma forma, houve tratamento dos dados primários, ou seja, aqueles coletados pelo pesquisador. Quanto à legislação, é importante registrar que o instrumento legal e os documentos oficiais como relatórios do campo operacional da polícia federal já se encontram organizados, fruto do trabalho de outrem.

A bibliografia encontrada, que passou a se constituir em referências, foi encontrada a partir de livros, periódicos, teses e artigos disponíveis no acervo das bibliotecas da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Com amparo nessas consultas iniciais foi possível identificar e embasar a teoria sobre a avaliação de desempenho gerencial pelo método 360º já nos primeiros capítulos, especialmente os aspectos relativos tanto ao sistema de controle interno do setor público como do setor privado, além de prestigiar as boas práticas de governança.

Da mesma forma, foram consultados *sites* oficiais da internet, tanto nacionais como internacionais, para buscar, junto aos órgãos pesquisados, toda e qualquer informação relativa às diretrizes e programas do governo federal, tais como leis, decretos, orientações dos órgãos de controle e outros documentos oficiais publicados no Diário Oficial da União, obtendo-se, conseqüentemente, um levantamento sobre a postura que o governo exige de suas instituições, seja para assuntos de controle interno, seja para questões relacionadas a boas

Para viabilizar a pesquisa documental foram utilizados os arquivos da Polícia Federal, neles incluindo-se regimentos e regulamentos internos, portarias, relatórios, instruções normativas, manuais, planos de atuação, entre outros registros, além de buscar informações junto aos documentos elaborados por órgãos de controle e disponibilizados em endereços eletrônicos.

A título de exemplo, seguem abaixo listados apenas alguns dos documentos pesquisados:

- Regimento Interno da Polícia Federal;
- Relatórios de atividades da Polícia Federal;
- Plano Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal;
- Códigos de ética, dever e decoro impostos ao policial federal;
- Planos de metas anuais;
- Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Polícia Federal;
- Propostas orçamentárias anuais.;
- Portaria CGU-PR nº 1043/2007 (Sistema de Gestão de Processos Disciplinares);
- Instrução Normativa TCU nº 63/2010 e alterações;

- Relatórios de gestão da Polícia Federal referentes aos anos de 2011 a 2016;
- Decisão Normativa TCU nº 121/2012;
- Portaria TCU nº 321/2015;
- Decisão Normativa TCU nº 154/2016;
- Portaria CGU-PR nº 500/2016 (Plano de Providências Permanente).

Dando sequência aos trabalhos, procedeu-se à pesquisa de campo, desenvolvida na forma de entrevistas semiestruturadas com todos os participantes do projeto piloto, a fim de se obter sua opinião a respeito da sensação de mudanças e melhorias naquele setor pesquisado, a partir da nova metodologia de avaliação de desempenho, bem como sobre outros tipos de mudanças que poderiam ser feitas naquele projeto piloto.

O instrumento de Avaliação 360º aplicado em dezembro de 2016 (Figura 7), elemento central do projeto piloto inicialmente submetido à apreciação dos servidores, inicia-se questionando sobre a utilidade e produtividade da burocracia exigida nas rotinas e atividades diárias em relação à condução de processos e procedimentos internos. Questiona também sobre a qualidade e tempestividade das informações e normas regulamentares postas à disposição, sobre a postura da chefia em relação a sugestões de melhoria e apoio na solução de dúvidas e problemas, além de perguntar sobre a postura do *chefe* quanto a cursos de capacitação e reuniões para avaliação e reavaliação de procedimentos internos.

Em seguida, apresenta-se um bloco de questionamentos tratando sobre a qualidade e eficiência dos canais e comunicação interna entre servidores e chefia utilizados para apresentar e receber sugestões de melhoria.

Adiante, apresentam-se perguntas relacionadas aos recursos materiais e infraestrutura disponíveis para o exercício das funções do servidor questionado, tanto em relação à quantidade e qualidade dos materiais, como ligadas à organização de ambientes e manejo do quadro de servidores.

Propõe-se, então, uma avaliação sobre a gestão organizacional, momento em

que o chefe é avaliado quanto às suas habilidades de planejamento estratégico, além de sua capacidade de definição de metas e objetivos e de discussão destes com demais servidores.

Na sequência, o servidor é instado a apresentar o nível de satisfação pessoal na execução de seu mister, bem como suas impressões em relação à atmosfera do ambiente de trabalho.

Por fim, abre-se espaço para que o servidor possa fazer considerações gerais, bem como apresentar sugestões de melhoria.

Como visto, a pesquisa sobre a avaliação de desempenho 360° consiste em buscar meios idôneos para analisar a gestão local, utilizando-se de uma metodologia que considere a percepção do trabalho por diferentes atores.

Sendo assim, partiu-se da premissa de que tanto o gestor avaliado, como a chefia imediata e a própria equipe pudessem ter percepções distintas sobre as características gerenciais dos avaliados, que são de suma importância para a tomada de decisões pela administração. Isso porque, poderiam ser identificadas necessidades de capacitação dos gestores, de mapear e ajustar procedimentos, além de visualizar oportunidades de melhorias, promovendo, ainda, a participação dos servidores e aferição dos níveis de satisfação.

Inicialmente estavam previstas três fases, a saber:

- Projeto piloto;
- Aplicação do método em chefes voluntários; e
- Aplicação por designação.

O instrumento de avaliação do projeto piloto foi aplicado ao chefe do Núcleo de Inteligência Policial (NIP), após prospecção inicial e aprovação do mesmo. Também foi realizado contato inicial com a equipe para verificar a receptividade da proposta. Após análise inicial positiva, passou-se à apresentação do projeto de forma mais detalhada para o avaliado e Superintendente Regional da Polícia Federal no Espírito Santo, contando com a aprovação de todos.

O questionário (Figura 7) foi elaborado com um total de 30 questões objetivas, separadas em cinco campos: processos internos, comunicação, recursos,

gestão e satisfação. Também havia um campo aberto, para preenchimento com informações consideradas relevantes ao avaliando.

Figura 7: Questionário aplicado no projeto piloto

(Continua)



Departamento de Polícia Federal
Superintendência Regional no Espírito Santo
Avaliação 360°

PROCESSOS INTERNOS (atividades e rotinas de trabalho)

<p>1. A burocracia definida pela chefia imediata para a execução das minhas atividades encontra-se em patamar aceitável.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>2. As informações necessárias para a execução atividades e rotinas de trabalho chegam a mim de forma tempestiva.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>3. As sugestões para melhoria das atividades e rotinas de trabalho apresentadas pelos servidores são analisadas e discutidas.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>4. As normas necessárias à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho estão disponíveis.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>5. O apoio do chefe possibilita a solução de problemas e o esclarecimento de dúvidas nas rotinas trabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>6. O chefe promove capacitações necessárias à execução de minhas atribuições.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>7. As rotinas de trabalho que executo estão padronizadas, documentadas e disseminadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>8. São promovidas reuniões de rotina para análise e reavaliação dos procedimentos internos.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>

COMUNICAÇÃO INTERNA

<p>9. Existe um canal de comunicação para apresentação de sugestões de melhoria para minhas atividades e rotinas de trabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>10. A comunicação entre servidores e chefia e vice-versa ocorrem de maneira natural e sem empecilhos.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>11. Os canais de comunicação interna utilizados são eficientes.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>

RECURSOS E INFRAESTRUTURA

<p>12. Os recursos materiais necessários à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho estão disponíveis.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>13. Os recursos tecnológicos para a execução das minhas atividades e rotinas de trabalho são adequados.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>14. O mobiliário no local de trabalho é adequado à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>15. O nível de ruído no meu local de trabalho é adequado.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>16. As condições de segurança no meu local de trabalho são adequadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>17. As condições de higiene e limpeza no meu local de trabalho são adequadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>18. As condições de iluminação e temperatura no meu local de trabalho são adequadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>19. A distribuição dos servidores nos setores de minha Unidade é adequada.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>
<p>20. O local de trabalho é mantido organizado de forma a facilitar a execução das minhas atribuições.</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente</p>

