

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Araujo, L. K.<sup>1</sup>, Andrade, R.<sup>2</sup>.

1 Aluna da Pós Graduação em Gestão de pessoas

2 Professora Mestra orientadora da Pós Graduação em Gestão de pessoas

### **RESUMO**

A administração pública evoluiu muito nas últimas décadas tendo atualmente um amplo foco no princípio da eficiência. Este princípio foi formalizado na década de 90 a partir da incorporação do conceito aos princípios fundamentais da administração pública, por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998. A Gestão de Pessoas é uma forte aliada da administração pública, assim como das demais administrações organizacionais, pois todas dependem da colaboração de pessoas, para realização das mais diversas atividades. Ao longo do artigo buscou-se discorrer sobre importância da gestão de pessoas, dando ênfase a avaliação de desempenho no setor público. Esta, instrumentalizada pela Constituição Federal, que prevê estabilização de profissionais previamente aprovados em concurso público, bem como a manutenção ou não destes nos cargos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, serve tanto para os servidores da administração pública direta quanto indireta. O assunto se mostra abrangente e importante neste cenário, pois dele depende a administração pública, portanto, o presente trabalho servirá de base para profissionais da área de Gestão de Pessoas, que trabalham ou tenham interesse em trabalhar em órgãos públicos, obtenham maiores informações e embasamentos sobre como é realizado o processo de avaliação de desempenho e qual a sua real importância. Ademais, percebe-se uma lacuna em estudos e pesquisas dentro do tema aqui abordado, com o que este trabalho visa contribuir para ampliação do conhecimento acadêmico e técnico que culmina em intervenções eficazes. Conclui-se que o assunto aqui abordado pode fornecer ferramentas para que a administração pública consiga por meio de seus servidores, apresentar melhores resultados na gestão e inovar nas mais diversas formas de atender com eficácia os anseios da população, que é o objetivo maior deste meio organizacional.

**PALAVRAS CHAVE:** Administração Pública. Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Eficiência.

### **ABSTRACT**

Public administration has evolved a lot in the last decades, having now a wide focus on the principle of efficiency. This principle was formalized in the 1990s, from the incorporation of the concept to the fundamental principles of public administration, through Constitutional Amendment No. 19 of 1998. People Management is a strong ally of public administration, as well as other organizational administrations, because they all depend on the collaboration of people, to carry out the most diverse activities. Throughout the article, we sought to discuss the importance of people management, emphasizing performance evaluation in the public sector. This, instrumentalized by the Federal Constitution, which provides for the stabilization of professionals previously approved in public tenders, as well as the maintenance or not of these in the positions of the Union, the States, the Federal District and the Municipalities, serves both for the civil servants of the direct and indirect. The subject proves to be comprehensive and important in this scenario, as it depends on public administration, therefore, the

present work will serve as a basis for professionals in the area of People Management, who work or are interested in working in public agencies, obtain more information and bases on how the performance evaluation process is carried out and its real importance. In addition, there is a gap in studies and research within the theme addressed here, with which this work aims to contribute to the expansion of academic and technical knowledge that culminates in effective interventions. It is concluded that the subject addressed here can provide tools for the public administration to achieve through its servers, present better results in management and innovate in the most diverse ways to effectively meet the wishes of the population, which is the main objective of this medium organizational.

**KEY WORDS:** Public Administration. People management. Performance evaluation. Efficiency.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **INTRODUÇÃO**

Na era moderna, em decorrência de mudanças advindas da globalização e explosão tecnológica, as informações passaram a ser divulgadas em tempo real. Organizações públicas em todo o mundo estruturaram enormes mudanças nos modelos de gestão, passando a adaptar-se aos novos anseios da população, cada dia mais informatizada e passível de acesso aos acontecimentos das organizações públicas. Estas organizações passaram a utilizar as inovações em seu favor, se adaptando às tendências globais.

Atualmente, temos cidadãos que acompanham em tempo real as decisões de cada poder ou órgão, que exigem qualidade nos serviços públicos e fiscalizam a prestação de contas dos órgãos, verificando se houve eficiência na gestão. Pelo acesso a estas ferramentas pode-se definir quem será o próximo governante, mantendo os que obtiveram grandes avanços na gestão ou trocando por outros que detenham um plano de gestão ainda melhor.

Estamos na envoltos em conhecimento, pessoas com elevados níveis de informação e escolaridade, que exigem o cumprimento dos seus direitos e a atuação de dirigentes governamentais que trabalham diariamente, cumprindo metas e planejamentos, a fim de demonstrar na gestão, que nada mais é feito no improviso, imposto de forma autoritária ou de maneira abusiva.

