



**SENADO FEDERAL
UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO BRASILEIRO**

ALEXANDRE RODRIGO VELOSO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma estratégia de
desenvolvimento organizacional**

Projeto de pesquisa para desenvolvimento de monografia a ser apresentada à Universidade do Legislativo Brasileiro como pré-requisito para a obtenção de título acadêmico de Especialista em Administração Legislativa.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Flávio Testa

Brasília-DF
2009

**Aos meus pais Osvaldo e
Ivanira, e à Ana Paula e Felipe minhas
fontes de inspiração.**

AGRADECIMENTO

À Universidade do Legislativo Brasileiro pelo incentivo à pesquisa científica no campo de Administração Legislativa.

Ao professor e orientador Antonio Flavio Testa, pelo exemplo e pelo incentivo dispensado a mim.

Aos colaboradores e amigos conquistados durante este um ano e meio de estudos nessa distinta Casa, pelo precioso auxílio e amistosa convivência, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

A Ana Paula e Felipe, pela companhia e compreensão, nos momentos da realização deste trabalho.

RESUMO

Como a Administração Pública vem enfrentando constantes mudanças e o mercado de serviço público se defronta com a melhoria constante do setor privado, principalmente naquelas áreas de serviços e de interesse público que foram privatizadas, torna-se cada vez mais urgente o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, bem como do papel do Serviço Público, com a aplicação de instrumentos para gerir e estimular as competências adquiridas.

Atento às novas tendências e à necessidade de aprimorar o Serviço Público, o legislador, na reforma administrativa de 1998, previu no inciso III, do § 1º do artigo 41, a possibilidade do servidor público perder o cargo ("*...mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada a ampla defesa ...*"), colocando em xeque a tão proclamada estabilidade.

Na verdade, esta avaliação periódica de desempenho, prevista no artigo acima, teve como objetivo positivar o princípio da eficiência, incorporado pela Emenda Constitucional nº 19/98 (EC) no ordenamento jurídico brasileiro (art. 37, caput da CF/88).

Nesta perspectiva de evolução e de desenvolvimento da administração tornou-se obrigatória a necessidade de avaliar se os métodos utilizados para mensurar as metas e objetivos Institucionais estão sendo corretamente observados. Assim, utiliza-se o levantamento dos principais métodos e ferramentas nesta área, com vistas a efetuar uma leitura crítica da literatura que aborda o presente tema.

O que se quer com o presente estudo é ver qual a importância e relevância deste tema no atual cenário governamental, as necessidades e aplicação efetiva desse conceito e eventual implementação do governo federal.

Desta forma, espera-se que este trabalho possa contribuir para a discussão do tema tanto, partindo do ponto de vista da análise teórica e prática..

Palavras-Chave: Administração Pública; Setor Público; Avaliação de Desempenho.

SUMÁRIO

Introdução.....	6
Capítulo 1 - Conceito de Avaliação de Desempenho	8
Capítulo 2 - Avaliação de Desempenho das Instituições Públicas Nacionais.....	17
Capítulo 3 - Avaliação de Desempenho e Regulamentação do artigo 41, § 1º, inciso III da Constituição Republicana.....	28
Capítulo 4 - Considerações Finais.....	36
Bibliografia Utilizada.....	45
Anexo – Apresentação da Monografia.....	46

INTRODUÇÃO

No presente estudo, procurar-se-á abordar o instituto da avaliação de desempenho sob a perspectiva imposta pela Constituição Federal de 1998, que possibilita a perda do cargo público por insuficiência do desempenho dos servidores públicos.

A regulamentação normativa que disciplina a perda do cargo público por insuficiência no desempenho funcional será abordado neste estudo, porém não é o objetivo específico deste trabalho.

Com a citada reforma Administrativa de 1998, que exigiu a avaliação de desempenho periódica para os servidores da Administração Pública, como forma de aperfeiçoar a gestão governamental que vinha enfrentando problemas com a escassez de orçamento e queda de arrecadação do Estado, surgiu a necessidade de colocar na pauta de discussões a necessidade de efetivar as mudanças, no cenário atual da Administração Pública, por mandamento trazido pela EC n. 19/98.

Com isso, tem se exigido das Instituições Públicas uma atuação mais proativa e parecida com as organizações privadas, no sentido de ter compromisso e responsabilidades perante os contribuintes e cidadãos-usuários do serviço público.

O primeiro capítulo mostra a importância conferida à avaliação de desempenho nos dias atuais, na tentativa de desmistificar o seu conceito de avaliação de desempenho, a fim de tornar viável e sustentável a implementação desta ferramenta gerencial, sob a ótica da eficiência e eficácia dos serviços públicos.

No segundo capítulo, objetiva-se fazer um breve relato da experiência de avaliação nas Instituições Públicas nacionais, mormente no Executivo Federal, e as tentativas da administração no campo de desempenho funcional.

No terceiro capítulo, enfoca-se a reforma do Aparelho do Estado que busca introduzir no país as premissas e conceitos da nova gerência pública e suas decorrências, notadamente a busca da eficiência e da excelência.

No quarto capítulo, pretende-se fazer uma conclusão sobre algumas perspectivas para a utilização da avaliação de desempenho no Poder Executivo, como ferramenta de aperfeiçoamento da gestão pública no governo federal, e aventar a possibilidade de iniciar os estudos com intuito de avaliar a conveniência e oportunidade da criação de um Sistema de Avaliação Única do Serviço Público Federal (SAUS).

CAPÍTULO 1

CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo o doutrinador Alexandre de Morais (2005:298), o princípio da eficiência introduzido em nosso ordenamento jurídico seguiu na mesma linha de algumas legislações estrangeiras que inovaram a fim de garantir maior qualidade na atividade pública e na prestação dos serviços oferecidos ao público.

Frise-se que o Legislador, preocupado com o tipo de assunto sensível que é a avaliação de desempenho no setor público, estatuiu que deverá ser implementado por meio de lei complementar, sendo assegurada ampla defesa para aqueles que se sentirem violados em seus direitos fundamentais. Afastando, assim, eventuais riscos de cometimento de atos arbitrários pelo Administrador.

Desta forma, na mesma linha de entendimento de eficiência no setor público, o próprio texto Constitucional, em sua Seção IX - Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária - no art. 74, inciso II, previu que os três poderes deverão primar pela legalidade dos atos e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Com base no levantamento das questões colocadas acima, este trabalho se propõe a estudar a viabilidade de implementação do procedimento de avaliação periódica de desempenho, que se dará por meio de lei complementar (LC).

A avaliação periódica de desempenho propõe, dentre outros objetivos, conjugar a eficiência e eficácia dos serviços prestados pela Administração, bem como gerir a carreira dos agentes públicos, nos aspectos relacionados com sua permanência na Administração, promoção, gratificação.

A avaliação de desempenho dos funcionários, servidores, agentes e demais trabalhadores do Poder Executivo Federal possibilitaria desenvolver de maneira coerente e integrada um modelo global de avaliação, o que proporcionaria a criação de um instrumento estratégico capaz de estimular uma dinâmica de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.

Ainda o que se concebe neste trabalho é, inicialmente, algo que seja aplicável apenas aos organismos do Poder Executivo Federal, uma vez que seria de difícil execução em todos os Poderes. Contudo, cabe ressaltar que seria perfeitamente cabível a inclusão de todo o funcionalismo público nesse programa, vez que o artigo da CF/88, que dispõe da avaliação, encontra-se na Seção II - Dos servidores públicos, o que pressupõe-se que seja aplicável a todos os agentes públicos de carreira.

O que existe na Administração do Executivo Federal é uma série de regulamentação esparsa, em que os próprios órgãos acabam regulamentando a avaliação do pessoal de seus quadros. Essa tarefa no Executivo é exercida pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), vejamos:

"VIII - propor políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, à capacitação, ao desenvolvimento e à **avaliação de desempenho dos servidores da administração** federal direta, autárquica e fundacional, bem assim supervisionar a sua aplicação".

No Executivo existe um movimento de algumas carreiras que possuem regulamentação específica como o caso da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, onde apenas estabelece alguns cursos de aperfeiçoamento durante a carreira desses profissionais (Decreto nº 5176/2004, Lei nº 11094/2005 e Lei nº 11356/2006).

Não se tem conhecimento de nenhum estudo formal para implementação da avaliação periódica de desempenho no Poder Público.

O que se percebe de maneira geral é que existe atualmente um sistema de avaliação, meramente formal, a fim de legitimar percepções de gratificações de carreira por

determinadas categorias funcionais, mas que pouco estimula e motiva o servidor e contribui para melhoria dos serviços prestados.