**Figura 7: Questionário aplicado no projeto piloto
(Finalização)**

GESTÃO ORGANIZACIONAL	
21. Conheço o Planejamento Estratégico da Polícia Federal	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
22. Os processos de trabalho que executo possuem objetivos e metas claramente definidas.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
23. Os objetivos e metas dos meus processos de trabalho são definidos com participação dos servidores.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
24. Os objetivos e metas dos meus processos de trabalho são divulgados entre os servidores.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
25. As estratégias da Instituição estão claras em relação aos meus processos de trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
26. A chefia demanda informações ou relatórios acerca das minhas atividades para subsidiar melhorias na gestão do setor.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
SATISFAÇÃO PESSOAL	
27. O trabalho que realizo no setor me proporciona satisfação pessoal e contribui para o sucesso da Instituição.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
28. Normalmente existe harmonia e cooperação nas relações interpessoais e o chefe atua para a resolução de conflitos.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
29. O trabalho que realizado me motiva a permanecer no setor nos próximos anos.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
30. Ao sair de casa, sinto-me motivado para a execução do meu trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
ESPAÇO PARA OBSERVAÇÕES (preenchimento obrigatório)	

Fonte: SR/PF/ES (2017), documento interno cedido ao autor

Como se trata de avaliação 360° e análise comparativa de percepções, o chefe do NIP preencheu dois formulários, um em relação à equipe, e outro acerca da chefia imediata (Superintendente Regional, no caso). Os avaliadores,

consequentemente, estão divididos em dois grupos: Chefia imediata e Equipe. Ao término as respostas foram compiladas e calculadas individualmente e em grupo através de uma escala, tipo Likert, de pontuação com nota mínima de 1 (para a resposta “Discordo Totalmente”) e máxima de 5 (no caso de “Concordo Totalmente”), possuindo média 3. Esta escala permitiu a comparação aritmética entre as respostas dos avaliadores e do avaliado, com análise gráfica para facilitar a compreensão.

A manutenção do sigilo nas respostas foi uma das principais preocupações iniciais na fase de planejamento, permanecendo durante a execução. Não se trata de eventual possibilidade de retaliação, mas principalmente de evitar posteriores questionamentos sobre o método e permitir maior liberdade aos avaliadores, motivo pelo qual são empreendidos esforços pelo anonimato. Neste sentido, tanto o avaliado quanto o Superintendente Regional preencheram formulários previamente impressos, enquanto que esta possibilidade não era possível aos avaliadores da equipe.

O campo subjetivo mencionado anteriormente era de preenchimento obrigatório para a equipe, visando evitar posteriores questionamentos acerca de servidores que deixaram ali sua contribuição, comentário ou sugestão, e outros que poderiam preferir somente a parte objetiva. Também foi previsto o preenchimento do formulário diretamente por meio do computador, evitando a comparação grafotécnica no campo subjetivo, e em local externo ao da unidade de trabalho. Posteriormente o comando de impressão foi realizado diretamente pelo servidor, sem salvamento do arquivo. Ato contínuo, o servidor deveria realizar a dobradura padronizada do papel impresso, colocar na urna e misturar. Após a finalização dos preenchimentos, os formulários foram retirados da urna, enumerados e compilados na planilha específica, permitindo a análise comparativa numérica conforme questionamento do formulário e respectivo campo. Em relação ao espaço para observações, o mesmo foi transcrito na íntegra servindo de comparativo para as respostas objetivas e informações diretas ao avaliado, no caso de crítica ou sugestão.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

O efetivo de policiais federais lotados em Delegacias ou Superintendências da PF não passível de divulgação, em razão do disposto no Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, da Presidência da República, que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Dessa forma, resta apenas a possibilidade de poder citar, por se tratar de um dado já publicado em diversas fontes, o número total de servidores da PF em todo o país, de cerca de treze mil, já somados todos os cargos tanto da carreira policial quanto da administrativa, distribuídos nas unidades da PF apontadas nos organogramas apresentadas no tópico anterior, que descreveu a instituição pesquisa.

5.2 RESULTADOS DO PROJETO PILOTO – PRÉ-TESTE

O tratamento dos dados se deu por meio de tabulação dos resultados obtidos com a aplicação do primeiro instrumento, seguido da análise da qualidade dos resultados por seus participantes, levantando-se simultaneamente, as sugestões de melhorias no instrumento. Todos esses passos serão, a seguir, registrados e descritos, a fim de propiciar o entendimento do processo e possibilitar que seja replicado em outras instituições federais que também desejarem adotar a avaliação do tipo 360º.

Como resultado daquele teste piloto de avaliação de desempenho sob esta ótica, os servidores responderam, conforme apresentado na Tabela 1. Em seguida foram plotados no Gráfico 1, para melhor visualização. Como se pode observar, a maior diferença entre as respostas se deu na dimensão da comunicação. Ainda assim, não foi uma diferença expressiva, mantendo-se ambas como respostas positivas, acima da média.

Os resultados do piloto foram apresentados a todos os envolvidos no processo, seguindo a hierarquia da instituição. Em alguns casos, esse retorno foi

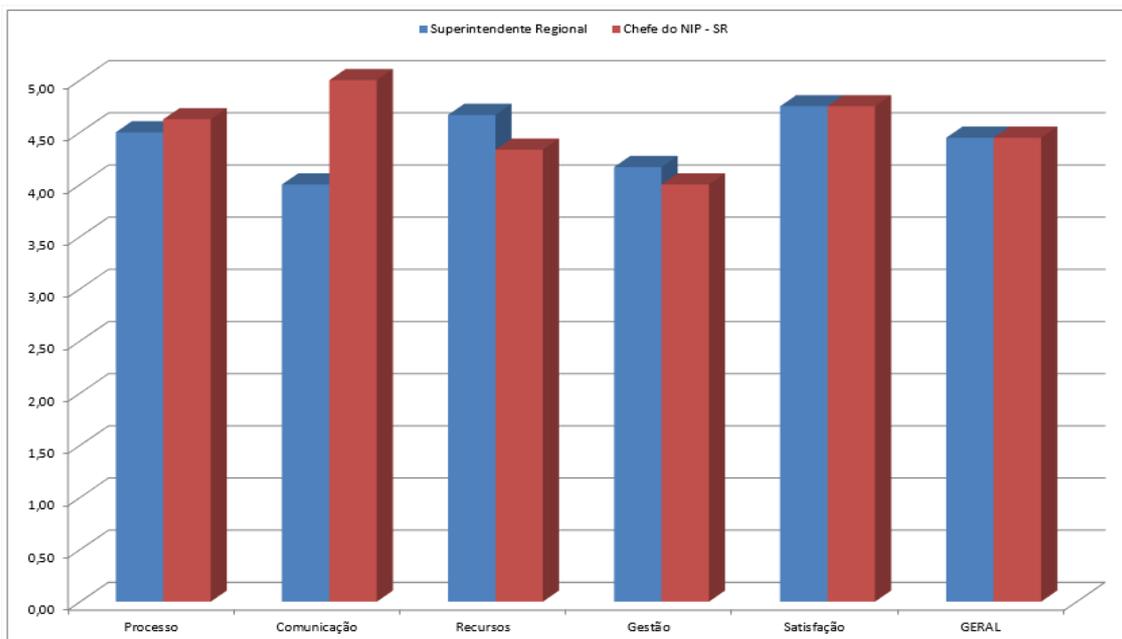
acompanhado de propostas para determinado ajuste, notadamente em relação à comunicação interna.

Tabela 1 – Resultados do pré-teste

Avaliador / Avaliado	Processo	Comunicação	Recursos	Gestão	Satisfação	GERAL
Superintendente Regional	4,50	4,00	4,67	4,17	4,75	4,45
Chefe do NIP - SR	4,63	5,00	4,33	4,00	4,75	4,45
Equipe	4,45	4,75	4,29	3,33	3,72	4,13
Chefe do NIP - Equipe	4,63	5,00	4,22	3,33	4,50	4,24
	4,49	4,73	4,32	3,47	3,98	4,29