Existe uma peculiaridade na gestão atual, que antes não era percebida de forma tão clara, as decisões tomadas em uma área de governo interferem em outras de maneira sistêmica. Neste contexto, dado que a gestão de pessoas antes considerava os trabalhadores apenas como executores de tarefas, hoje percebe-se que não é mais assim, que os servidores são detentores de capacidades, conhecimentos e necessitam ser vistos como tal, ou seja, como ferramentas essenciais para o sucesso da organização.

A gestão de pessoas na área pública, não deve se preocupar apenas com a folha de pagamento ou contratação visando somente experiências técnicas, ela se preocupa em avaliar psicologicamente os participantes de concursos, para assim verificar se as características particulares e subjetivas dos candidatos estão de acordo com aquilo que está estabelecido para os cargos, bem como outros mecanismos que podem ser aplicados conforme critérios da área e do órgão. Funções relativas ao setor público podem ser rigorosamente especificadas e requerer dos candidatos às vagas competências, habilidades e atitudes que supram plenamente o necessário à administração pública.

Em conformidade com estes novos paradigmas o setor de gestão de pessoas no âmbito público, atendendo determinação da Constituição Federal (1988), foi instado a proceder avaliações de desempenho, para conceder ao servidor estabilidade e permanência no órgão público. Por meio de tais avaliações pode ainda motivar os servidores a desempenharem suas atribuições com a máxima eficiência, tornando os serviços públicos eficazes para assim atender aos anseios da população.

O tema “Avaliação de Desempenho na Administração Pública” não é novo, mas é um tema que vem se tornando cada dia mais importante para a gestão de pessoas em órgãos públicos, pois a Constituição prevê que a avaliação deve ser feita de forma especial para conceder estabilidade ao servidor e periódica para a manutenção do mesmo no cargo. Essa previsão legal abriu margens para que cada órgão regulamentasse a avaliação em sua esfera de governo, porém são necessários estudos específicos para que os gestores dos órgãos públicos consigam editar regulamentos que visem a obtenção máxima de eficácia, eficiência e efetividade de cada servidor nos respectivos cargos.

Justifica-se a escolha do tema em questão, visto que na literatura temos pouco material disponível sobre o mesmo, podendo assim contribuir para a ampliação do conhecimento acadêmico, bem como projetar possibilidades de alcançar o desejado Estado de Bem-Estar Social, por meio das orientações e conhecimento para que gestores públicos tenham acesso a dados relativos ao processo de avaliação de maneira efetiva e os utilizem para conquistar a tão almejada eficiência do serviço público. Pretende-se ainda elucidar neste artigo sobre até que ponto a avaliação de desempenho é importante para os servidores? E como a área de gestão de pessoas pode utilizar esta ferramenta constitucional em favor das organizações públicas?

## **METODOLOGIA**

Buscar-se-á descrever brevemente a administração pública brasileira, como a gestão de pessoas atua, em especial no setor público, e a importância da avaliação de desempenho nas organizações, apresentando conceitos, formas e métodos de aplicação.

O presente artigo resultará da Revisão Bibliográfica do tema “Avaliação de Desempenho na Administração Pública”, trazendo referencial teórico de autores da área, obtidos em grande parte por meio de acervo digital de bibliotecas eletrônicas, como: *Scielo*, *BVS*, *Periódicos Capes*, *Biblioteca Virtual Pearson*, *Elsevier* e *Google Acadêmico*; além de livros físicos e *E-books*, priorizando estudos que remetam aos últimos dez anos. Alguns destes materiais não têm em suas obras material direcionado para o Setor Público, sendo contrapostas informações das áreas públicas e privadas, obtendo assim os resultados almejados.

A partir destes estudos será realizada uma breve análise e síntese visando direcionamentos de elementos que possam servir de referência técnica para estudos futuros e aplicação prática em setores de gestão de pessoas de órgãos públicos.

## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública constitui um importante segmento da ciência da Administração, representa o aparelhamento do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas. O progresso e o desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela Administração (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2004) define as funções administrativas conforme segue: **Planejar**: é a primeira função administrativa, sendo nesta etapa decidido quais os objetivos para desempenho organizacional atual e futuro e ainda os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. **Organizar**: é estabelecer meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento, que irá demonstrar como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. A organização é a função administrativa relacionada com atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamentos e a locação dos recursos necessários nas equipes e nos departamentos. **Dirigir**: consiste em influenciar e orientar as atividades relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo, para o mesmo objetivo. **Controlar** é a função administrativa que monitora, acompanha, avalia, mede e assegura que a organização esteja no rumo certo, produzindo resultados esperados e alcançando os objetivos propostos. O controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Como bem lembrava Peter Drucker, não existem países ricos nem países pobres, mas sim países bem-administrados e países mal administrados. Daí a amplitude e grandeza com que se apresenta a administração pública (CHIAVENATO, 2008).

