

**André Antônio Gavazini**

*Mestrado em Administração pela  
Universidade do Sul de Santa  
Catarina, Brasil e Analista Jurídico  
do Tribunal de Justiça do Estado  
de Santa Catarina (Brasil)*

[gavazini@yahoo.com.br](mailto:gavazini@yahoo.com.br)

**COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS  
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS  
SERVIDORES DOS PODERES DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA**

**COMPARATIVE BETWEEN THE PERFORMANCE ASSESSMENT  
MODELS OF THE SERVERS OF THE POWERS OF THE STATE  
OF SANTA CATARINA**

**COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE  
RENDIMIENTO DE LOS SERVIDORES DE LOS PODERES DEL  
ESTADO DE SANTA CATARINA**

---

**RESUMO**

Diante das modificações que tem acontecido na administração pública, especialmente com a adoção de formas de gerenciamento utilizadas no setor privado, o setor público tem se modificado, seguindo o que tem se chamado de Administração Pública Gerencial. Dentre os aspectos mais importantes que devem ser observados está a avaliação de desempenho dos servidores públicos, que tem por finalidade descobrir o que o funcionário tem entregue ao ente para qual ele trabalha em termos produção, bem como qual suas eventuais deficiências e pontos fracos. Para tanto, o estudo analisou as regras dos sistemas de avaliação de desempenho dos servidores dos Poderes do Estado de Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho de servidor público; Estudo comparativo; Estado de Santa Catarina.

---

**ABSTRACT**

In the face of the changes that have taken place in public administration, especially with the adoption of forms of management used in the private sector, the public sector has changed, following what has been called Management Public Administration. Among the most important aspects that must be observed is the performance evaluation of public servants, whose purpose is to find out what the employee has given to the entity for which he works in terms of production, as well as any possible deficiencies and weaknesses. For this, the study analyzed the rules of the systems of performance evaluation of the servers of the Powers of the State of Santa Catarina.

**Keywords:** Evaluation of public server; Comparative study; State of Santa Catarina.

---

**RESUMEN**

Ante las modificaciones que ha ocurrido en la administración pública, especialmente con la adopción de formas de gestión utilizadas en el sector privado, el sector público se ha modificado,

**Dados para contato:**

*André Antônio Gavazini  
Tribunal de Justiça do Estado de Santa  
Catarina.  
R. Presidente Coutinho, 232 - Centro,  
88015-230, Florianópolis, SC, Brasil.  
URL da Homepage:  
<https://www.tjsc.jus.br/>*

Recebido em: 27/11/2017

Aprovado em: 06/02/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i2.35317>

siguiendo lo que se ha llamado de Administración Pública Gerencial. Entre los aspectos más importantes que deben ser observados está la evaluación de desempeño de los funcionarios, que tiene por finalidad descubrir lo que el empleado ha entregado al ente para el cual trabaja en términos de producción, así como cualesquiera eventuales deficiencias y puntos débiles. Para ello, el estudio analizó las reglas de los sistemas de evaluación de desempeño de los servidores de los Poderes del Estado de Santa Catarina.

**Palabras clave:** Evaluación de desempeño de servidor público; Estudio comparativo; Estado de Santa Catarina.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais os Órgãos que integram a Administração Pública começaram a ter sua *performance* avaliada sob a mesma ótica aplicada às empresas particulares, de maneira que a busca pela eficiência, que no setor privado é motivada por argumentos próprios da ótica mercantil, foram trasladados para a esfera pública, resultando na busca por índices de alta produção com os limitados recursos advindos da cobrança de impostos (DUTRA & ENSSLIN, 2005).

Assim, o estado se viu forçado a avançar na forma de gerenciamento de suas demandas diante da inaplicabilidade do modo de intervenção estatal do bem-estar social até então adotado (BRESSER PEREIRA, 1997).