Fonte: SR/PF/ES (2017), documento interno cedido ao autor

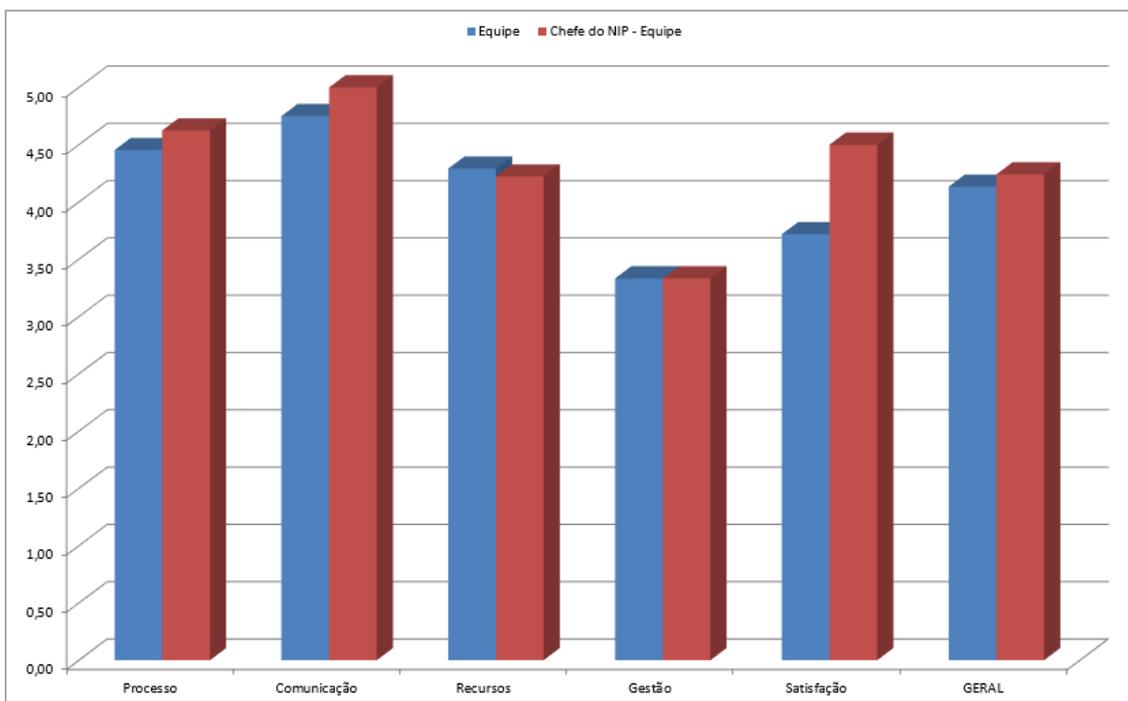
Gráfico 1 - Comparativo entre as avaliações feitas pelo superior hierárquico do gestor e a autoavaliação



Fonte: SR/PF/ES (2017), documento interno cedido ao autor

No Gráfico 2 encontra-se um comparativo entre a média da avaliação feita pelos subordinados (equipe) e a autoavaliação.

Gráfico 2 - Comparativo entre a média da avaliação feita pelos subordinados (equipe) e a autoavaliação



Fonte: SR/PF/ES (2017), documento interno cedido ao autor

Como lições aprendidas desse primeiro teste e ajustes para as posteriores etapas, é importante salientar que a dinâmica prevista inicialmente de um servidor por vez foi alterada para dois servidores, permitindo a verificação do procedimento padronizado. Também cumpre destacar que se verificou a importância de orientar para troca da fonte no formulário pelo próprio avaliador, impossibilitando a vinculação por formato previamente definido.

5.3 RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES

Dois anos e meio depois, em maio de 2019, todos os servidores que participaram daquele teste piloto, inclusive o sujeito principal da pesquisa e o Superintendente Regional da época, foram submetidos a nova pesquisa configurada nesta dissertação, que apresentou a eles um conjunto de seis questões abertas, sobre a avaliação realizada no projeto piloto, em dezembro de 2016, contidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Questões aos participantes

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360° foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?
2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?
3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?
4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?
5. A avaliação 360° na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?
6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento a ser feito? Caso positivo, qual?

Fonte: Elaborado pelo autor

Superintendente Regional (SR)

O superior hierárquico do sujeito principal da pesquisa respondeu “sim” para as perguntas de 1 a 5 e para a sexta pergunta considerou que o questionário aplicado estava excelente.

Chefe do NIP/SR/PF/ES (CA)

Em sua autoavaliação, o Chefe do NIP/SR/PF/ES, respondeu “Sim” para as perguntas de 1 a 5, tendo relatado algumas mudanças pessoais, a partir daquele projeto piloto.

SIM, procurei evoluir o processo de comunicação interna e as rotinas de trabalho, além de superar as deficiências estruturais e materiais do setor, com o apoio da administração regional (CA).

Com relação à sexta pergunta expressou-se da seguinte forma:

Entendo ser pertinente e suficiente o questionário aplicado, não vislumbrando perguntas complementares necessárias (CA).

Os cinco policiais subordinados (PS) diretamente ao chefe avaliado, foram mais extensos em suas respostas, como se pode ver a seguir.

Policia Subordinado 1 (PS1)

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360 foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?

Sim, as perguntas eram adequadas ao objeto do projeto (PS1).

2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?

Sim, através da aplicação da ferramenta, foi possível depreender-se que a chefia que atuava no setor, na época, mantinha um ambiente de trabalho harmonioso, a relação entre a chefia e seus subordinados era adequada, impactando positivamente na eficiência dos trabalhos (PS1).

3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?

Não, pois os resultados da pesquisa comprovavam que o comportamento da chefia era adequado para o setor (PS1).

4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?

Sim, a partir do que foi apontado pela pesquisa, a chefia identificou que poderia ocorrer mais comunicação e alinhamento nas ações promovidas pelo setor, implementando uma rotina de reuniões internas (PS1).

5. A avaliação 360 na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?

Com certeza, mas os bons resultados do projeto dependem da vontade da chefia em querer se aprimorar no que se refere a gestão dos recursos humanos e materiais sob sua tutela (PS1).

6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento à ser feito? Caso positivo, qual?

Consideramos que a grade de perguntas atende ao que se propõe (PS1).

Policia Subordinado 2 (PS2)

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360 foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?

Não. Avaliando as perguntas do questionário, em relação à chefia as perguntas foram superficiais, talvez direcionada à proteção contra críticas contundentes (PS2).

2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?

Sim, mas de modo genérico em relação à Superintendência; não em relação ao setor de lotação (PS2).

3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?

Prejudicado em relação à chefia, pois houve mudança no período.
Com relação às condições de trabalho, as condições já eram boas. Houve instalação de janelas em duas salas do setor, melhorando bastante o ambiente (PS2).

4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?

Como respondido na questão 2, não me recordo de o diagnóstico ter sido analisado com foco no setor. Na época o chefe conduzia o setor de maneira adequada, estimulando o trabalho em equipe, sempre ouvindo os servidores para tomada de decisões (PS2).

5. A avaliação 360° na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?

É uma ferramenta de diagnóstico que considero importante, mas sua aplicação depende de como é realizada a análise das respostas, da análise dos resultados encontrados e do interesse e comprometimento

dos servidores em entender as vulnerabilidades para buscar soluções de melhoria constante (PS2).

6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento a ser feito? Caso positivo, qual?

Analisando o questionário, não há na pesquisa um tópico para avaliação de chefia. Deveria haver um tópico para avaliação da chefia e, para quem é chefe, um tópico para avaliar o funcionamento de sua equipe.

Poderia existir um tópico questionando o uso de sistemas de informática: se são adequados, se são mal elaborados, se há necessidade de informatização de procedimentos ainda não informatizados (desenvolvimento de novos sistemas), se os sistemas deveriam ser padronizados para toda a PF, entre outros.

Poderia existir um tópico de autoavaliação, sem identificação pessoal, mas com identificação de cargo que ocupa, com perguntas como: você considera que sua atividade exige a plenitude de sua capacidade intelectual? Você considera suas atividades complexas/simples? Seu trabalho te desafia? O desafio, caso existisse, seria considerado um fator motivacional? (PS2).

Policia Subordinado 3 (PS3)

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360 foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?

A resposta obtida foi pontual: sim (PS3).

2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?

Não tive conhecimento de algum feedback à época, porém deixei o NIP, no mês seguinte (PS3).

3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?

Prejudicado. Deixei o NIP no mês seguinte à pesquisa, ao mesmo tempo em que o chefe foi removido para outra localidade (PS3).

4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?

Prejudicado, conforme razões já expostas (PS3).

5. A avaliação 360 na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?

Sim, concordo plenamente (PS3).

6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento a ser feito? Caso positivo, qual?

Imagino que as perguntas sejam suficientes para o fim a que se destinam (PS3).

Policia Subordinado 4 (PS4)

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360 foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?

Sim (PS4).

2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?

Não (PS4).

3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?

Não (PS4).

4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?

Não (PS4).

5. A avaliação 360 na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?

Sim. As perguntas foram adequadas para ver as necessidades de cada setor (PS4).

6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento a ser feito? Caso positivo, qual?

Não. O questionário alcançou o objetivo. O problema que eu vejo foi a falta de Feedback. No meu setor (NIP) nada do que foi respondido/sugerido foi realizado (PS4).

Policia Subordinado 5 (PS5)

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360 foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?

Em relação à chefia não, vez que as questões eram superficiais (PS5).

2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?

No que diz respeito ao setor não, falou-se de maneira geral, do todo (PS5).

3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?