Anteriormente, o Estado era pautado pela intervenção na economia, pela expansão dos serviços de bem-estar social e pelo funcionamento nos moldes do modelo burocrático weberiano. Vários fatores contribuíram para a decadência deste modelo: a crise mundial na década de 70 e de 80 ligada aos choques do petróleo em 1973 e 1979; a crise financeira, com aumento das atribuições e escassez de recursos; por fim, a globalização e as inovações tecnológicas foram decisivas para a perda de poder dos Estados (DALACORTE, 2014).

A administração pública evoluiu no passar dos anos através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A administração pública gerencial, que é o modelo atual, traz consigo muito da administração pública burocrática, embora de forma flexibilizada, como: a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático.

Em 1998, após longos anos de discussão foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que trouxe diversas alterações para o CAPÍTULO VII - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – da Constituição Federal, sendo uma delas a inclusão da **eficiência** como um dos princípios da administração pública; definições mais rigorosas para ocupação de cargos e empregos públicos; formas de participação dos usuários na administração direta e indireta; critérios para fixação de padrões de vencimentos, a obrigatoriedade da publicação anual dos valores de salários e subsídio, a ampliação da avaliação de desempenho para todos os servidores independentemente de estar em estágio probatório.

A Reforma administrativa de 1998 foi um marco para reorganização do serviço público. Desde então, não basta legalidade na prestação dos serviços, é necessário que se alcancem os resultados para os quais foram criados (STASSUM e WIPPEL, 2013, apud DALACORTE, 2014).

Neste contexto, Gemelli e Filippim (2010), descrevem resumidamente os princípios norteadores da administração pública conforme segue: **Legalidade** - se aplica normalmente à administração pública, de forma rigorosa e especial, norteando o administrador público a fazer somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois é permitido apenas realizar o que a lei não proíbe. **Impessoalidade** - impõe a prática do ato para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a administração. **Moralidade** - não bastará ao administrador o estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, mas também respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, pois a moralidade estabeleceu-se, a partir da constituição de 1988, como pressuposto de validade de todo ato da administração pública. **Publicidade** - consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Em princípio, todo ato administrativo deve

ser publicado, porque pública é a administração que o realiza, somente se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional e investigações policiais. **Eficiência** - exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Com informações sendo divulgadas em tempo real, as organizações públicas que já vêm modificando sua forma de gerenciamento, começam a se adaptar e inovar nos mais diversos processos. Hoje os cidadãos podem acompanhar, por vezes em tempo real, as decisões de cada poder ou órgão, e assim exigir qualidade nos serviços públicos e fiscalizar as prestações de contas.

A Estrutura organizacional do Estado é composta por três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, sendo estes poderes divididos em três níveis: União, Estados-membros e Municípios (CHIAVENATO, 2008).

Estes três poderes estatais são independentes entre si, contudo atuam de forma coordenada, e constituem o poder estatal que é único, e fornecem através de seu funcionamento um sistema de ‘freios e contrapesos’, onde um poder limita a ação do outro, evitando a concentração demasiada de poderes em determinada esfera. São poderes inseparavelmente contidos na natureza estrutural do Estado, e possuem atribuições específicas e exclusivas (MOURA, 2012).

Conforme Moura (2012), uma descrição resumida das atribuições de cada poder poderia ser: **Poder Legislativo** – Compete a função normativa, elaboração de leis; **Poder Executivo** – Possui o poder administrativo do Estado, convertendo Lei em ato concreto; e **Poder Judiciário** – Poder Judicial, responsável pela aplicação da lei diante dos conflitos de interesses que provoquem ação ou controversa judicial.

Na administração pública existe ainda duas formas de administrar, a forma direta e a indireta. Gemelli e Filippim (2010), as definem: **Administração pública direta** é o conjunto de órgãos públicos ligado diretamente à esfera governamental (União, estados, municípios e Distrito Federal). Não possuem personalidade jurídica própria e as despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento de cada esfera. **Administração pública indireta** é aquela na qual o Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios) concede a terceiros (autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas) para realização de serviço público, observando as normas.

Independente da esfera governamental, se a administração é direta ou indireta e em qual dos poderes ela está sendo executada, é necessário primar pelo bem público, pelo interesse da sociedade em geral e buscar ferramentas para que a administração pública aconteça com eficiência, eficácia e efetividade. Neste contexto, nos deparamos com a gestão de pessoas, elemento essencial para obtenção

de bons profissionais, agentes públicos dispostos a colaborar com todo seu conhecimento, suas habilidades e suas atitudes.

## A GESTÃO DE PESSOAS

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados (GEMELLI e FILIPPIM, 2010).