Este é o resultado de movimentos de reformas sobrevividos em países mais desenvolvidos (ABRUCIO, 2007) quando aconteceu uma mudança do foco, do processo para os resultados, exigindo uma administração pública empreendedora, com enfoque gerencial em busca da melhoria dos serviços entregues à população (ROCHA, ALBUQUERQUE, 2011).

Esse novo movimento foi conhecido como *Administração Pública Gerencial* (*Gerencialismo*) ou *New Public Management* (NPM), em que foram inseridas novas práticas na gestão pública (VIENAŽINDIENĖ & ČIARNIENĖ, 2015 e DESMARAIS, 2008), induziu fortemente a adoção de princípios gerenciais muitas vezes próprios da esfera privada na administração pública brasileira (SECCHI, 2009).

Neste contexto a avaliação de desempenho dos servidores representa uma atividade crucial focada em descobrir como eles executam seu trabalho, como cumprem tarefas e exigências de sua posição de trabalho, qual é o seu comportamento de trabalho, e quais as suas relações são com

colegas de trabalho, clientes e outras pessoas que estão em contato com em relação ao seu trabalho (KACHANAKOVA, 2013).

Por tal motivo, a pesquisa pretende comparar os sistemas de identificação, operacionalização e mensuração de critérios que permitam a avaliação do desempenho dos servidores dos entes que compõem o Poder Público do estado de Santa Catarina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conhecer os aspectos que motivam as diferenças entre as pessoas e suas características comportamentais é o que possibilita entender o desempenho humano, mas para tanto se deve utilizar de um ferramental específico, que será abordado nesta seção que se trata da avaliação de desempenho de servidores.

O seu principal objetivo, conforme salienta Kachanakova (2013), é descobrir o máximo aproveitamento de competências, conhecimentos e interesses de cada funcionário. Ele representa uma atividade focada em descobrir como os funcionários executam seu trabalho, como cumprem tarefas e exigências de sua posição de trabalho e como as suas relações são com colegas de trabalho, clientes e outras pessoas que estão em contato ou em relação ao seu trabalho.

Por sua vez, de acordo com Milliman, et al (2002) o conceito de avaliação de desempenho é baseado em uma premissa fundamental semelhante em muitos países, que é como controlar os indivíduos para que as organizações alcancem a máxima performance.

A avaliação de servidores reflete também como um funcionário é capaz de trabalhar com as pessoas e como eles são posteriormente capazes de usar o conhecimento obtido no âmbito da avaliação para atingir os objetivos estratégicos (KACHANAKOVA, 2013).

Por outro lado, a avaliação de desempenho ainda pode ser utilizada para concepções específicas, conforme taxionomia formulada por Kerssens-Van Drongelen (2003), que estabeleceu sete concepções principais, assim descritas:

1. fornecer informações sobre desvio de objetivos e fatores ambientais para apoiar o diagnóstico pelo gerente sobre se, e se necessário, determinar quais as medidas necessárias para correção de rumo;
2. apoiar a aprendizagem, o que pode conduzir a um melhor conhecimento sobre a organização e seus processos e sobre o impacto de fatores e medidas de desempenho e dessa forma facilitar uma melhor organização e direção no futuro;
3. apoiar o processo de alinhamento e a comunicação de objetivos;

4. apoio à decisão tomada no desempenho com base em recompensas;
5. fornecer informações sobre desvios de objetivos e fatores ambientais para apoiar o diagnóstico por funcionários sobre se, e se necessário, quais as medidas de direção de aplicar;
6. ajuda para justificar existência, decisões e desempenho;
7. motivar as pessoas, dando-lhes feedback sobre o desempenho medido.

Milliman, et al (2002) faz semelhante classificação, ao afirmar que a avaliação de desempenho procura servir um número de específico de objetivos ou propósitos: identificar os pontos fortes e fracos do empregado, avaliar as necessidades de formação, definir os planos para o futuro desenvolvimento e proporcionar motivação, servindo como uma base para determinar recompensas e o *feedback* de carreira.