Houve mudança de chefia pouco tempo após a pesquisa, mas as condições de trabalho foram revisadas em alguns aspectos, principalmente adequações físicas do espaço de trabalho (PS5).

4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?

O chefe, à época da realização da pesquisa, já atendia de forma bastante satisfatória aos anseios do efetivo (PS5).

5. A avaliação 360 na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?

Desde que a análise dos resultados seja feita de acordo com uma metodologia científica, aqueles que responderem as questões não

terão receio em fazê-lo, e seguramente, os gestores terão mais elementos para promover as adequações necessárias ao melhor funcionamento da estrutura (PS5).

6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento a ser feito? Caso positivo, qual?

Prefiro relacionar o que não considero conveniente: Avaliação pessoal, de chefe ou subordinado. Embora sejam pessoas maduras, que em tese devem se manifestar com imparcialidade, acho temeroso pautar alterações significativas tomando-se por base avaliações pessoais de pequenos grupos, porque como sabemos, é da natureza humana agir parcialmente a partir de uma insatisfação pessoal ou de uma identificação com a outra pessoa, e via de consequência, comprometer a avaliação (PS5).

Servidor da Unidade de Gestão Estratégica, responsável pela aplicação e análise do piloto 360º aplicado (SRGE)

1. As perguntas contidas no questionário aplicado de avaliação 360 foram adequadas para avaliar o chefe do setor e as condições de trabalho?

Sim, de uma forma geral. No entanto, foram identificadas dificuldades de entendimento acerca do chefe avaliando, visto que o mesmo respondia dois questionários: uma autoavaliação considerando a percepção da chefia imediata do avaliando (no caso, o Superintendente Regional no Espírito Santo), e uma autoavaliação atinente à percepção da equipe. Tal dificuldade foi contornada através da instrução do servidor (SRGE).

2. Houve feedback sobre o resultado da pesquisa?

Sim, o resultado foi apresentado para o chefe avaliando inicialmente, identificando as principais convergências e discrepâncias acerca da própria avaliação quando comparada com as avaliações. Também foi apresentado ao Superintendente Regional no Espírito Santo, com os detalhes metodológicos e conclusões. A dinâmica não previa apresentação à equipe, visto que poderia gerar desconforto relativo ao modelo de gestão adotado pelo avaliando. No entanto, como não ocorreu nenhuma discrepância mais significativa ou mesmo identificação de eventual assédio moral, o resultado foi transmitido de maneira genérica (SRGE).

3. Houve alguma mudança comportamental da chefia ou das condições de trabalho a partir da época em que o questionário foi aplicado?

Sim, no caso em estudo, identificou-se a diferença de percepção acerca da comunicação interna do chefe com a equipe, visto que o

primeiro entendia que possuía uma comunicação satisfatória e os últimos não. Sendo assim, a chefia imediata passou a comunicar os atos e demandar a participação da equipe na tomada de decisões com maior frequência e abrangência (SRGE).

4. Houve melhora nos atos de gestão da chefia do setor ou nas condições de trabalho depois que o questionário foi aplicado, enquanto permaneceu a mesma chefia?

Sim, apesar da melhoria da comunicação interna como um ponto a ser destacado, a chefia imediata também se debruçou sobre os demais itens, inclusive através das observações apresentadas. Desta forma, os procedimentos puderam ser monitorados e melhorados, ou mesmo comunicados de forma mais clara aos envolvidos, de forma a eliminar eventuais interpretações equivocadas (SRGE).

5. A avaliação 360 na forma como foi feita pode contribuir para melhorar a gestão dos setores onde for aplicada?

Sim, mesmo que os tópicos não apresentem discrepâncias significativas entre avaliando e avaliadores, a convergência apenas informa que existe a mesma percepção. Ou seja, se o resultado não for satisfatório para determinado indicador, é necessário modificar os procedimentos e rastrear a origem do problema, independentemente da convergência do resultado, ou mesmo em função dela. Ao término, convém colocar a unidade de gestão estratégica à disposição para eventuais projetos de melhoria, ou mesmo modelagem de procedimentos (SRGE).

6. Analisando as perguntas contidas no questionário aplicado, há alterações ou complemento a ser feito? Caso positivo, qual?

Sim, talvez deixar de forma mais clara os dois questionários a serem respondidos pelo chefe avaliando, em relação à equipe e à chefia imediata. Também seria possível aplicar de forma lateral, em relação aos clientes internos daquele chefe, nos casos de atividade-meio, por exemplo: os chefes do NTI, SRH, SELOG, etc., poderiam ser avaliados pelos chefes das demais unidades daquela superintendência. Neste último caso, o chefe avaliando preencheria 3 formulários, equipe, clientes internos e chefia imediata (SRGE).

1. Considerações complementares

Os mecanismos para garantir o anonimato das respostas foram considerados suficientes, pois o fato de não haver manuscritos que possibilitassem um grafotécnico, serem dois ou três servidores ao mesmo tempo, a impressão direta e dobradura padronizada permite que a equipe avalie de forma mais tranquila sem receio de eventuais retaliações (SRGE).

5.4 ANÁLISE

Percebe-se que o formulário de Avaliação 360º aplicado em dezembro de 2016, na forma como foi aplicado, vai além da avaliação de chefia, servindo também para avaliação da própria instituição, no que diz respeito às condições de trabalho e diretrizes institucionais, bem como da satisfação pessoal de cada servidor participante da avaliação com o trabalho que desempenha e com o relacionamento organizacional, como se destacam, respectivamente, nas partes três e cinco, mostrados na Figura 7, aqui apresentada novamente, destacando-se os seguintes elementos:

1. PROCESSOS INTERNOS (atividades e rotinas de trabalho)
2. COMUNICAÇÃO INTERNA
3. RECURSOS E INFRAESTRUTURA
4. GESTÃO ORGANIZACIONAL
5. SATISFAÇÃO PESSOAL
6. ESPAÇO PARA OBSERVAÇÕES (preenchimento obrigatório)

Os questionamentos que se referem à avaliação da chefia, propriamente ditos, estão contidos naquele formulário tanto de forma expressa como implícita, especialmente nas partes 1, 2, 4 e 6.

Desta forma, a primeira parte trata da utilidade e produtividade da burocracia exigida nas rotinas e atividades diárias em relação à condução de processos e procedimentos internos, além da qualidade e tempestividade das informações e normas regulamentares postas à disposição, sobre a postura da chefia em relação às sugestões de melhoria e apoio na solução de dúvidas e problemas, além de perguntar sobre a postura do chefe quanto a cursos de capacitação e reuniões para avaliação e reavaliação de procedimentos internos.

Figura 7: Questionário aplicado no projeto piloto

(Continua)



Departamento de Polícia Federal
Superintendência Regional no Espírito Santo
Avaliação 360°

PROCESSOS INTERNOS (atividades e rotinas de trabalho)

1. A burocracia definida pela chefia imediata para a execução das minhas atividades encontra-se em patamar aceitável.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
2. As informações necessárias para a execução atividades e rotinas de trabalho chegam a mim de forma tempestiva.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
3. As sugestões para melhoria das atividades e rotinas de trabalho apresentadas pelos servidores são analisadas e discutidas.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
4. As normas necessárias à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho estão disponíveis.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
5. O apoio do chefe possibilita a solução de problemas e o esclarecimento de dúvidas nas rotinas trabalho.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
6. O chefe promove capacitações necessárias à execução de minhas atribuições.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
7. As rotinas de trabalho que executo estão padronizadas, documentadas e disseminadas.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
8. São promovidas reuniões de rotina para análise e reavaliação dos procedimentos internos.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

COMUNICAÇÃO INTERNA

9. Existe um canal de comunicação para apresentação de sugestões de melhoria para minhas atividades e rotinas de trabalho.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
10. A comunicação entre servidores e chefia e vice-versa ocorrem de maneira natural e sem empecilhos.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
11. Os canais de comunicação interna utilizados são eficientes.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

RECURSOS E INFRAESTRUTURA

12. Os recursos materiais necessários à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho estão disponíveis.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
13. Os recursos tecnológicos para a execução das minhas atividades e rotinas de trabalho são adequados.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
14. O mobiliário no local de trabalho é adequado à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
15. O nível de ruído no meu local de trabalho é adequado.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
16. As condições de segurança no meu local de trabalho são adequadas.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
17. As condições de higiene e limpeza no meu local de trabalho são adequadas.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
18. As condições de iluminação e temperatura no meu local de trabalho são adequadas.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
19. A distribuição dos servidores nos setores de minha Unidade é adequada.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
20. O local de trabalho é mantido organizado de forma a facilitar a execução das minhas atribuições.				
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