Chiavenato (2009) discorre que:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

As organizações que querem ter vantagens no quesito competitividade precisam estar frequentemente se atualizando, buscando a cada dia novos aprendizados, pois a cada dia surge um novo estudo, um novo método, uma nova lei, uma nova regra. Empresas que detêm em seu quadro de pessoal profissionais que se atualizam, atribuem a seu capital mais valor, pois o mercado nos últimos anos vem observando o capital intelectual das empresas e aplicando mais valor aquelas que o detêm.

Para Chiavenato (1999), os três aspectos fundamentais da gestão de pessoas são: **a) as pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com histórias particulares e diferenciadas, possuidores de conhecimentos, habilidade, destrezas, capacidades indispensáveis a adequada gestão dos recursos organizacionais. **b) as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:** como elementos impulsionadores da organização e capazes de dota-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis a sua constante renovação e competitividade e um mundo de mudanças e desafios. **c) as pessoas como parceiros da organização:** capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre as pessoas e organizações.

A gestão de pessoas possui um conjunto de ações como: planejar; recrutar e selecionar pessoas; integrar pessoas; análise e descrição de cargos e funções; avaliação do desempenho no trabalho; planos

de cargos e salários; remuneração e benefícios; Higiene e Segurança no Trabalho; formação e desenvolvimento profissional; análise, controle e auditoria em Recursos Humanos (GAZAL, 2020).

Além de todas estas funções a gestão de pessoas desenvolve um papel estratégico dentro da empresa, o que faz do profissional da área um importante líder para a organização, capaz de traçar estratégias para manter a motivação e alinhar os colaboradores aos objetivos, à missão e valores da empresa (GAZAL, 2020).

Neste contexto, há definições e estudos sobre técnicas voltadas para a retenção de pessoal, principalmente profissionais com nível de qualificação elevado, pois cada indivíduo dentro ou fora da organização se comporta de uma maneira diferente, tem anseios e inspirações alheios ao ambiente de trabalho e à remuneração que devem ser melhor explorados no ambiente laboral.

A Gestão de Pessoas e/ou Recursos Humanos na busca de maior eficácia tem expandido seu próprio conhecimento, buscando interagir com as demais áreas da empresa. Buscando para si profissionais que entendam as necessidades de cada área da empresa, que prevejam conhecimentos que serão necessários, a fim de selecionar e manter profissionais amplamente capacitados para executar as atividades necessárias a empresa.

O Setor de Recursos humanos apesar de toda a sua responsabilidade em selecionar, contratar, treinar e criar ferramentas para manutenção de profissionais também tem outras demandas e para que haja um engajamento são necessários canais de comunicação e divisão de responsabilidades com as demais áreas da empresa, para que ao final, todos consigam uma gestão eficaz.

Neste sentido Xavier (2006), relata que “a área de RH vai assessorar o gestor em suas necessidades e prover treinamento, comunicação institucional, programas e políticas que levem o quadro a entrar em real sintonia com as demandas estratégicas da organização”.

## **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A gestão de pessoas é uma área que não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população (GEMELLI e FILIPPIM, 2010).

A incidência das pessoas sobre os processos produtivos resulta no trabalho. Esse resultado da atividade humana no ambiente organizacional, por sua vez, é responsável pela adição de valor aos produtos gerados pelo Estado – bens ou serviços públicos (BERGUE, 2010).



Antes da Constituição Federal de 1988, a gestão de pessoas na administração pública era muito diferente, pois percebia-se que não era dada a devida importância à área, tratavam-na como “um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração. Havia ainda um grande apadrinhamento de pessoas da família, sem contar a falta de capacitação de tais pessoas” (GEMELLI e FILIPPIM 2010).

Após a Constituição Federal de 1988, teve início um longo processo de mudança nesse quadro, buscando da administração pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiças, além de concursos públicos que oferecessem aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao serviço público (GEMELLI e FILIPPIM 2010).

Entre a administração pública e a privada temos muitas diferenças, e no setor de gestão de pessoas isto pode ser percebido de maneira acentuada, vemos várias contradições, desde a forma de contratação até a forma de retenção e promoção destes servidores, pois na administração pública tudo deve estar previsto em lei, portando para contratar um servidor é um processo severamente burocrático, pois o cargo, o nível de escolaridade, o vínculo, a remuneração e demais atos devem estar previstos em lei, e para modificar qualquer cargo ou características a ele pertencentes é necessário a edição de uma nova lei, que é um processo longo e dependente de autorização legislativa.