Para reforçar essa idéia, de necessidade de aprimorar a qualidade nos serviços prestados, pela máquina administrativa, respeitando as devidas diferenças do setor público e privado, urge a necessidade de não se admitir distorções tão díspares entre os dois setores, uma vez que alguns serviços públicos prestados se assemelham em muito com os do setor privado, principalmente com aqueles que prestam serviço à população.

Sabe-se que hoje a Administração Pública é caracterizada pela deficiência dos seus sistemas de informação, pela ausência de eficaz avaliação, seja das pessoas ou mesmo das próprias organizações.

Com isso, surgiu nas últimas décadas do século XX a necessidade de um novo modelo de gestão pública, em que o estudioso Rui Pedro Ferreira Vaz, da Universidade de Coimbra, chama de modelo gestor, que :

"(...) caracterizado pela gestão profissional pela fragmentação e reforço das competências das unidades administrativas, pela adoção dos modelos de gestão empresarial, pela definição estratégica de índices de desempenho, pelo enfoque colocado nos resultados a atingir, e pela importância dada ao uso racional e eficaz dos recursos disponíveis (...)"

O que o autor propõe é a adoção de uma reformulação dos modelos e procedimentos desatualizados dos entes públicos para uma assimilação dos instrumentos utilizados no setor privado. Sendo necessária a realização de uma adaptação do modelo do setor privado, ante a especificidade da atividade administrativa e a condição dos cidadãos, que não podem ser reduzidos a meros consumidores.

Esse procedimento de Avaliação de Desempenho, por objetivos, deve ser assentado, basicamente, na adoção proposta de Peter Drucker, que sugere um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, tendo como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas.

Essa gestão por objetivos, segundo a doutrina do autor acima, poderá ser descrita como um processo participativo, onde os agentes envolvidos de uma organização possam identificar em conjunto os objetivos coletivos e individuais, definindo-se as áreas vitais de atuação e resultados a alcançar, utilizando-se de medidas como guias de orientação.

Deste modo, a avaliação dos atores envolvidos não estará apenas calcada em metas quantitativas, mas também em metas qualitativas.

Esta avaliação refletirá diretamente na carreira dos funcionários públicos, seja nas progressões na carreira, e até mesmo em sua permanência no setor público.

O trabalho servirá não só na avaliação, mas também para responsabilizar e reconhecer o mérito dos atores quanto à produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização dos objetivos traçados. Além de diferenciar os diversos níveis de desempenho, em que estimule uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento de mérito.

Espera-se com isso, potencializar o trabalho em equipe, o que é uma outra realidade dos dias atuais, conjugando a capacidade intelectual com a inteligência emocional. Com isso, a Administração poderá também mais facilmente identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho dos organismos.

Outra questão que nos parece merecer registro é a atual falta de critério objetivo quando tratamos do fomento à oportunidade na carreira, quanto à progressão profissional. O atual modelo não leva em conta a competência e o mérito demonstrados de maneira clara e mensurada. O valor maior ainda é o subjetivismo do Chefe ou de quem detém a competência de avaliar o Administrado.

Outro aspecto que esse procedimento visa amenizar é o abismo que existe entre as Chefias e os respectivos colaboradores, o que acaba por comprometer que sejam alcançados melhores níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

O Procedimento de Avaliação de Desempenho não constitui um modelo estático, que preveja todas as variáveis. O procedimento em estudo deve ser objeto de uma gestão atenta à sua articulação harmoniosa com os demais elementos estratégicos organizacionais, em que se tenha um rigoroso acompanhamento e controle das regras estabelecidas.

Dessa forma, o procedimento de Desempenho seria um passo para a melhoria da atual gestão pública, no que diz respeito os serviços prestados e o melhor resultado alcançado, com menos recursos financeiros e humanos.

A partir do século XX impulsionado pela Escola da Administração Científica iniciaram-se as atividades voltadas para modernização da produtividade do trabalho por meio de um estudo apurado e científico para esse fenômeno (Chiavenato, 1997:335).

Mesmo diante dos avanços tecnológico das máquinas, verificou-se que a questão do material humano ainda era um componente importante no campo da produtividade industrial. A avaliação de desempenho nada mais é do que realizar um exercício sistematizado do desempenho de cada indivíduo que ocupe um cargo público e o seu potencial de desenvolvimento.

Avaliação de Desempenho não está ligada somente ao estímulo salarial, gratificações, abonos salariais, mas sim antenado ao desenvolvimento individual e, conseqüentemente, da Instituição Pública. Sendo possível corrigir, assim, eventuais distorções quanto a promoções, ajustes salariais, treinamento para correção de deficiências e aprimoramento profissional do indivíduo.

Na obra de Cecília Bergamini – Avaliação de Desempenho Humano na Empresa - a autora já no preâmbulo de seu livro alerta que falar ou escrever sobre avaliação de desempenho requer examinar várias condicionantes, e que, inicialmente, algumas perguntas precisam ser feitas: Por que avaliar o desempenho? Por que em geral os sistemas de Avaliação de Desempenho têm vida tão curta nas Organizações? Por que fracassam muitas vezes antes mesmo de começar, apesar das boas intenções subjacentes? Será que avaliar desempenho é realmente necessário?

Com isso, no longo deste estudo, esperamos refletir um pouco sobre estas e outras indagações que cercam o tema Avaliação de Desempenho (Bergamini, 2008:11).

Com advento das reformas administrativas na última década surge a necessidade de utilizar a avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão pública. Atualmente, é exigido dos serviços públicos, ao mesmo tempo que enfrenta-se uma incerteza de recursos públicos e arrocho das contas públicas. Nessa linha, a avaliação e o controle da gestão governamental passou a fazer parte da busca e da construção de uma nova gestão moderna que se pautem em metas, maior eficácia e eficiências dos serviços disponibilizados.

Cada indivíduo que ingressa no setor público traz consigo suas características hereditárias e as que obteve com sua bagagem de vida e experiência profissional. As trajetórias são individuais e seguem rumos sobre os quais apenas os próprios agentes tem controle. Porém cabe à Administração buscar desenvolver a melhor capacidade produtiva e qualitativa dos serviços prestado por esse indivíduo. Para isso, há que diagnosticar talento, aptidões e dificuldades que cada um apresenta, por meio da Avaliação sistemática de Desempenho. É esse procedimento indicará os caminhos para a correção de eventuais distorções e desajustes do pessoal que compõem seu quadro, além de valorizar aqueles que são caros ao bom andamento do serviço prestado.

Nesse passo, necessário citarmos a definição da palavra desempenho trazida por Cecília Bergamini (2008:36):

“significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos”.

A mesma autora com intuito de melhor definir o que seja eficiência e eficácia na matéria de avaliação de desempenho, assim trouxe:

“(…)A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às

manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.

A pessoa eficiente é, pois, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade.

(...) A eficiência do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado(...)"

Foi quando surgiu a avaliação por objetivos, que tinha por ideal reduzir a ansiedade gerada pelo subjetivismo do processo de avaliação.

Necessário ressaltar que existe uma confusão entre as diversas expressões utilizadas nessa seara, como, por exemplo, o que seja produtividade ou eficácia, que conduz o monitoramento ou medição do desempenho dos produtos ou serviços de qualidade a um valor aceitável.

Percebe-se que nos dias de hoje não encontra mais espaço o serviço público de má qualidade, em que os servidores disponibilizados não correspondam às expectativas do cliente-cidadão exigente, que paga caro os impostos e está disposto a cobrar a excelência dos serviços prestados.

A falta de uma metodologia adequada que consiga monitorar a gestão dos gastos públicos, seja nos custos dos serviços prestados, bem como o atendimento das metas precisamente definidas, vem ao encontro da necessidade de se criar mecanismos que possam ajudar o Administrador Público na perseguição desses objetivos.

Com isso, o papel da Avaliação de Desempenho vem tornando-se uma importante ferramenta das Instituições Públicas, seja na avaliação individual do empregado ou das metas físico-financeiras de certa Instituição.

Como iremos abordar em subtítulo específico, a Constituição Federal (CF/88) incorporou, em atendimento ao mandamento da Emenda Constitucional (EC) n. 19/98, múltiplas formas de avaliação de desempenho, inicialmente para aquisição da tão sonhada estabilidade no cargo. Por conseguinte conjecturou-se a possibilidade de perda do cargo no caso de rendimento

abaixo do requerido para ocupar o posto, por meio de procedimento de avaliação periódica, na forma de lei complementar (LC), o que até hoje não foi posto em prática.

A Avaliação de Desempenho é um vetor que pode ajudar na busca do atendimento de excelência aos usuários, no acompanhamento rigoroso dos recursos financeiros, e no adequado recrutamento de potencial humano.

O ato de avaliar para muitos se tornou um fardo para avaliadores e avaliados. Os avaliadores são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar desempenhando funções em que se exija detectar diferenças individuais de comportamento de trabalho.