Figura 7: Questionário aplicado no projeto piloto

(Finalização)

GESTÃO ORGANIZACIONAL

21. Conheço o Planejamento Estratégico da Polícia Federal
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
22. Os processos de trabalho que executo possuem objetivos e metas claramente definidas.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
23. Os objetivos e metas dos meus processos de trabalho são definidos com participação dos servidores.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
24. Os objetivos e metas dos meus processos de trabalho são divulgados entre os servidores.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
25. As estratégias da Instituição estão claras em relação aos meus processos de trabalho.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
26. A chefia demanda informações ou relatórios acerca das minhas atividades para subsidiar melhorias na gestão do setor.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

SATISFAÇÃO PESSOAL

27. O trabalho que realizo no setor me proporciona satisfação pessoal e contribui para o sucesso da Instituição.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
28. Normalmente existe harmonia e cooperação nas relações interpessoais e o chefe atua para a resolução de conflitos.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
29. O trabalho que realizado me motiva a permanecer no setor nos próximos anos.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
30. Ao sair de casa, sinto-me motivado para a execução do meu trabalho.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

ESPAÇO PARA OBSERVAÇÕES (preenchimento obrigatório)

Fonte: SR/PF/ES (2017), documento interno cedido ao autor

O segundo bloco de questionamentos busca avaliar a qualidade e eficiência dos canais e comunicação interna entre servidores e chefia utilizados para apresentar e receber sugestões de melhoria.

Já na terceira parte, é possível obter a percepção dos servidores no tocante aos recursos materiais e infraestrutura disponíveis para o exercício das funções do

servidor questionado, tanto em relação à quantidade e qualidade dos materiais, como ligadas à organização de ambientes e manejo do quadro de servidores.

Na quarta parte, que trata da gestão organizacional, o chefe é avaliado quanto as suas habilidades de planejamento estratégico, além de sua capacidade de definição de metas e objetivos e de discussão destes com demais servidores.

Já o quinto bloco de questionamentos trata do nível de satisfação pessoal do servidor no exercício de suas funções no setor em que se encontra lotado e sua percepção de ambiente do ambiente de trabalho no qual está inserido.

Por último, de maneira subjetiva o avaliador precisa fazer suas considerações gerais, momento em que pode apresentar sugestões de melhoria e críticas mais específicas com relação à chefia avaliada e às condições de trabalho.

Já o resultado da pesquisa elaborada por este pesquisador e aplicada dois anos e meio depois do projeto piloto, para fins de análise e discussão dos dados, perante os mesmos servidores participantes daquele primeiro passo, permitiu extrair a percepção de todos os envolvidos a respeito da pertinência e utilidade da avaliação de desempenho 360º, na forma como foi proposta para aquele grupo.

Como resposta ao problema da presente pesquisa, de acordo com as respostas contidas no tópico anterior, é possível constatar que, de maneira geral, os envolvidos aprovaram a metodologia de avaliação 360º na forma como foi aplicada, considerando-a útil e importante para a melhoria da gestão.

Verifica-se, também, que do total de nove participantes daquele processo, apenas dois consideraram superficiais e, portanto, insuficientes, os questionamentos contidos naquele projeto piloto no que diz respeito à avaliação do chefe do setor.

Esse resultado permite considerar como satisfatório e plenamente aplicável a avaliação 360º a partir do modelo aplicado pelo projeto piloto, ainda mais diante da sexta e última parte daquele formulário, onde há espaço para consignação de sugestões e críticas, seja no tocante às condições de trabalho, seja quanto à chefia avaliada, lembrando que preenchimento das respostas do questionário é feito por meio informatizado e anônimo, não havendo sinais ou manuscritos que possam levar à identificação do respondente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da sociedade, com a conseqüente modernização dos mais diversos ramos do saber e do conhecimento (dentre eles, inevitavelmente, também a criminalidade) exige que a Polícia Federal adote uma abordagem contemporânea às mudanças que ocorreram tanto no serviço público como no submundo do crime. E a busca pelo aprimoramento dessa *expertise* deve iniciar, primordialmente, pela avaliação da postura, conhecimento técnico e habilidades práticas dos servidores.

O objetivo geral desta pesquisa foi: propor um modelo de implantação da avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° no âmbito da Polícia Federal. Nesse sentido, passou a estudar o conceito de avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° e sua aplicabilidade no âmbito das funções de gerência da Polícia Federal, em busca da valorização do servidor público e da motivação do indivíduo avaliado em relação ao seu crescimento profissional, à carreira, a sua permanência na Instituição, à ascensão profissional, ao sucesso individual e ao sucesso da equipe.

Isso porque não mais se coaduna com a realidade atual aquele modelo de avaliação de desempenho pró-forma, sem critérios objetivos bem definidos e incapazes de refletir o verdadeiro cenário de qualidade do serviço público prestado pela Polícia Federal, muito menos a competência dos gestores e chefias em geral da instituição. A avaliação de desempenho do servidor público representa, muito além de um comando legal, ferramenta indispensável para dar cumprimento às diretrizes constitucionais de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Especificamente, o presente trabalho se propôs a descrever o atual processo de avaliação de desempenho, considerando suas contribuições até o momento; estudar as potencialidades da avaliação 360° no ambiente da Polícia Federal; analisar um projeto piloto para testar o método aqui analisado, bem como testar o projeto piloto no que tange às possibilidades de sua implementação.

Considerando, portanto, esse contexto de modernização, a nova metodologia de avaliação ora estudada se propõe a oferecer o resultado mais aproximado

possível da realidade vivida diariamente pelos servidores públicos em sua atuação diária, uma vez que oferece resultados de comportamento e desempenho do servidor após terem sido agrupadas informações sob aspectos e perspectivas diversas, permitindo, conseqüentemente, que os ocupantes de cargos de chefia recebam informações sobre a percepção de todos que estão em sua volta e assim trabalhe na melhoria de sua performance profissional.

Como visto, a obtenção de um bom *feedback* é de fundamental importância no processo de aprimoramento da prestação dos serviços públicos.

Neste sentido, método 360º para avaliação de chefias permite identificar e diagnosticar os pontos que reclamam por melhorias, utilizando-se, para isso, da observação e análise dos resultados obtidos por meio de questionário respondido por colegas, independente da estrutura hierárquica, acerca de comportamento da postura profissional do servidor, seu conhecimento teórico e técnico, sua relação com os colegas de trabalho etc.

Investir no aperfeiçoamento da gestão de pessoas é, sobretudo, reconhecer e acompanhar a imensa competitividade e inovação do mundo moderno, valorizando o capital humano responsável por prestar à sociedade serviços públicos de extrema relevância.

Verificou-se, por meio desta pesquisa, a tendência de que a avaliação pelo método 360º conduza os servidores a um maior compromisso com os objetivos da Polícia Federal, uma vez que não serão avaliados apenas pelos superiores hierárquicos, mas igualmente o serão pelos seus colegas de trabalho.

Como visto, a pesquisa sobre a avaliação de desempenho 360º consiste em buscar meios idôneos para analisar a gestão local, utilizando-se de uma metodologia que considere a percepção do trabalho por diferentes atores.

Na forma como foram elaborados os questionamentos contidos no formulário do projeto piloto, partindo-se da premissa de que tanto o gestor avaliado, como a chefia imediata e a própria equipe podem ter percepções distintas sobre as características gerenciais do avaliado, obteve-se informações gerenciais de suma importância para a tomada de decisões pela Administração, tornando-se possível identificar necessidades de capacitação dos gestores, mapear e ajustar

procedimentos, além de identificar oportunidades de melhorias, promovendo, ainda, a participação dos servidores e aferição dos níveis de satisfação.

Do ponto de vista normativo, o produto técnico (Apêndice) desta pesquisa será apresentado à Direção de Gestão de Pessoal da Polícia Federal, na forma de proposta de adoção do questionário aplicado no projeto piloto analisado neste estudo, apresentando-se as vantagens desta nova metodologia de avaliação com a finalidade de ser aplicada perante as diversas chefias da organização, o que demandará a expedição de norma instituidora e disciplinadora por aquela Diretoria, caso seja acatada a proposta.

Sendo assim, o problema apresentado como desafio norteador desta pesquisa, relativo a possibilidade de ser adotada a avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° e se ela poderia contribuir, no âmbito da Polícia Federal, para a concretização do princípio constitucional da eficiência da administração pública, chega-se a presente conclusão no sentido afirmativo para ambos os questionamentos, tendo sido alcançados os objetivos por meio das pesquisas bibliográficas e documentais, bem como pela pesquisa de campo que levou à confirmação da aplicabilidade do projeto piloto testado, o qual poderá servir de modelo para ser aplicado na nova modalidade de avaliação de desempenho dos servidores administrativos e policiais que exercem funções de chefias da Polícia Federal, caso a Direção de Gestão de Pessoal assim entenda cabível.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é o trabalho**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2006.