Os servidores públicos efetivos, são admitidos após prévia aprovação em concurso público e após o período de três anos de efetivo exercício no cargo, tendo passado por avaliações de desempenho especiais, serão considerados estáveis. Ocorria que anos atrás, após a aquisição da tão sonhada estabilidade, muitos servidores deixavam de se preocupar com seu desempenho no cargo, então veio a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, que alterou o Artigo 41 da Constituição Federal, tornando os servidores com mau desempenho suscetíveis à perda do cargo.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para o cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento administrativo de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988).

Ao estender a avaliação de desempenho periódica para além dos três anos de estágio probatório, o órgão público contribui para que o servidor público não se acomode, mas que continue comprometido com suas atribuições. Servidores mais motivados e preparados, prestando serviços de forma eficiente, contribuem para que a atividade pública se concretize, resultando na satisfação do usuário (DALACORTE, 2014).

Com o intuito de inovar nos processos de gestão de pessoas, incluiu-se na Constituição a necessidade de se realizar avaliação de desempenho periódica dos servidores, ficando a critério de cada órgão público a elaboração de leis complementares, levando em consideração as diferentes realidades destes órgãos que, por sua vez, têm suas peculiaridades, seus objetivos, visões, missões e culturas, devendo estas serem levadas em conta.

A avaliação de desempenho periódica contida na Constituição, pode ser vista como uma forma de punir servidores que não acompanham o nível de desempenho desejado ou que não executam suas atividades de forma eficiente. Entretanto, deve ser vista pelos profissionais da área de gestão de pessoas como uma ferramenta de extrema importância, que somará, para conduzir os servidores de forma a motivá-los a alcançar a eficiência dos serviços públicos.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Chiavenato define a avaliação de desempenho como:

a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 1999).

A Administração com base em seus objetivos deve traçar metas e programas, e é com base neles que o profissional de Gestão de Pessoas irá definir um modelo de avaliação de desempenho.

A avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade (CHIAVENATO, 2008)

O foco da avaliação do desempenho pode ser o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional, devendo o gestor da organização definir o que é mais importante: o desempenho no cargo ou a oferta de competências requeridas pela organização (CHIAVENATO, 2014).

É importante avaliar o desempenho, pois toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. A organização também precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades, sendo assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014), descreve as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são: **Recompensas:** a avaliação do desempenho proporciona o julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito. **Retroação:** a avaliação proporciona conhecimento a respeito dos resultados do desempenho e das atitudes e competências. **Desenvolvimento:** permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria pelo treinamento). **Relacionamento:** a avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados – e saber como estas avaliam o seu desempenho. **Percepção:** a avaliação proporciona meios para que cada colaborador saiba o que as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora a auto percepção e a percepção do entorno social. **Potencial de desenvolvimento:** a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), sucessão, carreiras, etc. **Aconselhamento:** a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

Pode-se verificar que as razões para realização da avaliação de desempenho são inúmeras, e, se bem planejada essa avaliação traz apenas benefícios para a organização e para as pessoas. Com tantas informações obtidas, torna-se possível criar estratégias de ação e de gestão ampliando competências e potenciais dentro da empresa, aumentando a motivação e também a retenção de bons profissionais. No Quadro 1 apresentam-se os critérios mais comuns utilizados em avaliações.

Quadro 01: Critérios mais comuns de avaliação de desempenho.

Habilidades/capacidades/necessidades/traços	Comportamentos	Metas e resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do cargo</li> <li>• Conhecimento do negócio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontualidade</li> <li>• Assiduidade</li> <li>• Lealdade</li> <li>• Honestidade</li> </ul> </li> <li>• Apresentação pessoal               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom senso</li> </ul> </li> <li>• Capacidade de realização</li> <li>• Compreensão de situações</li> <li>• Facilidade de aprender               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitude pessoal</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho da tarefa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito de equipe</li> </ul> </li> <li>• Relacionamento humano               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Liderança</li> </ul> </li> <li>• Hábitos de segurança</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Atitude e iniciativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidade</li> <li>• Desembaraço</li> <li>• Prontidão</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de trabalho</li> <li>• Qualidade do trabalho</li> <li>• Atendimento ao cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Rapidez nas soluções</li> <li>• Redução de refugos</li> <li>• Ausência de acidentes</li> </ul> </li> <li>• Manutenção do equipamento               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a prazos</li> <li>• Foco em resultados</li> </ul> </li> <li>• Aprimoramento técnico</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2014)

Para Chiavenato (2014), a avaliação deve cobrir o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos deve enfatizar o colaborador no cargo, e ser aceita por ambas as partes - avaliador e avaliado devem melhorar a produtividade do colaborador.

A avaliação do desempenho reduz incertezas em busca de consonância, proporcionando ao funcionário a retroação a respeito do seu desempenho. Ela proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente e tal avaliação mostra ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização, ao cliente e *stakeholders* (CHIAVENATO 2014).

## FORMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em estudos de Chiavenato (2014), vemos que são apresentadas algumas formas de avaliação de desempenho: **Auto avaliação:** cada pessoa se avalia quanto à performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. **Gerente ou líder:** Cabe ao gerente ou ao executivo – como gestor de pessoas – a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação de resultados. **Avaliação interativa:** O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. **Equipe de trabalho:** A própria equipe de trabalho avalia o seu desempenho como um todo e o de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e as metas a alcançar. **Avaliação 360°:** A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gerente, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360°. **Avaliação para cima:** É uma faceta específica da avaliação do gerente ou executivo. Ao contrário da avaliação do subordinado pelo seu superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar resultados. **Comissão de avaliação do desempenho:** Em algumas organizações, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos colaboradores. A comissão pode ser constituída de pessoas de diversas unidades organizacionais e formada por membros

permanentes e transitórios. **Órgão de gestão de pessoas:** Trata-se da alternativa de avaliação de desempenho muito comum em organizações conservadoras, mas que está sendo abandonada pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Nessa alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas da organização.

## MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem muitos métodos para avaliar o desempenho humano, sendo necessário utilizar critérios de equidade e justiça e, ao mesmo tempo, estimular as pessoas. Não é tarefa fácil. Por essa razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência, mensalistas e horistas. Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (CHIAVENATO, 2014).

**Escalas gráficas:** Esse método é baseado em uma tabela de dupla entrada, nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação. Para orientar os fatores a empresa define quais comportamentos e atitudes que são mais valorizados por ela e depois descreve os graus de variação do comportamento (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco). Com os fatores e graus definidos monta-se uma escala gráfica de avaliação (CHIAVENATO, 2014). No quadro 2 consta um exemplo deste método.

Quadro 02: Escala gráfica de avaliação do desempenho.

<b>Fatores</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Sufrível</b>	<b>Fraco</b>
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhecimento mais que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre	Quase sempre	Algumas vezes	Raramente	Nunca

(capacidade de inovar)	excelentes ideias	tem excelentes ideias	apresenta ideias	apresenta ideias	apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: Chiavenato (2014)

**Escolha Forçada:** A avaliação de desempenho é montada através de conjuntos de frases descritivas que focam em determinados comportamentos e o avaliador é forçado a escolher qual frase que mais representa o avaliado ou a que menos representa (CHIAVENATO, 2014). O quadro 3 exemplifica este método.

Quadro 03: Avaliação por escolha forçada.

Avaliação de desempenho								
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um “x” na coluna ao lado: o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.								
	nº	+	-		nº	+	-	
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas				
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa				
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar				
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda				
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento				
Gosta de ordem				Toma decisões com critério				
Não suporta pressão				É lento e demorado				
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho				
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável				
Comete muitos erros				Produção razoável				
Oferece boas sugestões				Tem boa memória				
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade				

Fonte: Chiavenato (2014).

**Pesquisa de Campo:** É um método complexo e baseia-se no princípio da responsabilidade de cada cargo dentro da empresa. O especialista em avaliação faz uma entrevista com os gerentes para em conjunto avaliar cada funcionário (CHIAVENATO, 2014). No quadro 4 exemplifica-se este método.

Quadro 04: Método de avaliação do desempenho pela pesquisa de campo.

Avaliação de desempenho	
Nome: _____	Cargo: _____

<b>Departamento</b>	
1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi:	<input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderiam justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futuro recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2014).

**Métodos dos incidentes críticos:** É um método que leva em consideração para avaliação características extremas, que representam desempenhos altamente positivos ou altamente negativos. Cada fator do desempenho é transformado em pontos fortes ou pontos fracos de cada colaborador (CHIAVENATO, 2014). No quadro 5 consta exemplo deste método.

Quadro 05: Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.

<b>Avaliação de desempenho</b>	
Nome: _____ Cargo: _____	
Departamento _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade para lidar com números
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente

Fonte: Chiavenato (2014).

**Lista de Verificação:** É baseado em uma relação de fatores de avaliação, que serve como lembrete para o avaliador avaliar todas as características principais de um funcionário (CHIAVENATO, 2014). O quadro 6 exemplifica este método.

Quadro 06: Método de avaliação de desempenho por listas de verificação.

Avaliação de desempenho											
Nome: _____		Cargo: _____					Departamento: _____				
Áreas de Desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Chiavenato (2014).

Ainda para Chiavenato (2014, p. 222):

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam aspectos ultrapassados e negativos. Geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo fato de a avaliação funcionar como fim, e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e conteúdo [...]

Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam pela colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhora do desempenho.