Geralmente, este encargo acaba recaindo nas figuras dos chefes, que são aquelas pessoas que detém ascensão funcional sobre o avaliado, mesmo que esta definição não esteja calcada em nenhuma orientação científica ou técnica.

A avaliação de desempenho ideal deve ocorrer numa relação de troca, de intercâmbio, que se distribui de maneira harmônica por toda equipe de pessoas que compõem a organização a que pertence, de forma franca e aberta.

Primoroso, que se tenha em mente, que toda avaliação é efetuada por pessoas, e por isso poderá ocorrer inevitáveis erros e enganos, porém a Administração deve ter critérios os quais reduzam essas possibilidades e preservando o procedimento da contaminação por questões pessoais.

Dentre distintas variáveis, os vícios mais comuns no processo de avaliação de desempenho podem, de acordo com a autora Bergamini (2008: 51), ser da seguinte ordem:

“(...) - **Subjetivismo** - atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprias do observador ou avaliador.

- **Unilateralidade** - valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes. Exemplo: entende que todo mundo precisa trabalhar de maneira excessiva, como o avaliador faz.

- **Tendência central** – não assumir valores externos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes. Todos são normalmente bons.

- **Efeito Halo** – constitui pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.

- **Falta de memória** – ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.

- **Supervalorização da avaliação** – acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas. O avaliador acha que a avaliação terá efeito milagroso.

- **Desvalorização da avaliação** – acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.

- **Falta de técnica** – desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.

- **Força do hábito** – ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas. São todos iguais entre si, não evoluem e nem involuem com o decorrer do tempo.

- **Posição contrárias** – facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas através do sistema, são as conhecidas rede de comunicação informal das instituições (...)

Com isso, estas variáveis conhecidas precisam ser entendidas e administradas, por exemplo, por intermédio de treinamento específico e realização de campanhas que esclareçam as metas do procedimento.

CAPÍTULO 2

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NACIONAIS

A avaliação de desempenho por si só não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições as quais dentro da organização, estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

Em meados de 1970, o Brasil começa a preocupar-se com a avaliação de desempenho governamental, com a corrida dos grandes empreendimentos na área da construção. Porém, as instituições públicas nacionais iniciaram um trabalho voltado para análise e busca por resultados. Somente em período recente as instituições do governo iniciaram a produção de indicadores socioeconômicos, com vistas à permitir avaliações dos programas do governo, com propósito de serem confiáveis e transparentes.

Já em relação a avaliação de desempenho dos servidores públicos, a proposta sempre esteve voltada para o sistema remuneratório das categorias profissionais. No ano de 1930, com a criação da Lei de Reajustamento (1936), a proposta era de regulamentar as promoções e instituir a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, o que acabou não prosperando por falta de preparo dos avaliadores, entre outros motivos.

Nos anos 60, com o surgimento do Plano de Cargos (Lei n. 3.780/60), iniciava novamente mais uma tentativa de instituir um sistema de avaliação de desempenho baseado no método da escala gráfica, onde eram fixados critérios de promoção e notas mínimas e máximas que poderiam ser atribuídas aos avaliados, bem como mitigar o grau de arbitrariedade conferido ao dirigente / avaliador, afastando assim as animosidades e proteções pessoais. A proposição foi suspensa, ante o resultado pífio, considerado ineficaz.

Uma das razões da suspensão da aplicação do sistema foi a falta de seriedade com que as avaliações eram realizadas e o despreparo dos avaliadores.

Surgiu então o Plano de Classificação de Cargos (PCC) da Lei n. 5.645, de 1970, que abrangia todos os servidores federais da Administração Direta, a qual foi regulamentada pelo Decreto n. 84.669, de 1980 (revogou o Decreto n. 80.602/77). O mencionado Decreto regulamentava a progressão funcional, para as os padrões e classes mais elevados da carreira do servidor. Neste momento, surgiu o conceito de progressões por mérito ou por antiguidade, uma maneira de privilegiar os agentes públicos melhor avaliados. Assim, estamos falando que nos anos 70 começou a se falar em avaliação de desempenho dos agentes do estado.

Mas como dito anteriormente, a avaliação de desempenho no serviço público sempre esteve intrinsecamente ligada aos aspectos de progressão funcional e aumento remuneratório.

No método então utilizado, o interstício para a progressão ou aumento de salário dependia de critérios subjetivos, e muito de cada Instituição. A regulamentação fixou ainda sistema de cotas para avaliação de grupos (desvio padrão).

A dificuldade em conjugar o desenvolvimento do servidor na carreira e a avaliação de desempenho, ao longo do tempo, tornou-se um embaraço a ser vencido.

Alem disso, a não institucionalização do sistema de avaliação e a inaptidão de criar critérios válidos para o aperfeiçoamento da gestão governamental, acabaram por aniquilar qualquer boa intenção no campo da avaliação de desempenho dos servidores federais.

Na tentativa de resgatar o que se foi produzido até então deste tema, o constituinte derivado, por meio da EC n. 19/98, incluindo na Seção II – Dos Servidores Públicos – o parágrafo 2 do art. 39, CF/88, em que a participação em cursos de aperfeiçoamento ministrados por escolas de governo passa a ser requisito obrigatório para a promoção na carreira.

Na mesma Seção da CF/88, a mesma EC n. 19/98 deu nova redação ao art. 41, onde a avaliação de desempenho aparece como instrumento necessário para assegurar a

manutenção do servidor no cargo público. É a chamada perda do cargo por insuficiência de desempenho periódico, vejamos o texto trazido pela CF/88:

“(...)Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo: [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado; [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)\(...\)”](#) .

Contudo, esse importante instrumento de gestão carece de regulamentação por meio de Lei Complementar (LC), que até hoje não foi editada pelos parlamentares.

Ainda no art. 42 da Carta Política, no parágrafo 4, estabelece-se um tipo especial de avaliação de desempenho, para fins de validar a estabilidade do aspirante à servidor estável. Com a leitura do dispositivo depreende-se que tal avaliação é obrigatória, snao podendo a

Administração Pública, se furtar de realizar o procedimento, sob pena dos seus dirigentes serem responsabilizados.

Esses casos demonstram que o legislador teve a preocupação de inserir em nossa Lei Maior alguns dispositivos que sinalizam a tendência do funcionalismo público, com intuito de legitimar as ações governamentais que possam buscar maior eficácia e eficiência no setor público, sem que, com isso, possa demonstrar qualquer atitude autoritária e contrária à Constituição.

Nesta mesma linha, a Lei n. 8.112/1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico Único (RJU) e o Estatuto dos Servidores Federais, espelhando a norma Constitucional, estabelece também em seu art. 20 que os servidores serão submetidos a sistema de avaliação de desempenho por meio de método periódico. O dispositivo ainda depende de regulamentação por Lei Complementar (LC).

O grande desafio na área da Avaliação de Desempenho é a dificuldade de se criar métodos e maneiras de realizar uma leitura isenta do comportamento e desempenho do servidor, diminuindo ao máximo o subjetivismo da avaliação (avaliador x avaliado), para que seja considerado arbitrário e injusto, que desmoralize os funcionários, alimente o espírito imediatista, aniquile o trabalho em equipe ou seja responsável por uma instabilidade administrativa.

Não sendo objeto deste estudo, porém é importante frisar que os países europeus os quais realizam avaliação de desempenho no setor público, ainda não conseguiram chegar num patamar ideal, mesmo já tendo colhido bons resultados nesta área de atuação. Percebe-se que nestes países optou-se por um maior participação do servidor no processo ora em estudo, já que a avaliação se sujeita ao reexame em nível superior. Dessa maneira, o funcionário além de tomar conhecimento de sua avaliação, também poderá recorrer do conceito recebido, tendo ainda garantia de que a instância superior terá representantes dos servidores.

A criação da implementação de um sistema seguro de avaliação representaria mais do que uma ferramenta de gestão de pessoas. Ele também iria contribuir sobremaneira para

estudos de viabilidade técnica para a melhor definição das atribuições e deficiências dos funcionários, bem como iria ajustar e direcionar os mecanismos remuneratórios, seja para os aumentos da faixa salarial ou até mesmo na distribuição de funções gratificadas.

Nos tempos de hoje o funcionalismo público passou a ser atrativo e considerado um bom emprego, com os salários das diferentes categorias muito próximos ou até mesmo acima da média paga pela iniciativa privada. Com isso, o setor público angariou ótimos funcionários para seus quadros de pessoal, mas está encontrando dificuldade em mantê-los no emprego público, ou pior, preservá-los motivados e produtivos.

O que se constata né que o Setor Público tornou-se uma ótima oportunidade num primeiro instante, mas aos poucos o empregado nota que não é apenas o fator remuneratório que importa, mas todo o contexto em que ele está inserido, tais como: verdadeiro plano de carreira, atuar na área com a qual tem afinidade e formação, reconhecimento institucional pelo trabalho bem feito, etc.