ALMEIDA, Alfredo Ribeiro. **Avaliação de Desempenho**. Londrina: Londrina Editora e Distribuidora Educacional, 2014.

ALVES, Filipe Teixeira. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**. V. 15, nº 20, p. 87-104, 2010.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública** – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN – Natal, RN: SEARH/ RN, 2010.

BARROS, Claudio Marcelo Edwards; TEODORO, Jocelino Donizetti; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Participação nos lucros ou resultados (PLR): perspectivas do estado da arte. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 120 - p. 135, set./dez., 2011.

BOHLANDER, George W.; SHERMAN, Arthur W.; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 16. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BONEZZI, Carlos Alberto.; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 f. Monografia (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

BRASIL. Decreto nº 7.014, de 23 de Novembro de 2009. **Disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal, de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D7014.htm >. Acesso em: 27 nov. 2018.

_____. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. **Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm >. Acesso em: 28 nov. 2018.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública,**

Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em:<
<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-norma-pl.html> >. Acesso em: 26 nov. 2018.

_____. Lei Federal nº 11.784 de 22 de setembro de 2008. **Dispõe, dentre diversas outras carreiras, sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal.** Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm >. Acesso em: 04 dez. 2018.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm >. Acesso em: 28 out. 2018.

_____. Lei Federal nº 9.266 de 15 de março 1996. **Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências.** Disponível em:<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9266.htm >. Acesso em: 28 nov. 2018.

_____. Portaria Interministerial nº 23, de 13 de Julho de 1998. **Define os critérios de avaliação de desempenho dos servidores da Carreira Policial Federal, para fins de progressão, e estabelece normas complementares, de acordo com o parágrafo único do artigo 2º da Lei nº 9.266/96, e artigo 7º do Decreto nº 2.565/98.** Disponível em:<
<file:///Users/marilene/Downloads/66D9CC988008DA2783256A6100669469==Portaria%20Interministerial==INTER-23-1998.pdf> >. Acesso em: 28 nov. 2018.

BRESSER - PEREIRA, Luiz C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, nº 1, p. 1-28, jan./abr., 1996.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

_____; SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRITO, Renata Pelegri de.; OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. **Brazilian Business Review - BBR**, Vitória, v. 13, n. 3, Art. 5, p. 94 - 115, maio-jun. 2016.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 f. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV.

GUEST, David E. Human resource management and performance: A review and research agenda. **Inter- national Journal of Human Resource Management**, v.8, nº 3, p. 263–276, jan.1997.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v.38, nº 3, p. 635–672, jun.1995.

JIANG, Kaifeng et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

_____. **Avaliação de Desempenho com o foco em competência**. 3ª Reimpressão Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARQUES, Rondnelly Leite. **O programa de avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES**: procedimentos e implicações para os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). 2017. 93f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito, Vitória, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. Ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Pablo Luiz. **Controladoria**. Slides fornecidos em sala de aula, UFSJ. 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiro, 2006.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOW - Meaning of Work International Research Team **The meaning of work**. London: Academic Press, 1987.

PEREIRA, Eliane França; TOLFO, Suzana da Rosa. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Psicol Argum.** v.34, nº 86, p. 302-317, out./dez., 2016.

POLÍCIA FEDERAL. Disponível em:
http://www.pf.gov.br/institucional/acessoainformacao/institucional/organograma_pf.pptx

_____. Portaria DG/DPF nº 4.453, de 16 de maio de 2014. **Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências**. Disponível em: < <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico> >. Acesso em: 4 dez. 2018.

OLIVEIRA, Priscila Leite Maia; SILVA, Danielly. Andressa da. **As novas tendências na Gestão de pessoas no setor público aliadas à transparência na Gestão pública**, 2014. Disponível em: < http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_repositorio_documento/get_file?p_l_id=199497&folderId=199909&name=DLFE-3445.pdf >. Acesso em: 09 de mai. de 2017.

OLIVIER, Marilene. **Percorrendo os caminhos da metodologia da pesquisa**. Vitória: Ufes, 2019 (em elaboração).

SABOIA, Iratan Bezerra de.; COELHO, Raquel; AQUINO, Cássio Adriano B. Narratives et labour: impasses sobre o trabalho como narrativa de si na contemporaneidade. **Calidoscópico**, vol 5 nº 2, p. 84-91, mai/ago, São Leopoldo: Unisinos, 2007.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2017. (ebook).

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 2009.

SILVA, Aival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 9 f. Trabalho de Conclusão

do Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos - Cuiabá, 2013.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 28^o edição. Editora Malheiros. São Paulo, 2007.

SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia Mendes. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 60, nº 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o Desempenho Individual ao Planejamento Organizacional pela Gestão de Competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: **Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 10., 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: [s. n.], 2005.

TARNAS, Richard. **A epopéia do pensamento ocidental**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2000.

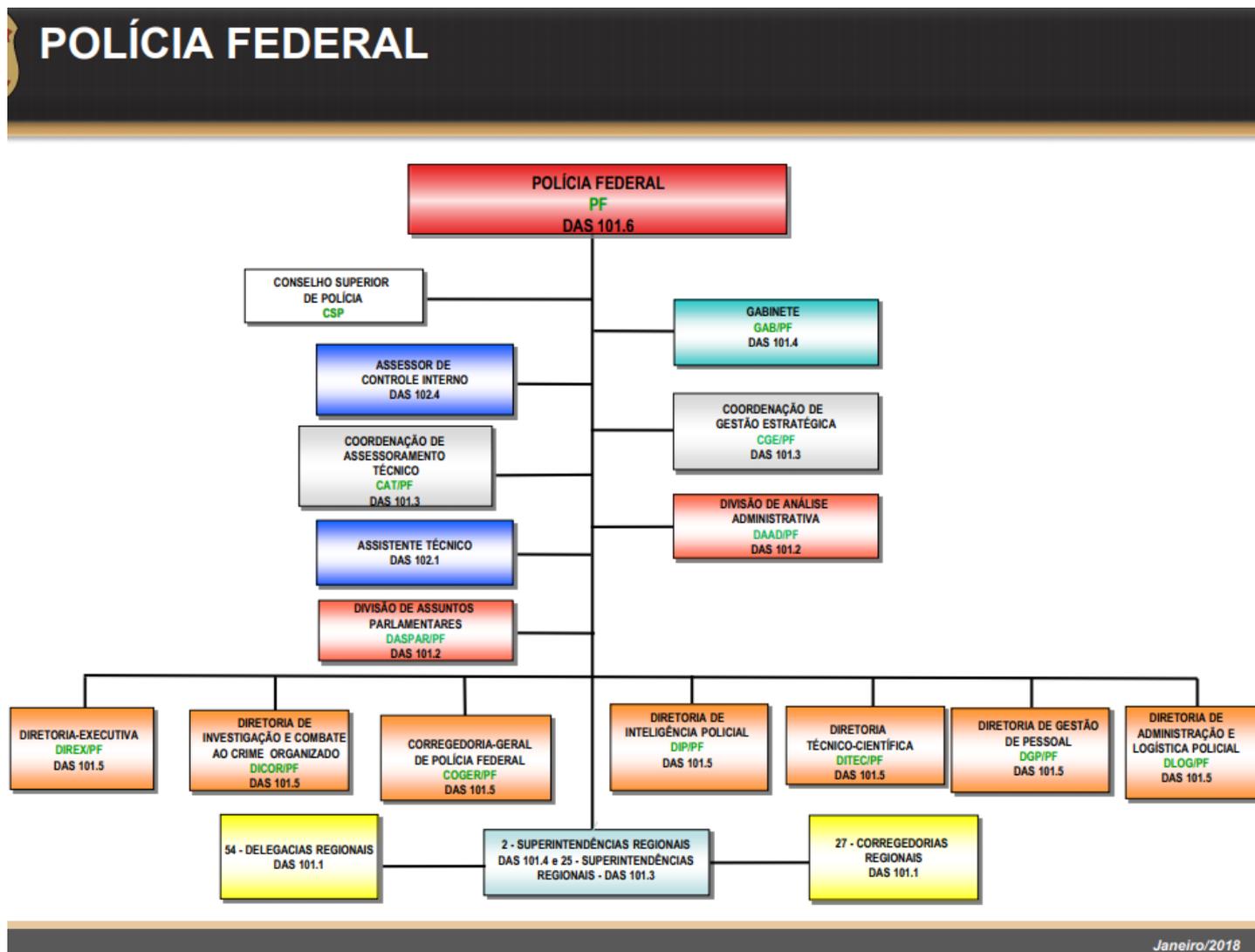
TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, nº spe, p. 38-46, Porto Alegre, 2007.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York, John Wiley & Sons, 1964.