As novas tendências são indicadores sistêmicos que devem ser escolhidos em conjunto (financeiros, ligados ao cliente, internos e de inovação). A avaliação baseia-se em índices objetivos de referência, leva em conta o contexto global (índices de ordem econômica e aspectos importantes de outras empresas), é um elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, baseia-se em processos não estruturados, utiliza a avaliação como forma de retroação às pessoas (competências pessoais, tecnológicas, metodológicas e sociais), enfatiza cada vez mais os resultados e é relacionada com a noção de expectativa (relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes de produtividade do indivíduo (CHIAVENATO, 2014, p. 222-223)

Os principais novos métodos de avaliação são: Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO) e Avaliação 360° ou Circular.

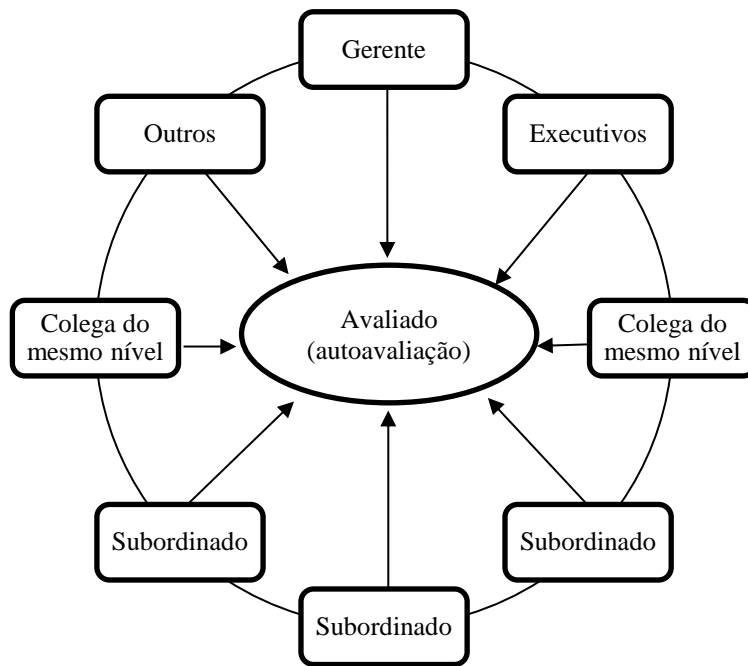
Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO) é um modelo moderno e tem se mostrado muito eficiente para organização, a aplicação dessa avaliação é feita de forma conjunta entre o gerente e o colaborador que adotam um intenso relacionamento, onde juntos discutem e programam em consenso objetivos que devem ser alcançados, comprometimento pessoal, recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos e desempenho. Ainda há um constante monitoramento dos resultados em



comparação com os objetivos e por fim uma retroação intensiva e contínua da avaliação conjunta e interativa. A APPO é uma avaliação mais focada no futuro do que no passado, pois está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro.

Avaliação 360° é uma avaliação circular na qual participam todos que tem alguma interação com o avaliado, podendo ser colegas, superiores, fornecedores e clientes. Essa avaliação proporciona condições para que o colaborador se adapte e se ajuste as várias demandas que recebe no contexto do trabalho. Cada avaliador e o avaliado recebe um formulário e registra suas repostas, ao final os resultados são tabulados e o avaliado recebe a retroação. A partir do resultado obtido o avaliado e seu gerente elaboram um plano individual de desenvolvimento. Na figura 1 consta um esquema deste método.

Figura 01: Avaliação 360o ou circular.



Fonte: Chiavenato (2014).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em decorrência da bibliografia consultada acerca do tema proposto, denotou-se alguns elementos que devem ser levados em conta ao pesquisar ou realizar intervenções neste contexto. É notório que os elementos relacionados à gestão de pessoal são já há um tempo conhecidos e detalhados em estudos, pesquisas e discussões, tanto no meio acadêmico como na realidade das organizações. Entretanto, ao filtrar e especificar uma temática relativa à avaliação de desempenho na administração pública, percebe-

se escassa gama de pesquisas ou publicações, o que torna difícil ou mesmo inexistentes referenciais que embasem a atuação de profissionais que se lançam neste desafio.

Outro ponto em destaque diz respeito ao fato de haver diretrizes legais variadas e até mesmo desalinhadas uma com a outra, visto que há muitas minúcias e realidades diferentes quando se trata de capital humano. Os moldes da administração pública no Brasil condicionam-se à burocracia e padronização e pouco conseguem se adaptar a cenários e demandas mais flexíveis, que é o caso da avaliação de desempenho que leve em conta as diferentes categorias e aspectos sócio culturais presentes nos quadros de servidores.