Com isso, muitos acabam tendo vinte e nove dias de insatisfação no trabalho e um dia de alegria: quando recebem o pomposo contracheque e saem o exibindo o grande numerário recebido aos amigos e colegas, e o restante do mês passam se arrastando e contando as horas de receberem novamente o pagamento. E esse ciclo pernicioso vira uma rotina, sem previsão de acabar.

A grande maioria, sem ousadia, acaba por ficar naquelas condições, pois sua digna sobrevivência está garantida por bons e longos anos. Alguns, com mais valentia, acabam retornando à iniciativa privada, a fim de resgatarem sua auto-estima, e poderem voltar a viver com maior dinamismo e “perigo”.

Recentemente, tivemos alguns casos em que funcionários de uma dada Instituição, que exibiam contracheques pra lá de pomposos, manifestaram indignação pelo trabalho, asseverando que prefeririam estar ganhando menos, desde que estivessem fazendo algo que lhes desse maior sentimento de realização.

Por isso, verificamos, em algumas Instituições, o alto número de servidores licenciados para tratamento de saúde, para estudarem no exterior, e até mesmo cedidos para outros Órgãos.

Na perspectiva da governança contar com um quadro desmotivado, que não se identifique com aquela Instituição, e por isso não tenha lealdade e honestidade de propósitos no que faz é altamente prejudicial. Necessário que as pessoas acreditem no que estão fazendo e gostem do que fazem, só assim é possível manter o quadro de pessoal firme e alinhado com as metas da Instituição.

Além de fatores de formação de cada um, essa desmotivação acaba por levar o funcionário a partir para o negócio paralelo, a corrupção, a utilização do bem e do cargo público para proveito próprio.

Aliado a tudo isto, ainda tem pela frente a estabilidade ao cargo público, que, de certa maneira, leva o empregado o sentimento de que o mesmo está blindado e seu emprego sempre estará lhe aguardando, faça chuva ou sol. Sabemos que a estabilidade teve seu importante papel nos períodos de instabilidade política e social, vivido principalmente nos tempos de regime ditatorial, em que funcionários eram ameaçados se não acompanhassem o governo da época, mais ou menos o que acontece no socialismo Chinês.

Mas há de se reconhecer que tal garantia perdeu o sentido nos dias de hoje, onde as categorias ficaram muito mais organizadas e fortes, e que o regime atual democrático não permitem que qualquer tipo de perseguição venha a ocorrer, e mesmo que ocorra os outros Poderes, independentes e autônomos, como o Judiciário possa corrigir eventuais distorções.

E esse modelo herdado da era Vargas, das garantias máximas ao trabalhador, tornou o atual modelo de gestão de pessoas no Setor Público altamente engessado e burocrático, onde qualquer mudança torna-se deveras árdua.

Uma diferença considerável na iniciativa privada, é que o trabalhador precisa manter seu emprego, mesmo depois de conquistado o cargo. Já na Administração Pública o caminho é difícil até conquistar a vaga, depois o servidor precisa manter padrões razoáveis para aquisição da estabilidade (3 anos para a maioria das carreiras), conquistando, após esse período, a blindagem da estabilidade.

Quem trabalha ou tem contato com os Recursos Humanos dos Órgãos Públicos, sabe que, para não falar em impossível, é muito difícil demitir um servidor estabilizado, mesmo naqueles fatídicos casos de abandono de emprego. O Processo Administrativo Disciplinar (PAD), além de ser um processo meticuloso em que qualquer falha ou erro material pode levar a invalidação de anos de trabalho, ainda enfrenta a intromissão do Poder Judiciário. Em tese esse Poder, não poderia adentrar no mérito do ato administrativo, mas acaba por mitigar a força das comissões quando determina ou impõe a reintegração de um servidor, por força de liminar. O mérito da questão pode levar anos ou décadas para ser analisado, o que levaria indubitavelmente a paralisação dos trabalhos da Comissão Disciplinar.

Raríssimos são os casos em que a Instituição consegue realizar a demissão rápida de um mau Servidor, ocorrendo somente quando há interesse dos “dirigentes” na resolução da lide. (pode ser o caso do Delegado Protógenes da PF e o Problema no escândalo da corrupção do Senado). Mas via de regra, os demitidos são reintegrados, até porque com a rapidez que se emprega nesses casos, e uma série de protecionismo ao servidor, um bom advogado, certamente, conseguirá achar uma lacuna jurídica, para beneficiar seu cliente, o que acaba por deixar um sentimento de impunidade para os integrantes daquela Instituição.

Para isso, o Setor Público teria que passar por um série de mudanças sistêmica, não só a de gestão de recursos humanos, mas também no ordenamento jurídico-legal do funcionalismo público, onde as regras e objetivos tanto da Instituição quanto a do servidor sejam muito bem delineadas.

Já no Brasil, todas tentativas voltadas para avaliação de desempenho, livre desse modelo paternalista, de apadrinhamento, e de condescendência, não obtiveram êxito. Um dos

grandes entraves são as distorções verificadas no passado, que culminaram em uma falta de uniformidade na aplicação e aferição dos resultados quantitativos e qualitativos, decorrente de diversidade de comandos / chefias e despreparo desses avaliadores para a importância desta função que lhes caberia.

Com a maneira relapsa que os avaliadores se comportaram nos últimos tempos, a Administração viu-se obrigada a criar regras e regulamentos em que ordenava o avaliador a enquadrar os avaliados numa escala de conceito, onde não era possível que todos os avaliados fossem excelentes. A regra foi a denominada “curva forçada”.

Mas como já dito alhures, todo e qualquer esforço no campo de Avaliação de desempenho gravitava em torno de progressão funcional e promoções dos funcionários, que diretamente estava atrelada aos aspectos remuneratórios dos avaliados.

Esta regra de curva forçada acabou criando o velado sistema de rodízio, onde os servidores eram avisados, que, por decorrência dessa obrigação, os avaliados seriam conceituados ora no máximo e no mínimo, de maneira a eliminar qualquer efeito diferenciador da avaliação. Dessa forma, todos continuavam sendo excelentes para a Administração Pública, em que pese o índice de reclamação dos serviços públicos venha crescendo vertiginosamente.

A ocorrência desse fenômeno fez aparecer um sentimento de descontentamento, tanto para avaliados quanto aos avaliadores. Esta espinhosa atribuição tornou-se um pesadelo para aos dirigentes e não um mecanismo eficiente de aperfeiçoamento do aparelho estatal.

Dentre outras distorções, os autores destacam algumas como: a possibilidade de você ser avaliado por alguém que não seja de sua carreira e nem possua vínculo efetivo com a Instituição, está a mercê de características pessoais, modos de comportamento e valores subjetivos de avaliadores, trabalhar com alguém extremamente rígido, onde o que acaba preponderando são os critérios subjetivos do avaliador, o que acaba por gerar um descontentamento perante seu colega, que você sabe que só faz o que lhe é colocado, e mesmo

assim este acaba sendo melhor avaliado, por ter como chefe uma pessoa complacente e paternalista.

Era comum ainda a ocorrência da memória recente, em que nos casos de avaliação semestral ou anual, o avaliador só considerava o histórico daquele período da avaliação, onde alguns funcionários eram prejudicados, pois por algum problema pessoal / familiar, tinham, a princípio, um pior rendimento em um período que coincidia com a da avaliação, ignorando todo o restante do ano ou semestre avaliado. Ou seja, não bastava o servidor ser excelente o ano todo, mas ele tinha que ter a sorte de figurar bem na memória recente do chefe.

Mas esta distorção não era culpa exclusiva do avaliador, mas sim da máquina pública obsoleta e incompetente que não provia as ferramentas e os critérios objetivos para que o avaliado fosse acertadamente conceituado.

Até pouco tempo, os Recursos Humanos dos Órgãos Públicos eram lotados dos servidores de baixa competência intelectual-profissional, muitas vezes considerados problemáticos pelo resto da Instituição. São raros e recentes os casos de Órgãos que resolveram recrutar pessoal especialista na área de RH, como é o caso da Câmara dos Deputados, que já conta com este tipo de profissional qualificado (Analista de Recursos Humanos).

A absoluta falta de um sistema único e critérios mais objetivos de avaliação, acabaram por criar uma distorção dentro da própria administração, onde algumas carreiras se achavam prejudicadas diante de outras que não tinham que comprovar rendimento, e que com isso garantiam a percepção das gratificações de desempenho.

Algumas carreiras consideradas de “Estado”, como os Auditores da Receita Federal passaram por avaliação individual, além de uma avaliação de atendimento das metas e objetivos daquele departamento ou setor, sendo necessário a conjugação dessas duas avaliações para chegar no resultado final da avaliação que estabelecerá o percentual que o servidor merecerá receber de sua gratificação de desempenho.