Diante de tantas concepções, a organização deve escolher as que pretende utilizar, sejam de forma isolada ou de maneira conjunta, mas devem ser selecionadas e informadas ao servidor que terá condições de entender o que a organização espera dele, possibilitando a criação de um sistema de avaliação que ocorra de forma objetiva, consistente e justa (VAN DER HEIJDEN & NIJHOF, 2004).

Um sistema eficaz de avaliação do desempenho do trabalho deve indicar com precisão as responsabilidades e as contribuições dos empregados de uma organização, além motivar os funcionários, e proporcionar informações válidas e importantes nas decisões de pessoal (CLAUSEN, et al, 2008).

A fim de cumprir com esta necessidade, especialistas tendem a criar escalas numéricas (VAN DER HEIJDEN & NIJHOF, 2004). Entretanto, na fase de concepção do modelo de avaliação, a seleção de um conjunto de métricas é complexo e apesar da moderna literatura enfatizar a necessidade que as métricas devem ser uma representação equilibrada de todos objetivos importantes da empresa, de curto prazo e longo prazo (KERSSENS-VAN DRONGELEN, 2003), ao olharmos atentamente para os critérios que são usados em escalas de medição, veremos que eles não conseguem eliminar a subjetividade em sua operacionalização (VAN DER HEIJDEN & NIJHOF, 2004).

A par dessa inseparável subjetividade na seleção de critérios para avaliação, há posições que devem ser observadas na conduta dos avaliadores e mentores dos sistemas de avaliação que sejam capazes de aplicar o modelo de avaliação de uma maneira moralmente responsável. Na literatura, e na prática, várias responsabilidades morais são habitualmente atribuídas aos avaliadores a este respeito, conforme relatado por Kerssens-Van Drongelen (2003):

1. Ser honesto sobre o uso pretendido de um modelo de avaliação e as razões por trás dele, e usá-lo da maneira comunicada;

2. Selecionar e utilizar um conjunto completo de métricas;
3. Selecionar métricas e normas que refletem uma avaliação de responsabilidades e autoridades do avaliador;
4. Projetar métodos de coleta de dados apropriados;
5. Certificar-se de que os outros também podem obter informações de desempenho adequado;
6. Apreciar a informação não solicitada na avaliação.

A partir do estabelecimento destas premissas norteadoras dos conceitos e concepções para a avaliação de desempenho, somado às posturas éticas esperadas do avaliador e do formulador do modelo de avaliação, é necessário visualizar quais as medidas que devem ser tomadas com o resultado da avaliação.

O início acontece pela comunicação, na maioria muitas vezes entre o funcionário superior e o avaliado, exatamente com foco nas informações obtidas na avaliação (KACHANAKOVA, 2013).

Essa comunicação deve se focar no desempenho da tarefa e na tarefa apenas, e não sobre a pessoa. Deve ser apresentado em formas que não ameacem o ego do destinatário. Deve incluir informações sobre como melhorar o desempenho. Também deve incluir um plano formal de definição de metas juntamente com o feedback e deve maximizar as informações relativas ao desempenho visando melhorias e minimizar a informação relativa ao desempenho relativo dos outros (VAN DER HEIJDEN & NIJHOF, 2004).

Deve envolver a acentuação das características positivas de desempenho de funcionamento e comportamento social dos funcionários e a referência às insuficiências encontradas. Deve proporcionar uma oportunidade para esclarecer fatos entre avaliado e avaliador, pois cada um deles podem ter diferentes percepções acerca dos fatos e, portanto, também acerca das normas na avaliação das atividades individuais. Desta maneira pode-se prevenir a ocorrência de equívocos e ambiguidades dentro decisões do superior e sua correta compreensão por funcionários subordinados (KACHANAKOVA, 2013).

Deve-se fomentar um clima em que as pessoas podem informar-se mutuamente sobre os pontos fortes e fracos no desempenho da sua carreira (VAN DER HEIJDEN, & NIJHOF, 2004).