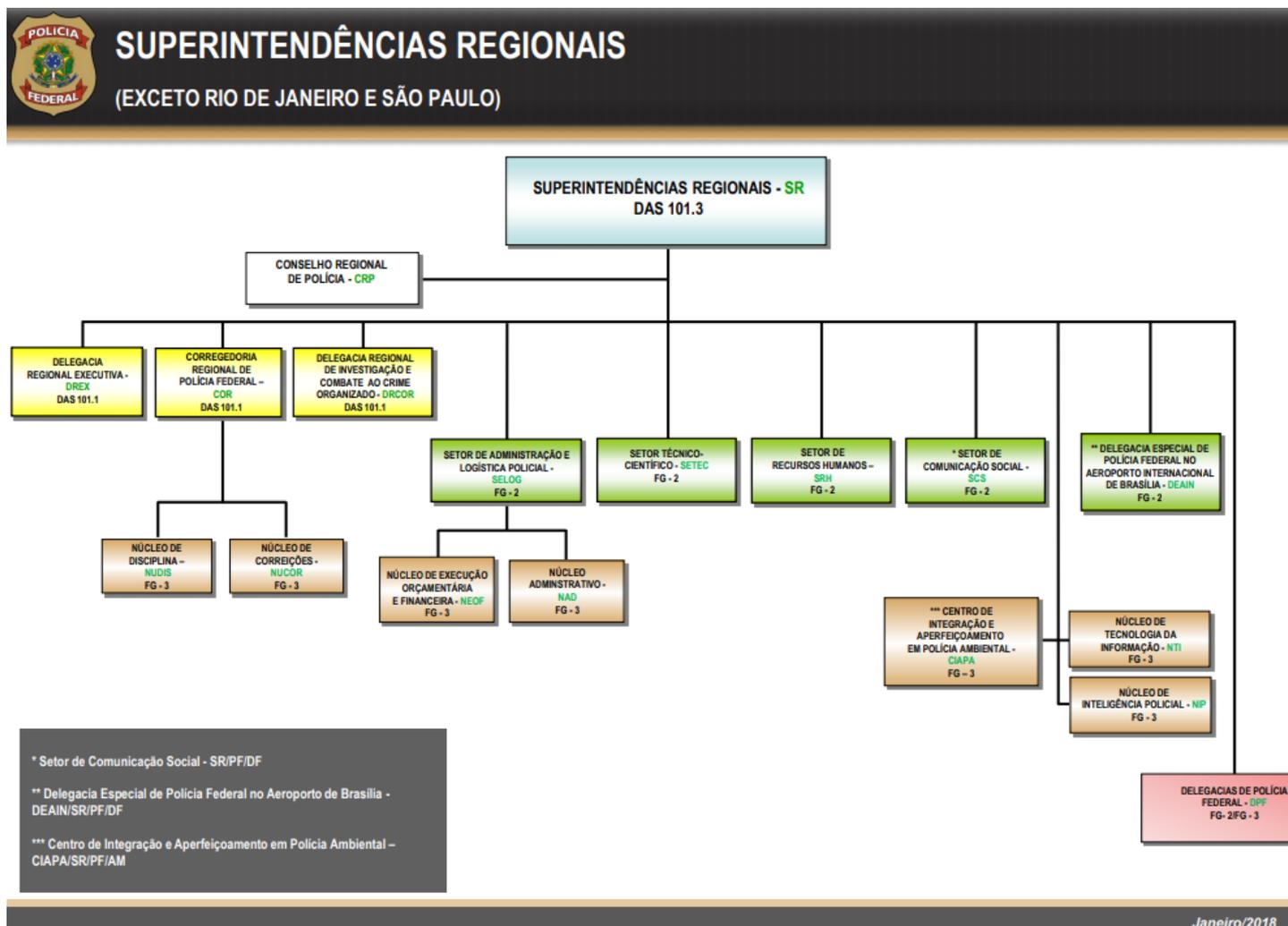
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A: Figura 5 – Estrutura organizacional da Polícia Federal



Anexo B: Figura 6 - Organograma da Superintendência Regional da Polícia Federal no Espírito Santo



APÊNDICE: Produto Técnico

Vitória, 16 de julho de 2019

**Ao Diretor de Gestão de Pessoas
Delano Cerqueira Brum
DGP/PF
Brasília/PF**

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr. Diretor,

Tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico resultante da minha dissertação, desenvolvida sob a orientação da Prof^a Dra. Marilene Olivier, intitulada:

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL:
UMA ANÁLISE SOBRE A VIABILIDADE DO MÉTODO 360º**

Respeitosamente,

Luciano Flores de Lima



SERVIDO PÚBLICO FEDERAL
MSP – POLÍCIA FEDERAL
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL

TERMO DE RECEBIMENTO

A Diretoria de Gestão de Pessoal, por meio de seu Diretor, atesta o recebimento do produto técnico resultante da dissertação do aluno e servidor Luciano Flores de Lima, cujo título foi

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NO ÂMBITO DA POLÍCIA FEDERAL:
UMA ANÁLISE SOBRE A VIABILIDADE DO MÉTODO 360º**

Brasília/DF, 30 de julho de 2019

Carimbo e assinatura do recebedor



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA



PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Nome: Luciano Flores de Lima	
Título da dissertação: Avaliação de desempenho no âmbito da polícia federal: uma análise sobre a viabilidade do método 360º	
Orientador: Dra. Marilene Olivier	
Data da titulação: 16.07.2019	
Vínculo de trabalho: Polícia Federal	
Celular: (51) 99344.2888	E-mail: lucianofloresdelima@gmail.com
Entrega do produto técnico: Diretoria de Gestão de Pessoal da PF	
Local: Brasília/DF	

Vitória-ES
2019

1. Situação encontrada que se configurou como o problema estudado

Apesar das perspectivas de melhoria de gestão de pessoas, percebe-se que a atual metodologia de avaliação de desempenho dos policiais federais não trata de aspectos relacionados à melhoria da gestão ou de avaliação de gestores e se destinam, na prática, apenas à política de promoção na carreira, cujo topo ocorre aos 13 anos de exercício policial, quando então os policiais deixam de ser submetidos a qualquer tipo de avaliação, conforme se verifica a seguir.

De acordo com as normas vigentes, a avaliação policial deve ser realizada pelo chefe imediato do servidor avaliado, a cada 12 meses (no mês de outubro de cada ano), devendo as respectivas conclusões serem, após a ciência do servidor, encaminhadas ao Diretor ou Superintendente da Unidade para confirmação.

Ocorre que, conforme se extrai do art. 2º, § 1º, da Lei nº 9.266/1996, os policiais federais de todos os cargos, inclusive delegados e peritos, iniciam sua carreira na terceira classe e de regra alcançam o último nível ao completarem 13 anos de efetivo serviço, quando são promovidos à classe especial. A.

Desta forma, a única avaliação de desempenho dos policiais, hoje prevista na Polícia Federal, destina-se à promoção nos cargos, ou seja: da classe inicial (terceira classe) até a classe final (classe especial).

Diante desse contexto, seja para servidores policiais ou para administrativos, não há metodologia sendo aplicada para identificar as virtudes, falhas e carências individuais de cada servidor que desempenha função de gestão e chefia, assim como daqueles servidores que desempenham a condição de responsáveis por importantes núcleos que ainda não contam com a função de chefia formalizada em lei.

A consequência desse lapso de aferição resulta no desconhecimento, especialmente por parte dos gestores, de informações e dados que permitiriam identificar eventuais sinais de críticas ou qualidades, com o objetivo de dar

suporte para a definição de projetos de capacitação de pessoal e de remanejamento de chefias para outras funções ou locais mais adequados ao perfil apontado pela avaliação.

Neste sentido, a problemática central da pesquisa foi configurada na ausência de uma ferramenta adequada à mensuração do grau de eficiência de todos aqueles que exercem função de gestão, no contexto organizacional da Polícia Federal, seja ela de direção, chefia ou de responsabilidade por grupos e setores existentes. Esse fato se dá tanto na administração central, como no âmbito da descentralizada nos Estados e Municípios, onde se encontram as Superintendências Regionais e as Delegacias Descentralizadas, respectivamente.