Esta gratificação de desempenho, que chega a representar quase 50 % da remuneração final do servidor, acabou criando um efeito pernicioso, pois levava a fixação de metas bem menos ambiciosas, com propósito de não ocasionar perda remuneratória dos envolvidos.

Por conseguinte, o que se deseja no campo da avaliação de desempenho não é apenas um mecanismo de barganha remuneratória com os servidores que possuem a percepção de suas gratificações atreladas às avaliações de desempenho individual e de metas institucionais deturpadas, mas sim um sistema que contribua realmente para o crescimento Institucional de maneira segura e organizada.

Mesmo ciente das dificuldades que permeiam este tema, atrevemos em afirmar que não existe em nenhum Órgão Público, um sistema eficiente e capaz de minimizar as distorções aqui apresentadas. O modelo melhor encontrado no setor público foi o utilizado na instituição de economia mista – Banco do Brasil – que também enfrenta outros problemas de ordem sistêmica com seus empregados.

Para o registro vale consignar que existe um projeto de lei complementar n. 248/98, que trata da demissão de servidores públicos estáveis por insuficiência de desempenho, foi aprovado pela Comissão de Trabalho, de Administração e serviço Público da Câmara dos Deputados em maio de 1999. De acordo com o projeto, a avaliação de desempenho deverá ser feita anualmente por uma comissão composta pelo chefe imediato e, no mínimo, dois servidores com pelo menos três anos de trabalho no setor. O substitutivo desse projeto foi aprovado pela Câmara dos Deputados em agosto de 1999. No presente, o projeto encontra-se novamente na Câmara dos Deputados onde será apreciada a alteração promovida pelo Senado Federal, em 18/10/2007, Encaminhada à publicação. Parecer da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania no DCD de 19/10/07, da Câmara dos Deputados.

Os erros mais comuns nas avaliações, segundo Catarina Cecília, no estudo publicado pela Revista 9 da ENAP, são a leniência e o halo, que vem a ser:

“(…) - Leniência: é proveniente de uma tendência do avaliador de atribuir apenas scores altos aos empregados avaliados, caracterizando-se pelo uso

indiscriminado do extremo favorável da escala de avaliação e da falha do avaliador em distinguir os avaliados quanto ao nível de eficácia de seus desempenhos (Siegel e Lane 1982, citado por Abbad, 1991). A leniência está positivamente correlacionada com a crença de que as pessoas são essencialmente boas e que diferem pouco umas das outras (Tziner, 1985 citado por Gama 1997:18).

- Efeito de halo: inabilidade do avaliador para fazer discriminações entre as diferentes dimensões de um posto de trabalho, de forma independente de impressões globais sobre o avaliado (Holzbach 1978, citado por Abbad, 1991) (...).”

Cabe registrar, por último, apesar de não ser objeto deste estudo, a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho para Administração Pública, em que os aspectos jurídicos e legais específico do serviço público nacional precisam ser considerados para incorporar limitações ao desenvolvimento de uma política de avaliação digna de uma Estado de Direito em que vivemos.

CAPÍTULO 3

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REGULAMENTAÇÃO DO ARTIGO 41, § 1º, INCISO III DA CONSTITUIÇÃO REPUBLICANA.

Para tratar deste Capítulo, será necessário citar algumas noções introdutórias sobre Administração Pública, passando pelos fundamentos acerca da organização do Estado brasileiro formado em uma estrutura federativa, da qual resultam três esferas de governo, dotadas de capacidade política.

Por oportuno, é bom frisar que o presente estudo não se restringe tão somente a Administração como um conjunto de órgãos, mas, também, como atividade. Não podemos confundir a Administração, de que ora se cuida, com nenhum dos Poderes, uma vez que nos três existem órgãos administrativos. O Legislativo, o Executivo e o Judiciário, todos dispõem de organização administrativa

Então este estudo prévio, além de auxiliar no desenvolvimento do presente capítulo, irá ajudar também a entender um pouco dos reflexos do Estado de Direito que vivemos e a submissão ao Direito Administrativo e o ordenamento jurídico que ampara toda atividade estatal.

Citando o Constitucionalista Celso Ribeiro Bastos (1992:5), a Administração Pública é:

“(...) o ponto mais avançado da máquina estatal. É aquela de roça mais diretamente com o particular. É natural, pois, que seja com este poder que mais naturalmente se fissionem, de um lado, os interesses públicos e, de outro, os particulares (...)”.

O mesmo autor assim define o Direito Administrativo:

“(...) é uma tentativa de fazer com que esses interesses, embora antagônicos, encontrem um ponto de equilíbrio. O exercício dos direitos individuais, por exemplo, será lícito dentro da latitude que a proteção jurídica confere ao particular. A partir do momento em que passam a prejudicar o interesse público surge a prevalência do interesse administrativo. Quem dita o ponto de

intercessão é a própria lei que a Administração vai caracterizar nas diversas hipóteses com que defronte. Aqui surge um problema importante. A lei não pode prever de forma minuciosa todos os casos ocorriáveis na prática. Daí a necessidade de a Administração gozar de uma prerrogativa para determinar o ponto exato de equilíbrio. Isto a Administração procede levando a cabo um juízo de subjetivo que opta por aquela forma que lhe pareça mais adequada para proteção do interesse público em jogo(...).”

A divisão da evolução do Estado, adotada pela autora Maria Sylvia Zanella di Pietro em sua obra *Discrecionalidade administrativa na Constituição de 1998* (Ed. Atlas, 1991), refere-se aos seguintes tópicos: Estado de Polícia; Estado de Direito; Estado Social de Direito; e Estado Democrático de Direito.

Apenas com propósito didático, de tocar em alguns dos princípios extraídos da Constituição Federal (CF/88), iremos comentar sobre a evolução do Estado de Direito, que, para os doutrinadores significa a submissão de toda atividade estatal frente à lei e ao direito; a independência dos Poderes para o exercício de suas atribuições em relação aos demais, e a função do judiciário de exercer a guarda, com independência e imparcialidade, da legalidade dos atos da Administração e a constitucionalidade de leis e atos normativos emanados dos demais Poderes.

No Estado de Direito, a Lei tem sentido formal com origem no Poder Legislativo (ressalvadas as hipóteses previstas na CF/88, como o caso das Medidas Provisórias (MPV) e das Leis Delegadas.

E deste Estado que nasce com maior firmeza o conceito do princípio da legalidade, em que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei. Nasce com isso, o brocardo jurídico que, ao particular, é permitido fazer tudo que a lei não proibir, já a Administração poderá fazer somente o que estiver previsto em lei, limitando assim a atuação estatal.

Partimos então direto para o estudo do Princípio da Legalidade tão festejado no campo do direito Administrativo.

O princípio da Legalidade é um dos sustentáculos fundamentais do Estado de Direito. Contudo, há que se enfatizar que esse princípio não se confunde com a lei em sentido

formal, em que pese ser esta uma das suas expressões essenciais. É nela que o indivíduo encontra o fundamento das suas prerrogativas, assim como fonte de suas obrigações (CF/88, art. 5, II).

O ilustre Paulo Bonavides faz um excelente relato sobre a formação do princípio da legalidade, que entendo ser oportuno reproduzi-lo:

“(...) O princípio da legalidade nasceu do anseio de estabelecer na sociedade humana regras permanentes e válidas, que fossem obras da razão, e pudessem abrigar os indivíduos de uma conduta arbitrária e imprevisível da parte dos governantes. Tinha-se em vista alcançar um estado geral de confiança e certeza na ação dos titulares do poder, evitando-se assim a dúvida, a intranqüilidade, a desconfiança e a suspeição, tão usuais onde o poder é absoluto, onde o governo se acha dotado de uma vontade pessoal soberana ou se reputa *legibus solutus* e onde, enfim, as regras de convivência não foram previamente elaboradas nem reconhecidas. A legalidade, compreendida, pois como a certeza que têm os governados de que a lei os protege ou de que nenhum mal portanto lhes poderá advir do comportamento dos governantes, será então sob esse aspecto, como queria Montesquieu, sinônimo de liberdade (...)”

Por conseguinte, necessário realizar uma breve reflexão a respeito do último princípio estabelecido na CF/88 – o da Eficiência – pois o mesmo terá grande valia na percepção coerente do estudo sobre avaliação de desempenho no setor público.

O Princípio da Eficiência é perseguido tanto no âmbito do Setor Público quanto no Privado, pois isso representa a possibilidade de fazer mais com menos insumos e esforço da mão-de-obra.

Na Administração Pública do Brasil, a preocupação com a eficiência não é tão recente assim, mas ganhou melhores contornos com o advento da Emenda Constitucional n. 19/98, que consagrou a eficiência como um princípio do ordenamento constitucional desta nação.