Quanto às características positivas encontradas, é necessário utilizá-las para motivar o empregado continuar com o comportamento até então realizado, já as insuficiências encontradas, devem ser apontadas como forma de apoio para que os funcionários possam buscar sua eliminação.

A forma de apoio adequada é fornecer empregado uma oportunidade para aprimorar-se, sendo que a educação, além de uma chance, é também uma forma de motivação. É tratada dessa maneira pois assim a organização mostra aos funcionários que eles são tão valiosos para ela que ela está disposta a investir financeiramente neles, o que implica, subsequentemente, que conta com eles também para o futuro, seja na posição de momento ou numa posição mais elevada, que poderá ser ocupada após a conclusão do treinamento (KACHANAKOVA, 2013).

No entanto, é essencial que a avaliação do empregado não se atenha apenas em analisar o desempenho de trabalho pautado por aspectos puramente objetivos e de cumprimento de metas e normas, sob pena de mecanizar a ferramenta avaliativa.

Em resposta a estes problemas, a empresa pode adicionar individualização ao sistema de incentivos, através de medidas explícitas como entradas em incentivos implícitos (tais como decisões de promoção). No entanto, a discricção levanta suas próprias preocupações, tais como o potencial para o favoritismo e o preconceito com o agraciado com a promoção (VAN DER HEIJDEN, & NIJHOF, 2004).

Avaliar o desempenho do trabalho de pessoas implica, tipicamente, na apreciação de comportamento e a tendência pode apresentar-se de forma menos severa, como característica do chamado efeito de clemência, que é comum em avaliações de desempenho de pessoas. Assim, tais fatores podem ter um efeito forte, onde as pessoas são obrigadas a dar juízos válidos e confiáveis de outras pessoas, mas não estão bem informados o suficiente para basear seu julgamento em observações do comportamento da vida real dessas pessoas ou relevantes eventos da vida real que eles estão envolvidos (VAN DER HEIJDEN & NIJHOF, 2004).

### 3 RESULTADOS

Assim como acontece com as empresas e organizações, cada um dos poderes estaduais tem uma atividade final específica.

O Ministério Público tem como busca a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (art.127, CF/88).

O Poder Legislativo tem como função típica a atividade legiferante e a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial do Executivo, estas últimas em conjunto com o Tribunal de Contas do Estado (art. 48, CF/88).

O Poder Executivo se ocupa com a prática de atos de chefia de Estado, bem como o exercício da chefia de Governo e atos de administração (art. 84, CF/88).

O Poder Judiciário tem finalidade o julgamento das causas que lhe são apresentadas, dizendo o direito no caso concreto e dirimindo os conflitos com a aplicação da lei (art. 92 a art. 126, CF/88).

Nada obstante cada uma destas instituições ter suas funções designadamente estabelecidas, toda atividade é igualmente levada a efeito por meio de pessoas. Logo, geri-las não é uma atividade fim, mas uma atividade-meio, daí para se ter uma boa prestação de serviços é necessária avaliação do desempenho das pessoas.

Todos os funcionários que estão vinculados aos órgãos acima citados, apesar de terem relação empregatícia individual com cada um destes entes, são regidos por um mesmo regramento, chamado de Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Santa Catarina, o qual foi instituído pela Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985.

Em razão disso, por se tratarem de funcionários que estão sob o mesmo regime estatutário, portanto, com direitos e deveres idênticos, efetuou-se uma comparação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores atualmente estabelecido em cada um dos órgãos anteriormente citados: 1. Ministério Público do Estado de Santa Catarina; 2. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina; 3. Poder Legislativo do Estado de Santa Catarina; 4. Poder Executivo do Estado de Santa Catarina e 5. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

O estudo comparativo entre a forma de avaliação de todos os Órgãos buscou destacar a periodicidade, os critérios, as escalas, a média e as ações decorrentes da performance aferida.