2. Metodologia utilizada

Abordagem qualitativa, com pesquisa-ação, da qual participaram 09 servidores da SR/PF/ES, por meio das seguintes fases:

- A coleta dos dados: execução de projeto piloto por meio de questionário composto por 30 perguntas objetivas e espaço para considerações subjetivas.
- A análise dos dados do projeto piloto
- Nova abordagem por meio de seis perguntas subjetivas perante todos os participantes do projeto piloto, dois anos e meio depois da execução daquele projeto.

3. Considerações obtidas ao final da pesquisa

A evolução da sociedade, com a conseqüente modernização dos mais diversos ramos do saber e do conhecimento (dentre eles, inevitavelmente, também a criminalidade) exige que a Polícia Federal adote uma abordagem contemporânea às mudanças que ocorreram tanto no serviço público como no

submundo do crime. E a busca pelo aprimoramento dessa expertise deve iniciar, primordialmente, pela avaliação da postura, conhecimento técnico e habilidades práticas dos servidores.

O objetivo geral desta pesquisa foi estudar o conceito de avaliação de desempenho gerencial pelo método 360° e sua aplicabilidade no âmbito das funções de gerência da Polícia Federal, em busca da valorização do servidor público e da motivação do indivíduo avaliado em relação ao seu crescimento profissional, à carreira, a sua permanência na Instituição, à ascensão profissional, ao sucesso individual e ao sucesso da equipe.

Isso porque não mais se coaduna com a realidade atual aquele modelo de avaliação de desempenho pró-forma, sem critérios objetivos bem definidos e incapazes de refletir o verdadeiro cenário de qualidade do serviço público prestado pela Polícia Federal, muito menos a competência dos gestores e chefias em geral da instituição. A avaliação de desempenho do servidor público representa, muito além de um comando legal, ferramenta indispensável para dar cumprimento às diretrizes constitucionais de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Especificamente, o presente trabalho se propôs a descrever o atual processo de avaliação de desempenho, considerando suas contribuições até o momento; estudar as potencialidades da avaliação 360° no ambiente da Polícia Federal; analisar um projeto piloto para testar o método aqui analisado, bem como testar o projeto piloto no que tange às possibilidades de sua implementação.

Considerando, portanto, esse contexto de modernização, a nova metodologia de avaliação ora estudada se propõe a oferecer o resultado mais aproximado possível da realidade vivida diariamente pelos servidores públicos em sua atuação diária, uma vez que oferece resultados de comportamento e desempenho do servidor após terem sido agrupadas informações sob aspectos e perspectivas diversas, permitindo, conseqüentemente, que os ocupantes de cargos de chefia recebam informações sobre a percepção de todos que estão em sua volta e assim trabalhe na melhoria de sua performance profissional.

Como visto, a obtenção de um bom feedback é de fundamental importância no processo de aprimoramento da prestação dos serviços públicos.

Neste sentido, método 360° para avaliação de chefias permite identificar e diagnosticar os pontos que reclamam por melhorias, utilizando-se, para isso, da observação e análise dos resultados obtidos por meio de questionário respondido por colegas, independente da estrutura hierárquica, acerca comportamento da postura profissional do servidor, seu conhecimento teórico e técnico, sua relação com os colegas de trabalho etc.

Investir no aperfeiçoamento da gestão de pessoas é, sobretudo, reconhecer e acompanhar a imensa competitividade e inovação do mundo moderno, valorizando o capital humano responsável por prestar à sociedade serviços públicos de extrema relevância.

Verificou-se, por meio desta pesquisa, a tendência de que a avaliação pelo método 360° conduza os servidores a um maior compromisso com os objetivos da Polícia Federal, uma vez que não serão avaliados apenas pelos superiores hierárquicos, mas igualmente o serão pelos seus colegas de trabalho.

Como visto, a pesquisa sobre a avaliação de desempenho 360° consiste em buscar meios idôneos para analisar a gestão local, utilizando-se de uma metodologia que considere a percepção do trabalho por diferentes atores.

Na forma como foram elaborados os questionamentos contidos no formulário do projeto piloto, partindo-se da premissa de que tanto o gestor avaliado, como a chefia imediata e a própria equipe podem ter percepções distintas sobre as características gerenciais do avaliado, obteve-se informações gerenciais de suma importância para a tomada de decisões pela Administração, tornando-se possível identificar necessidades de capacitação dos gestores, mapear e ajustar procedimentos, além de identificar oportunidades de melhorias, promovendo, ainda, a participação dos servidores e aferição dos níveis de satisfação.

4. Como, onde e por quem os resultados poderão ser utilizados na instituição pesquisada.

Do ponto de vista normativo, faz-se necessária a apresentação deste produto técnico da pesquisa à Direção de Gestão de Pessoal da Polícia Federal, na forma de proposta de adoção do questionário aplicado no projeto piloto analisado neste estudo, apresentando-se as vantagens desta nova metodologia de

avaliação com a finalidade de ser aplicada perante as diversas chefias da organização, o que demandará a expedição de norma instituidora e disciplinadora por aquela Diretoria, caso seja acatada a proposta.

A título de sugestão, apresenta-se o seguinte formulário eletrônico aplicado no projeto de avaliação 360º realizada na SR/PF/ES, cujo teste e análise realizados sobre ele no âmbito da dissertação de mestrado pelo autor, levou à conclusão de sua perfeita aplicabilidade:



Departamento de Polícia Federal
Superintendência Regional no Espírito Santo
Avaliação 360º

PROCESSOS INTERNOS (atividades e rotinas de trabalho)

1. A burocracia definida pela chefia imediata para a execução das minhas atividades encontra-se em patamar aceitável.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
2. As informações necessárias para a execução atividades e rotinas de trabalho chegam a mim de forma tempestiva.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
3. As sugestões para melhoria das atividades e rotinas de trabalho apresentadas pelos servidores são analisadas e discutidas.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
4. As normas necessárias à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho estão disponíveis.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
5. O apoio do chefe possibilita a solução de problemas e o esclarecimento de dúvidas nas rotinas trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
6. O chefe promove capacitações necessárias à execução de minhas atribuições.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
7. As rotinas de trabalho que executo estão padronizadas, documentadas e disseminadas.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
8. São promovidas reuniões de rotina para análise e reavaliação dos procedimentos internos.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

COMUNICAÇÃO INTERNA

9. Existe um canal de comunicação para apresentação de sugestões de melhoria para minhas atividades e rotinas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
10. A comunicação entre servidores e chefia e vice-versa ocorrem de maneira natural e sem empecilhos.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
11. Os canais de comunicação interna utilizados são eficientes.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

RECURSOS E INFRAESTRUTURA

12. Os recursos materiais necessários à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho estão disponíveis.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
13. Os recursos tecnológicos para a execução das minhas atividades e rotinas de trabalho são adequados.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
14. O mobiliário no local de trabalho é adequado à execução das minhas atividades e rotinas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
15. O nível de ruído no meu local de trabalho é adequado.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
16. As condições de segurança no meu local de trabalho são adequadas.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
17. As condições de higiene e limpeza no meu local de trabalho são adequadas.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
18. As condições de iluminação e temperatura no meu local de trabalho são adequadas.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
19. A distribuição dos servidores nos setores de minha Unidade é adequada.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
20. O local de trabalho é mantido organizado de forma a facilitar a execução das minhas atribuições.	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

GESTÃO ORGANIZACIONAL

21. Conheço o Planejamento Estratégico da Polícia Federal
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
22. Os processos de trabalho que executo possuem objetivos e metas claramente definidas.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
23. Os objetivos e metas dos meus processos de trabalho são definidos com participação dos servidores.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
24. Os objetivos e metas dos meus processos de trabalho são divulgados entre os servidores.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
25. As estratégias da Instituição estão claras em relação aos meus processos de trabalho.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
26. A chefia demanda informações ou relatórios acerca das minhas atividades para subsidiar melhorias na gestão do setor.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

SATISFAÇÃO PESSOAL

27. O trabalho que realizo no setor me proporciona satisfação pessoal e contribui para o sucesso da Instituição.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
28. Normalmente existe harmonia e cooperação nas relações interpessoais e o chefe atua para a resolução de conflitos.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
29. O trabalho que realizado me motiva a permanecer no setor nos próximos anos.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
30. Ao sair de casa, sinto-me motivado para a execução do meu trabalho.
<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Discordo Totalmente

ESPAÇO PARA OBSERVAÇÕES (preenchimento obrigatório)

Vitória/ES, 16 de Julho de 2019

LUCIANO FLORES DE LIMA