Nesse sentido, insta destacar que a emenda acima mencionada não sujeitou apenas a inserção da eficiência na parte final do caput do art. 37 da CF/88, mas sim inseriu uma carga de preocupação com o planejamento, com avaliação, com alcance de metas e com a forma de seleção, de treinamento de servidores, bem como a definição de suas remunerações, etc.

A eficiência como fato concreto trouxe a preocupação do legislador na transformação da atuação estatal, principalmente nas áreas de arrecadação e qualidade do gasto público.

Os Princípios são normas que instituem fins a serem atingidos, juridicamente relevantes, demonstrando com exatidão os valores jurídicos e políticos que consagram e visam a estruturar o sistema pátrio, disseminando os seus efeitos sobre todo o ordenamento jurídico.

Escrevendo sobre a necessidade de conhecê-los, Carlos Ari Sundfeld averba em sua obra:

“(...)Os princípios são as idéias centrais de um sistema, ao qual dão sentido lógico, harmonioso, racional, permitindo a compreensão de seu modo de organizar-se. (...) Por isso, conhecer os princípios do direito é condição essencial para aplicá-lo corretamente. Aquele que só conhece as regras ignora a parcela mais importante do direito – justamente que faz delas um todo coerente, lógico e ordenado. Logo, aplica o Direito pela metade(...)”.

Importante frisar que o Estado deve necessariamente visar a qualidade na prestação dos serviços postos à disposição dos cidadãos, quer sejam prestados pela União, Estado ou Município, quer sejam prestados por terceiros em regime de concessão ou permissão. O desempenho de suas atividades deve ser célere, almejar a perfeição e alcançar resultados positivos.

A eficiência consiste em buscar com objetividade o melhor resultado com o menor dispêndio, tornando os serviços mais baratos e, portanto, mais acessíveis aos usuários, coibindo o desperdício do dinheiro público.

O dever de eficiência impõe a adoção de medidas mais convenientes, como a aplicação adequada e transparente dos recursos públicos sob o ponto de vista econômico, o que envolve preços de acordo com o mercado, tempo razoável, mão-de-obra compatível com a natureza dos serviços, gastos de materiais sem esbanjamento e outros aspectos que deverão ser obrigatoriamente observados na prestação de serviços públicos.

A eficiência então é um critério de atuação administrativa concernente à utilização adequada dos meios disponíveis para se atingir os fins de interesse público, sejam eles primários ou secundários. Surge a necessidade de se satisfazer mais de um fim com o mesmo meio (otimização dos recursos disponibilizados).

O Estado Democrático de direito é o cenário no qual a eficiência se deve apresentar com a força imprescindível para que sejam alcançados os fins últimos estatais.

Nesse diapasão, com a Emenda Constitucional n° 19, de 04 de junho de 1998, que implementou a *Reforma Administrativa* durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, a eficiência adquiriu *status* de princípio constitucional ao ser inserida expressamente na redação do art. 37, sob o argumento de que era por demais relevante a reestruturação do Estado, perante a crise do aparelho estatal.

O momento sinalizava para a necessidade de revisão de dispositivos constitucionais permanentes, que precisavam incorporar a eficiência para superar a paralisação da Administração Pública.

Neste sentido, o trecho *in verbis*, extraído da Exposição de Motivos Interministerial n. 49, de 18 de agosto de 1995, já sinalizava a necessidade de levar a Administração há um patamar de destaque, vejamos:

“(...) A crise do estado está na raiz do período de prolongada estagnação econômica que o Brasil experimentou nos últimos quinze anos. Nas suas múltiplas facetas, esta crise se manifestou como crise fiscal, crise do modo de intervenção do Estado na economia e crise do próprio aparelho estatal. No que diz respeito a esta última dimensão, a capacidade de ação administrativa do Estado se deteriorou, enquanto prevalecia um enfoque equivocado que levou ao desmonte do aparelho estatal e ao desprestígio de sua burocracia(...)”.

Mais adiante, na mesma exposição de motivos, o Governo Federal da época enfatizava ainda o processo de redemocratização que o estado tinha que viver e a maneira burocrática que o estado estava formado, notemos:

“(...) No difícil contexto do retorno à democracia, que em nosso país foi simultâneo à crise financeira do Estado, a Constituição de 1988 corporificou

uma concepção de administração pública verticalizada, hierarquizada, rígida que favoreceu a proliferação de controles muitas vezes desnecessários. Cumpre agora reavaliar algumas das opções e modelos adotados, assimilando novo conceito que reorientem a ação estatal e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão(...)

Então o proponente acreditando que à presente emenda iria contribuir sobremaneira para o revigoração da Administração Pública destacou alguns aspectos relevantes da emendas, a qual ressaltamos as seguintes:

“(...) incorporar a dimensão da eficiência na Administração Pública; o aparelho deverá se revelar apto a gerar mais benefícios, na forma de prestação de serviços à sociedade, com os recursos disponíveis em respeito ao cidadão contribuinte(...); (...)enfocar a qualidade e o desempenho nos serviços públicos a assimilação pelo serviço público da centralidade do cidadão e da importância da contínua superação de **metas de desempenho** conjugada com a retirada de controle e obstruções legais desnecessários, repercutirá na melhoria dos serviços públicos (...); (...) recuperar o respeito e a imagem do servidor perante a sociedade; a flexibilização à estabilidade, a introdução de **mecanismos de avaliação** e a possibilidade de equacionamento da situação de excesso de quadros deverão contribuir para o revigoração da imagem do serviço público perante a opinião pública(...)

Com isso, a tentativa foi de demonstrar que o país já vem buscando há um certo tempo atingir melhores condições para a gestão pública, por meio de avaliação de desempenho e alcance de metas e objetivos específicos, já naquele época de intensa crise econômico-financeira do Estado. Nos dias atuais, com essa certa estabilidade econômica, o cenário é mais propenso a realização de melhores planejamentos que auxiliem na implementação efetiva das proposições da nação.

Assim, com propósito de atender o comando constitucional acima citado, foi proposto pelo executivo o Projeto de Lei n. 248, de 1998, para disciplinar a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável.

Na verdade, a Lei como citado acima, ao invés de ter a avaliação de desempenho como mote, acabou por privilegiar o disciplinamento da perda do cargo público, que em última análise seria a consequência do instrumento de avaliação de desempenho.

O mencionado projeto, faz referência em duas possibilidades de perda do cargo público (Processo de Desligamento), - quando o servidor obter dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório; ou – três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório nas últimas cinco avaliações.

Em que pese a boa intenção do Projeto, o mesmo está longe de atingir a plenitude no campo de avaliação de desempenho, que se espera para o atual estado democrático de direito e o sistema capitalismo que vivenciamos. Porém, já é algo inovador se tratando de serviço público.

Na verdade o Projeto de Lei Complementar (PLC n. 248/1998) é mais um plágio do que já estava previsto na Lei n. 8.112/1990 (RJU dos Servidores Públicos Federais), com algumas pequenas adaptações, mas como dito anteriormente, trata-se de uma perspectiva de avanço no setor público.

Da leitura da exposição de motivos n. 114, de 27 de outubro de 1998, percebe-se que no Sistema proposto, o proponente entende que se utiliza de critérios de julgamento objetivos, onde oferece à Administração Pública o instrumento necessário para proceder a avaliação de seus servidores, que envolvem: I) qualidade de trabalho; II) produtividade no trabalho; III) iniciativa; IV) presteza; V) aproveitamento em programa de capacitação; VI) assiduidade; VII) pontualidade; VIII) administração do tempo; IX) uso adequado dos equipamentos de serviço.

Realizando uma leitura literal dos critérios colocados na comentada proposta de PLC, verifica-se que os critérios de julgamento não são tão objetivos, como acreditava ser o proponente. Mas é natural que os critérios não sejam totalmente objetivos, até porque se tratando de avaliação de desempenho, seria tarefa difícil, para não falar em impossível, defini-los dessa forma completamente objetiva. O que se pretende é tirar a excessiva carga subjetiva que permeia esses tipos de avaliação.

E o projeto ainda de maneira infeliz tenta diferenciar a forma de desligamento dos servidores em atividade exclusiva de estado.

Diante do que se examinou, essa tentativa de regulamentar o art. 41, parágrafo primeiro, III da CF/88, trata-se de um modelo parecido com o já disponibilizado pela Lei n. 8.112/90, em que os critérios possuem uma carga muito grande de subjetivismo, o qual continuará a esbarrar em alguns problemas como: falta de competência dos avaliadores; ausência de objetivos e metas a serem atingidas pelo avaliado e pelo setor ou órgão em que se encontra lotado; inexistência de padronização na aplicação em uma determinada esfera do Poder Federal, afastando assim tratamento desigual dentro de uma mesma carreira pública; falta de definição de metodologia de avaliação, com um enfoque sistêmico do processo; falta de enfoque integrado com as estratégias da organização.