O Ministério Público instituiu a avaliação de desempenho de seus servidores por meio do Ato n. 476/2013/PGJ, que “Regulamenta a progressão funcional nas modalidades de promoção por tempo de serviço, por merecimento, especial e por aperfeiçoamento, de que trata a Lei Complementar estadual n. 223, de 10 de janeiro de 2002”.

Ele define que a periodicidade da referida avaliação será semestral, por biênios de apuração (art. 11), sendo que serão observados os seguintes critérios: I - eficácia; II - cooperação; III - disciplina; IV - iniciativa; V - organização; VI - comunicação; VII - qualidade do trabalho; VIII - responsabilidade; IX - equilíbrio emocional; e X - ética profissional (art. 13).

O desempenho será apurado para cada um dos critérios por pontos que tem escala de 1 (um) a 10 (dez), sendo que a nota será apurada por média simples dos critérios. (art. 13, §§ 1º e 3º). A média necessária para que o servidor tenha aceitado seu desempenho como satisfatório será igual ou superior a 8 (oito) pontos (art. 9º).

A principal finalidade do sistema de avaliação é a viabilizar (ou não) a promoção na carreira.



O Tribunal de Contas editou a Resolução n.TC-03/2000 que “Dispõe sobre critérios de avaliação funcional dos servidores do Tribunal de Contas e dá outras providências”. A avaliação de desempenho acontece com periodicidade trimestral (art. 9º).

Os critérios para aferição de desempenho são: I) eficiência; II) dedicação e iniciativa no cumprimento das atribuições; III) disciplina e subordinação; IV) cooperação e solidariedade no ambiente do trabalho; V) zelo para com o Patrimônio Público; e VI) assiduidade e pontualidade. Este último quesito é subdividido em outros quesitos assim descritos: a) comparecimento ao trabalho; b) permanência no local de trabalho; e c) cumprimento do horário de trabalho (art. 3º).

O desempenho será apurado com pontuação específica para cada um dos itens que tem intervalos próprios, sendo que o resultado é apurado pelo somatório de pontos que o servidor obtiver nos fatores avaliação (art. 3º e 4º).

A principal finalidade do sistema de avaliação é definir o percentual de gratificação que será recebida (art. 4º).

Com a finalidade de regulamentar a avaliação de desempenho a Assembleia Legislativa editou o Ato da Mesa n. 470, de 2 de agosto de 2012 que Institui o Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores da Assembleia Legislativa de Santa Catarina que será aplicado anualmente.

Os critérios utilizados para tanto são: I) Assiduidade e pontualidade, II) iniciativa, III) produtividade; IV) responsabilidade; V) disponibilidade e dedicação ao trabalho; e VI) aprimoramento profissional e/ou atividades especiais não remuneradas determinadas pela administração (art. 7º).

Os avaliadores poderão atribuir notas de 1 (um) a 12 (doze) pontos a cada um destes critérios, com soma do resultado expressa em porcentagem relativa ao máximo alcançável de 100% (cem por cento), que equivale a 72 pontos (art. 22).

O nível necessário para ser considerado aprovado na avaliação de desempenho é equivalente a sessenta por cento da pontuação máxima (art. 24). Caso não alcance referida pontuação, o servidor não progredirá na carreira (art. 24, § 2).

O Poder Executivo, por meio do Governador do Estado, editou o Decreto n. 153, de 16 de abril de 2003 que “Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores nomeados para o exercício de cargo de provimento efetivo nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo”.

Avaliação esta que acontece a cada trimestre (art. 4º) e tem como critérios: I – idoneidade moral; II – assiduidade e pontualidade; III – disciplina; e IV – eficiência (art. 2º).