Cabe destacar que, dentre os inúmeros métodos disponibilizados pela literatura de metodologia de avaliação de desempenho, a grande maioria é voltada para a iniciativa privada, que possui, às vezes, muito mais definidos seus objetivos e metas a serem atingidos. Desta maneira, a Administração Pública terá que criar sua metodologia própria feita por meio de estudos e pesquisas na área pública de abrangência, deixando de lado as adaptações e arranjos.

CAPÍTULO 4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No dia-a-dia da atividade administrativa, a falta de confiabilidade demonstrada pelos resultados obtidos tem sido um dos maiores problemas no processo de implementação da Avaliação de Desempenho no Setor Público. No caso do Executivo Federal, por concentrar a maioria dos Órgãos Públicos e número de categorias, torna-se árdua a análise da classificação dos serviços prestados pela Administração, e conseqüente formação de parâmetros confiáveis que possam espelhar o real desempenho dos funcionários públicos. Essa dificuldade traz indubitavelmente sensíveis prejuízos para a definição das políticas voltadas para a gestão de pessoal. É impraticável efetuar um trabalho acertado no campo das promoções, ascensões profissionais, ganhos remuneratórios, diagnóstico preciso das necessidades de formação profissional, com base no atuais resultados coletados.

Foi possível notar neste estudo que a grande maioria dos servidores são contrários ao conceito de avaliação, por terem receio de serem monitorados e reprovados por suas práticas laborativas. Pois se todos fossem excelentes, não seria necessária avaliação de desempenho!

Forma a idéia que no Executivo, algumas carreiras, como as de gestão e algumas consideradas de Estado, já realizaram algumas tentativas com a intenção de melhorar o desempenho dessas categorias, criando instrumentos específicos, onde é atrelado ao desempenho o recebimento de gratificações de desempenho (fiscal, gestão, jurídico), onde o atendimento de metas individuais e Institucionais são necessárias para a percepção integral de suas remunerações.

Então com isso, reclama atualmente o grande desafio de se conseguir integrar todo o funcionalismo público federal, do Poder Executivo, onde num Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho do Poder Executivo possam convergir todos os dados e informações gerenciais necessários para governança. Como ocorreu no caso do SIAFI – Sistema de Acompanhamento Financeiro do Governo Federal - onde foi possível começar a acompanhar simultaneamente a execução financeira dos órgãos integrantes da Administração Pública, afastando a arcaica

maneira individual de cada órgão elaborar seu acompanhamento financeiro. Com isso, o Estado passou a gastar melhor e com transparência os recursos públicos.

Com advento da Emenda Constitucional da Reforma Administrativa n. 19 aprovada em 1998, foi introduzido um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor, conforme preconizado no inciso III, do § 1o, do art. 41, “o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”.

Apesar de o procedimento de avaliação periódica ainda não ter sido definido, é inquestionável que a aplicação do dispositivo referente à demissão por insuficiência de desempenho a qual tem como requisito a existência de um procedimento de avaliação.

Para tanto surge um Poder-Dever para o Estado, de cumprir o determinado pela nossa Carta Maior, que é de aprimoramento da máquina pública, em que seja aventada a possibilidade de se mitigar a figura da estabilidade no cargo público. O legislador atento às novas tendências da Administração contemporânea, que pressupõe a necessidade de exigir dos servidores públicos mais comprometimento e atendimento de metas pré- estabelecidas pelo órgão, copilou de certa forma o modelo já adotado pela iniciativa privada, guardando suas devidas diferenças.

Os sistemas de avaliação de desempenho são de aplicação complexa e a sua efetiva consolidação ocorre, apenas, após um processo de ajustes, de um histórico de aplicação na prática. Na administração pública federal brasileira, a idéia de vincular determinados incentivos ou punições ao desempenho do servidor não é nova, embora a introdução dessa possibilidade de demissão do servidor seja recente.

Nessa mesma linha, a reforma Administrativa de 1998, dentre outras modificações, veio esculpir no texto constitucional o principio da eficiência para o serviço público, o que é mais uma demonstração de preocupação do legislador com o desempenho do Estado brasileiro.

Para tanto, será necessária uma mudança na cultura organizacional das instituições, o que já vem ocorrendo paulatinamente. Mas também há necessidade de ocorrer uma alteração das normas infra-constitucionais, em que não seja possível a realização de arranjos para implementação das propostas consideradas viáveis.

O funcionalismo precisa deixar de lado os aprendizados trazidos do passado, tais como paternalismo, condescendência criminosa e tantos outros resquícios do período pós Estado ditatorial, de modo que a visão dos avaliadores e avaliados sejam de transparência e honestidade de propósitos com a nação brasileira. Não é mais possível admitir funcionários malfeitores, improdutivos, que usufruam da blindagem da estabilidade para se apossarem do cargo público, utilizando-o para seus interesses particulares.

Mesmo reconhecendo que o Governo desde 1995 vem implantando progressivamente as conhecidas Gratificações de Desempenho e Produtividade, para os Gestores Governamentais, esta categoria tem o papel de desenhar estratégias e propor instrumentos que levem ao alcance de tais desafios. Porém, há de se reconhecer a necessidade de se profissionalizar as carreiras intermediárias e de apoio, uma vez que serão elas que irão, num último estágio, aplicar tais ferramentas. E além do mais, não podem estas carreiras ficarem à margem do que esteja acontecendo no funcionalismo público, já que as avaliações de desempenho são para todos os integrantes da máquina pública.

As tentativas de implementação desses sistemas de avaliação de desempenho não vem ocorrendo de maneira pacífica, tranqüila ou transparente para os servidores que já vem sendo a ela submetidos. Além da desconfiança de que fatores subjetivos venham a inviabilizar a realização e avaliações acertadas, destaca-se a imprescindível necessidade de garantir que as metas de desempenho estejam bem ajustadas com a realidade de cada categoria e que os recursos humanos, financeiros e institucionais sejam providos de maneira satisfatória.

Os sistemas de avaliação de desempenho que tivemos conhecimento são híbridos, originariamente vindo de diferentes métodos, que geralmente são adaptados às características de alguns órgãos, tendo muita importância a competência de pessoal de RH para implementar bem a citada ferramenta.

Verifica-se mais uma vez que o talento do pessoal de RH envolvido com a avaliação de pessoal do Órgão faz a diferença pela maneira técnica que aborda o tema e conduz os trabalhos.

Especialmente no Executivo, nota-se que, pela falta de mão-de-obra qualificada nas Divisões de RH dos Órgãos da Administração, acirra-se a falta de entendimento dos gestores quanto à necessidade de bem implementar ferramentas e processos que levem à melhoria de pessoal das Instituições..

De uma maneira geral, as Divisões de Pessoal acreditam que os Recursos Humanos servem apenas para prover treinamento aos servidores, por meio de um Plano anual de Capacitação, realizar a avaliação, com o fatídico desvio de padrão obrigatório, e cuidar de fazer os arranjos de rodízio entre os servidores, a fim de não prejudicar nenhum servidor com perda remuneratória.

Em que pese o Executivo já contar com um quadro bem preparado de gestores públicos, estes cargos, normalmente, atuam na gestão estratégica do Órgão, com vistas a contribuir para o aumento da eficiência, eficácia e transparência da gestão governamental. Foram concebidos para implementarem a reforma de Estado, que garantisse maior transparência e melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade, esse quadro de pessoal não foi pensado e direcionado para prover gestões ordinárias dos órgãos, como: pessoal, material, pagamento, etc. Assim, surge a necessidade do Executivo de partir para profissionalização do pessoal que desempenha funções na área de pessoal.

Nas grandes multinacionais, a área de RH é extremamente valorizada, chegando a ser tão importante quanto à área fim daquela empresa, equiparando a área de RH com as demais,

seja com pessoal qualificado, seja na questão salarial, etc. Já no Executivo, a área de RH é formada por pessoas que “tem jeito para lidar com o público”, e não por indivíduos preparados emocionalmente e intelectualmente para lidar com aquele tipo de demanda.

Nesse contexto, o Executivo deverá a curto prazo pensar na viabilidade de se criar carreiras específicas de RH, a exemplo do que acontece com às áreas contábeis, jurídica, orçamentária, e outras.

Um fator que merece destaque é a necessidade da participação mandatória da alta administração nos sistemas de avaliação de desempenho, de modo a legitimar as ações adotadas pela equipe responsável na implementação das ferramentas. É do conhecimento que na maioria dos Órgãos do Executivo esta participação nos processos pela alta Administração é secundária “proforma”. O dirigente maior sempre está focado na missão final do órgão.