A forma utilizada para verificar se o servidor alcança a performance exigida é feita por meio de um total 20 questões, divididas entre os critérios acima da seguinte maneira: I – 8 questões, conceituadas desta forma: SD (supera desempenho esperado, 27 a 34 pontos). AD (atinge desempenho esperado, 20 a 26 pontos), AP (atinge parcialmente desempenho esperado, 14 a 19 pontos) e NA (não atinge desempenho esperado, abaixo de 14 pontos); II – 3 questões: SD (12 a 15 pontos), AD (9 a 11 pontos), AP (6 a 8 pontos) e NA (abaixo de 6 pontos); III – SD (7 a 8 pontos), AD (5 a 6 pontos), AP (3 a 4 pontos) e NA (2 pontos); IV – SD (24 a 30 pontos), AD (18 a 23 pontos), AP (12 a 17 pontos) e NA (abaixo de 12 pontos) (anexo único).

No caso do Poder Executivo não há uma média necessária para ter o desempenho comprovado, mas 4 (quatro) qualificações de performance cada uma com seu conceito, sendo que cada uma apresentará uma ação respectiva (anexo único).

A avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário atualmente é regulada pelo disposto na Resolução GP n. 44 de 23 de setembro de 2013 que “Regulamenta a progressão funcional dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina”. Ela acontece semestralmente, nos meses de junho e dezembro em relação, respectivamente, a seu desempenho nos períodos de 1º de dezembro a 31 de maio e de 1º de junho a 30 de novembro imediatamente anteriores (art. 4º).

Os critérios que são objeto de avaliação 1. Eficácia; 2. Cooperação; 3. Conhecimento do trabalho; 4. Disciplina; 5. Iniciativa; 6. Interesse em autodesenvolver-se; 7. Interesse pelo trabalho; 8. Organização; 9. Comunicação; 10. Qualidade do trabalho; 11. Responsabilidade; 12. Controle emocional e 13. Ética profissional.

O desempenho será apurado para cada um dos critérios por pontos que tem escala de 1 (um) a 10 (dez), sendo que a média necessária para que o servidor tenha aceitado seu desempenho como satisfatório será 75% dos pontos (art. 10º). Em cada um daqueles itens será avaliado com a seguinte graduação 1,2 e 3 – insuficiente; 4 e 5 – ruim; 6 e 7 – regular; 8 – bom; 9 e 10 – ótimo.

O principal efeito da avaliação é a concessão ou não de promoção por desempenho ou por tempo de serviço, que consiste, basicamente, em aumento do padrão de remuneração do servidor.

A partir desta descrição vislumbra-se que as 5 instituições analisadas apesar de contarem com pessoas que trabalham regidas por um mesmo estatuto, utilizam formas próprias e não uniformes de avaliação de desempenho de seus servidores.

Esta falta de uniformização pode ser encontrada nos mais diversos fatores do processo, seja na periodicidade, na escala de performance, na média exigida, nas ações resultantes do produto da avaliação e especialmente, em relação aos critérios utilizados para a avaliação.

Em relação aos critérios, a primeira característica que salta aos olhos é que não há um só indicador que se repita em todas as instituições. Ou seja, apesar de todos estarem submetidos ao mesmo regimento, eles não são avaliados pelo menos em um critério idêntico.

Dentre os critérios estabelecidos para avaliação, destaca-se o de “iniciativa” e “disciplina” como mais utilizado, sendo que é mensurado por 4 dos 5 entes analisados. Na sequência, os critérios “cooperação”, “assiduidade e pontualidade”, “eficiência” e “responsabilidade” que são utilizados por 3 dos 5 entes. Por fim, com 2 aparições, surgem os critérios “organização”, “ética profissional” “comunicação”, sendo que os demais, tem uma só apreciação.

**Figura 1: Demonstrativo de utilização de critérios**



Fonte: Elaborada pelo autor.

A distribuição dos critérios entre os entes está demonstrada no quadro abaixo:

**Tabela 1: Comparativo dos critérios utilizados pelos entes para avaliar desempenho**

CRITÉRIOS	MINISTÉRIO PÚBLICO	ASSEMBLEIA LEGISLATIVA	TRIBUNAL DE JUSTIÇA	PODER EXECUTIVO	TRIBUNAL DE CONTAS
Aprimoramento profissional e/ou atividades especiais não remuneradas determinadas pela Administração		X			
Assiduidade e pontualidade		X		X	X
Comunicação	X		X		
Conhecimento do trabalho			X		
Controle emocional			X		
Cooperação	X		X		X
Disciplina	X		X	X	X
Disponibilidade e dedicação ao trabalho		X			
Eficácia			X	X	
Eficiência	X				
Equilíbrio emocional	X				
Ética profissional	X		X		
Idoneidade				X	
Iniciativa	X	X	X		X
Interesse em autodesenvolver-se			X		
Interesse pelo trabalho			X		

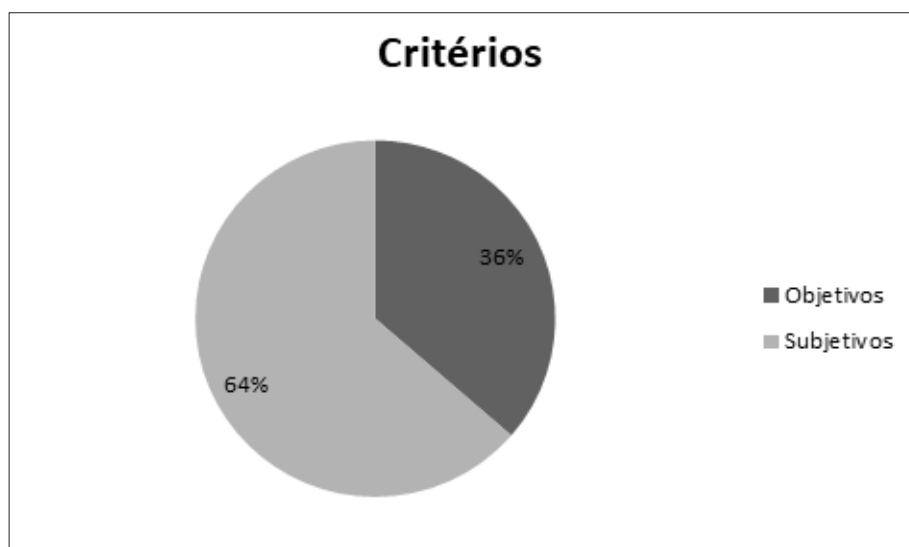
<b>Organização</b>	x		x		
<b>Produtividade</b>		x			
<b>Qualidade do trabalho</b>			x		
<b>Quantidade de trabalho</b>	x				
<b>Responsabilidade</b>	x	x	x		
<b>Zelo pelo Patrimônio Público</b>					x

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outra questão que chama atenção é que apesar de haver a definição dos critérios que serão utilizados, eles não são conceituados. Falta uma descrição mais específica sobre o que cada um destes critérios pretende avaliar. Não há uma delimitação conceitual do que cada critério pretende medir, qual sua definição, seu alcance ou sua limitação.

Não pode se deixar de considerar que analisando os 24 critérios utilizados pelos Poderes Catarinenses para a avaliação de desempenho é predominante a utilização de critérios subjetivos, os quais sofrem por não ter uma métrica passível de confrontação, e estarem submetidos ao arbítrio pessoal do avaliador. Desse total, somente 8 critérios seriam objetivos, sendo os 14 restantes eminentemente subjetivos, conforme o quadro abaixo:

Figura 2: Critério Objetivos x Critérios Subjetivos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse passo, faz-se um esclarecimento acerca do conceito do que são critérios subjetivos. São aqueles ambíguos, imprecisos, dúbios, que não conseguem, por si, estabelecer o que se está mensurando (ENSSLIN, 2015). Já os objetivos são aqueles que são precisos, sem margem para dúvidas acerca do que se pretende medir.