O aspecto concernente à cultura organizacional aparece como elemento fundamental para o sucesso dos sistemas de avaliação de desempenho. Surge aí a necessidade de se criar uma cultura voltada para o desempenho (produtividade x eficiência), a ser alavancada por meio da capacitação dos envolvidos direta e indiretamente, tanto para validar conceitos técnicos, e desmistificar o mito da avaliação nas Organizações. É também necessário mapear as diferenças culturais entre os órgão, com fim de realizar uma abordagem acertada, com propósito de atingir os objetivos específicos do sistema de avaliação a ser implementado.

Desvincular a idéia de que a avaliação de desempenho está ligada somente aos efeitos remuneratórios dos servidores, já que é isto que ocorre hoje, bem como a errada noção de que a avaliação de desempenho vem para tirar o seu cargo público, alcançado com um difícil concurso público.

Com o reconhecimento da importância da avaliação de desempenho, irá surgir uma imprescindível necessidade de rigoroso controle financeiro e orçamentário para a eficácia do sistema de avaliação de desempenho, uma vez que, sem isso, torna-se difícil a correta

mensuração do desempenho nos órgãos públicos, já que estamos falando em fazer melhor com menos recursos financeiros, humanos, materiais.

Como bem sabemos, o processo de comunicação da estratégia nos vários níveis organizacionais é indispensável para o sucesso da implementação da avaliação de desempenho na Instituição. Nesse ponto, o Executivo já conta com Setores especializados e competentes para desempenharem tal função.

Outra matéria relevante é a importância da consistência na utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, sem deixar de lado a necessidade de ficar atento para às evoluções e busca constante de melhorias. Contudo, o sistema precisa tornar-se concreto para a Instituição (evitar constantes alterações no início, o que poderá levar o sentimento aos envolvidos de que o processo é inseguro, ou que os gestores não sabem o que estão fazendo).

Como dito anteriormente, o sistema de avaliação varia de órgão para órgão de uma mesma esfera de poder, de acordo com o processo de produção de cada um, mas é necessário que haja uma padronização na ferramenta de avaliação de desempenho, considerando as peculiaridades de cada órgão, de maneira a não criar distorções significativas (sensação de que no outro órgão a avaliação é mais condescendente).

Sendo o mote a produtividade e eficiência do serviço público prestado aos cidadãos, o sistema tem que ser pensado e planejado para ser um sistema de avaliação única de desempenho do Executivo Federal, semelhante com o que ocorre no setor financeiro, que dispõe de uma única ferramenta para gerir os recursos orçamentários (SIAFI). Podendo coexistir uma grande diferença entre os elementos considerados no sistema de avaliação de desempenho.

O planejamento das metas e objetivos que serão perseguidos pelos avaliados têm que espelhar ao máximo a realidade, e deixarem de ser metas subestimadas, com intuito de garantir a todos a percepção integral das Gratificações de Desempenho. Precisam ser metas desafiadoras, mas exequíveis pelos envolvidos, com os meios e recursos disponibilizados.

Com essa nova ótica há necessidade de se investir na qualificação dos avaliados, estimulá-los para o alcance de metas ambiciosas propostas, e, quando, necessário, puni-lo para correção de atitude e postura daquele que não estiver antenado aos anseios do Estado moderno e democrático de direito.

Nesse passo, necessário implementar efetivamente, por meio do Poder Legislativo, a perda do cargo público, no caso de desempenho insuficiente na carreira, nos termos do art. 41, parágrafo primeiro, III da CF/88.

Para não parecer contraditório com o já colocado, o sistema de avaliação de desempenho não tem como fim a perda do cargo público, mas isso passa a ser uma consequência necessária nos casos dos maus servidores.

Como o Serviço Público se pauta muito na iniciativa privada, seja para os casos de igualar os direitos do trabalhador, bem como adaptar algumas ferramentas gerenciais para o desempenho organizacional, merece destaque de estender também para o servidor público o risco da perda do “emprego”, como na iniciativa privada. Porém isso só será possível se repensarmos, de uma maneira isenta, a instituição da estabilidade no serviço público, que poderá ser objeto de um estudo específico mais aprofundado.

Desde modo, fica demonstrada a dificuldade e complexidade inerente ao tema abordado neste estudo, pela grande variedade de métodos e abordagem literária do assunto. A procura pela “receita” ideal que proporcione à Instituição Pública a melhor maneira de mensurar e avaliar o desempenho continua sendo uma pergunta sem resposta certa.

Um fato que surgiu como necessidade foi a sensibilização por parte do Administrador Público de um olhar mais atento para o que acontece em seu Órgão. O grande número de variáveis dentro às Instituições precisam ser conhecidas, para que se possa trabalhar de maneira ampla e abrangente, de modo que permita a convivência harmônica entre as diferenças.

Precisa-se trabalhar corretamente essa nova visão de busca por resultados e alcance de metas no Setor Público, pois esta nunca foi a perspectiva desse Setor. A busca pelo resultado, precisa ser compreendida por todos envolvidos no processo.

Para o sucesso na implantação de um sistema de avaliação de desempenho no Poder Executivo, vai ser necessário que a qualidade das informações produzidas no órgão sirvam para orientar os gestores de maneira segura quais serão os rumos do mesmo, e qual o caminho que será preciso percorrer, para o atendimento das metas e objetivos propostos.

Quanto à questão dos métodos que podem ser utilizados, diante da grande gama existente, pautamos pelo estudo e pesquisa voltada para o setor público, abandonando os arranjos e adaptações que normalmente são feitas.

Um importante indutor para o sucesso da implementação do sistema de avaliação no Setor Público, será a preparação e capacitação dos que serão responsáveis pelas providências concretas e execução cotidiana do sistema (alimentar o sistema, extrair informações gerenciais).

Nesse passo, surge a necessidade de se pensar na viabilidade de criação de carreiras específicas para induzirem o processo de produção nas Instituições Públicas, de maneira técnica e com conhecimento de causa, afastando assim aqueles que pensam que estão convictos que dominam a matéria (algo como o cargo na Câmara dos Deputados de Analista de RH), o que necessariamente deverá ser objeto de estudo específico.

Outro ponto que merece destaque é a necessidade de aprimorar o conceito concebido, na época, da proposta do PLC n. 248, de 1998, que disciplina a perda do cargo público por servidor estável, para a atual realidade do Estado moderno. É necessário tirar o foco de como o servidor irá perder o cargo público e partir para uma interpretação voltada para a melhor definição do que seja avaliação periódica de desempenho no Setor Público, deixando de atrelar estritamente aos aspectos remuneratórios do servidor público.

Afinal, o que se propõe é uma tentativa de se criar um Sistema de Avaliação Única do Serviço Público Federal (SAUS), que possa buscar reunir os vários elementos identificados com relação aos processos de avaliação de desempenho das Instituições Públicas, já em funcionamento, e as que ainda estão em fase embrionária, de maneira a trazer melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública, que passa por variados caminhos.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

ALMEIDA, Fernando Neves de. Avaliação de Desempenho para gestores. Lisboa: Mc Graw-Hill. 1996. 122p.

BASTOS, Celso Ribeiro, Ives Gandra Martins. Comentário à Constituição do Brasil de 1988. Ed. Saraiva. 1992, Vol 3. 289p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, Deobel Garcia Ramos Beraldo. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. Ed. Atlas. 4 edição. 2008. 290p.

BULOS, Uadi Lamêgo. Constituição Federal Anotada. São Paulo. Ed. Saraiva. 2001. 859p.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar e avaliar o desempenho para alcançar resultados. Ed. Manole. 2009. 184p.

FRANCISCO FILHO, Egildo. Uma maneira descomplicada de fazer Avaliação de Desempenho estimativa de potencial Humano nas Organizações. Ed. Qualitmark. 2008. 68p.

FREITAS, Juarez. Emenda Constitucional n. 19/98 e a avaliação do desempenho de servidor público em estágio probatório. Revista Interesse Público, n. 5, 2000, 265p.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. São Paulo. Ed. Atlas. 2005. 945p.

PINHEIRO, Maria Lúcia de Moraes. Avaliação de Desempenho no Setor Público: problemas e perspectivas. Brasília: ENAP, mimeo, nov.1996.

RODRIGUES, Antonio. Avaliação de Desempenho nas Organizações – Desvantagens do Processo Tradicional. Disponível em http://www.rhplus.com.br/avaliacao_desempenho. Acesso em 29 de março de 2009.

STOFFEL, Inácio. Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência. Rio de Janeiro. Ed. Qualitmark. 2000. 78p.

VAZ, Rui Pedro Ferreira, Gestão por Objectivos e Avaliação de Desempenho: A Administração Pública em Mudança. Disponível em http://uc.pt/depacad/gee/ap_muda. Acesso em 4 de abril de 2009.