## 4 CONCLUSÃO

Finalizados os estudos verificou-se que a avaliação de desempenho pode utilizar-se de diversos vieses, sendo que eles podem se aflorar na forma da mensuração, nos critérios que são utilizados, ou no que é realizado a partir do que fora constatado em seu resultado. Ainda se verificou que, apesar de todos os servidores serem submetidos ao mesmo estatuto, eles são avaliados com base em critérios diversos, sendo que nenhum destes critérios é utilizado por todos os órgãos. Da mesma forma, a pesquisa evidenciou que a maioria dos critérios que são utilizados tem características subjetivas, sendo ambíguos no seu verdadeiro significado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

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

CLAUSEN, Thomas S.; JONES, Keith T.; RICH, Jay S. Appraising employee performance evaluation systems. *The CPA Journal*, v. 78, n. 2, p. 64, 2008.

DE OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra; DE OLIVEIRA, Alexandre José. Gestão de recursos humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, n. 4, p. 650-669, 2011.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 5, 2011.

DESMARAI, Céline. The french research community's perspectives on new public human resource management. *Public Management Review*, v. 10, n. 1, p. 139-150, 2008.

DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R.. Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso. In: *X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.

DUTRA, Ademar. *Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração - SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão*. Florianópolis, 1998. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção] – EPS, UFSC, 1998.

ENSSLIN, Leonardo et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. *Pesquisa Operacional*, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

ENSSLIN, Leonardo. *Notas de Aula da Disciplina de Pesquisa Avançada em Avaliação de Desempenho* – Santa Catarina: UNISUL, 2015.

KACHANAKOVA, Anna. *Present state of performance evaluation in public administration organisations operating in slovakia*. *Economic Annals-XXI*, 2013.

MILLIMAN, John et al. An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim. *Human Resource Management*, v. 41, n. 1, p. 87-102, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

KERSSENS-VAN DRONGELEN, Inge.; FISSCHER, Olaf. Ethical dilemmas in performance measurement. *Journal of Business Ethics*, v. 45, n. 1, p. 51-63, 2003.

SANTACATARINA. Lei nº. 6.745, de 28 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. Disponível em: <[http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=30&Itemid=64&lang=](http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=30&Itemid=64&lang=)>. Acesso em: 30 ago. 17.

\_\_\_\_\_. Ministério Público do Estado de Santa Catarina. Ato n. 476/2013/PGJ, de 10 de janeiro de 2002. Regulamenta a progressão funcional nas modalidades de promoção por tempo de serviço, por merecimento, especial e por aperfeiçoamento, de que trata a Lei Complementar estadual n. 223, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <<https://www.mpsc.mp.br/atos-e-normas/detalhe?id=1603>>. Acesso em: 23 ago. 17.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Resolução n. TC-03/2000, de 30 de agosto de 2000. Dispõe sobre critérios de avaliação funcional dos servidores do Tribunal de Contas e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/site/legislacao/arquivos/resolucao\\_n\\_03-2000\\_consolidada.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/site/legislacao/arquivos/resolucao_n_03-2000_consolidada.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 17.

\_\_\_\_\_. Governo do Estado de Santa Catarina. Decreto n. 153, de 16 de abril de 2003. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores nomeados para o exercício de cargo de provimento efetivo nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <[http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=35&limit=40&limitstart=0&order=date&dir=ASC&lang=](http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=35&limit=40&limitstart=0&order=date&dir=ASC&lang=)>. Acesso em: 23 ago. 17.

\_\_\_\_\_. Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Ato da mesa n. 470, de 02 de agosto de 2012. Institui o Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores da Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.alesc.sc.gov.br/diarios/pdf/6450dia.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 17.

\_\_\_\_\_. Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Resolução n. 44, de 23 de setembro de 2013. Regulamenta a progressão funcional dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.alesc.sc.gov.br/diarios/pdf/6450dia.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 17.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

VAN DER HEIJDEN, Beatrice IJM; NIJHOF, André HJ. The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 15, n. 3, p. 493-511, 2004.