A bibliografia aponta ainda as diferentes evoluções no campo de gestão de pessoal entre o setor público e a iniciativa privada. Sinaliza que, mesmo considerando a necessidade de estudos e aprimoramentos da ferramenta de avaliação de desempenho, esta se mostra defasada no cenário público. Investimentos precários, sucateados, baixos ou inexistentes no âmbito do treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como da tecnologia empregada para os setores de gestão de pessoas na área pública minam a sua eficácia e abrangência. Objetivos, metas e indicadores efetivos da avaliação de desempenho ainda parecem realidades bastante remotas dentro da realidade em questão.

Valendo-se dos resultados alcançados desde que a avaliação de desempenho é estudada e focalizada nos últimos anos, pode-se afirmar que ela é um elemento chave no sentido de potencializar competências e habilidades humanas no meio laboral, bem como promover evolução e motivação para os mais diversos tipos de trabalhadores. Assim, utilizar-se-á dos dados aqui elencados para enfatizar a importância desta ferramenta como um mecanismo promotor de eficiência em qualquer cenário, mas em especial o setor público de instituições pequenas ou pouco evoluídas em termos de gestão de pessoas. Busca-se, portanto, a junção de esforços a fim de fornecer diretrizes ou elucidar possibilidades concretas de obtenção de bons resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nenhum processo é simples, de fácil escolha ou globalmente previsível quando o assunto é capital humano. A escolha do tema aqui discorrido perpassa este leque de elementos que, de acordo com os dados e a perspectiva, tenta pinçar aquele aspecto que pode trabalhar uma ampla dimensão ou promover transformações mais significativas na área de gestão de pessoas. Tal aspecto foi entendido neste estudo como sendo a ferramenta ou conceito conhecido como Avaliação de Desempenho. Em um olhar sistêmico sabe-se que o todo é muito mais do que a soma das partes, então não há como posicionar a avaliação de desempenho como um fim, ou mesmo desvinculada de outros aspectos da organização. No entanto, parece ter um papel central em alguns elementos basilares e fundamentais, principalmente

na administração pública. Neste sentido, foi possível traçar uma linha temporal e lógica que, ao longo deste artigo, buscou elucidar conceitos e fórmulas comuns neste meio, para que aos poucos, e baseando-se em amplos e atuais estudos, perceba-se a relevância desta ferramenta como diretamente proporcional a bons resultados na gestão de pessoal.

Constata-se, a partir da revisão da literatura realizada, que as organizações estão cada vez mais se voltando para o aspecto humano como um capital e recurso altamente sensível e necessário ao bom andamento ou retorno econômico. Assim, os objetivos e procedimentos precisam ser revistos e remodelados, para se ajustar a esta nova proposta. Sendo o capital humano o mais novo núcleo da cadeia produtiva torna-se necessário explorar ao máximo o potencial dos funcionários das organizações focadas em eficiência. Assim, a avaliação de desempenho passa a voltar-se mais para o indivíduo e seu potencial de mudança e contribuição do que para apontar seus pontos fracos e cobrar melhorias. Amplamente vinculados aos processos de treinamento e desenvolvimento (capacitações continuadas) a avaliação de desempenho volta-se para o empenho e motivação máxima do funcionário nas tarefas sob sua responsabilidade. Portanto, nota-se o quanto pode ser importante e imprescindível à boa relação entre instituição e servidores do âmbito público.

É possível observar que a administração pública evoluiu grandemente com o passar do tempo em termos de ferramentas e tecnologias, porém, mesmo tendo criado constitucionalmente uma cultura que visa a valorização das competências humanas para se chegar a um patamar otimizado de eficiência (princípio constitucional) as organizações públicas ainda precisam atualizar normativas e métodos eficazes de promover avaliações de desempenho periódicas que tenham um elevado grau de retorno para os objetivos a que se destinam. Neste sentido, torna-se relevante uma atualização reestruturante em termos de gestão de pessoas, pois somente assim os aspectos teóricos e práticos da avaliação de desempenho poderão ser explorados da melhor maneira. Assim, considera-se que a avaliação de desempenho seria importante para os servidores públicos de maneira global, pois lhes fornecerá subsídios para aprimoramento pessoal e profissional, bem como poderá mantê-los motivados para o efetivo exercício das suas funções. Uma alternativa poderia ser a contratação de especialistas e/ou profissionais versados tecnicamente para formar grupos de trabalho e elaborar formas de avaliação que levem em conta as especificidades de cada local, setor ou repartição dos órgãos da administração pública. Também vale lembrar que a Constituição Federal fornece as diretrizes básicas para desenvolver um modelo de avaliação periódica, porém cabe aos poderes públicos em seus diferentes níveis organizar e implementar um formato eficaz para esta ferramenta. Em termos práticos as instituições precisam elaborar lei específica, decretos e portarias que as regulamentem e efetivem na gestão de pessoas. A criação e estruturação das comissões de avaliação são elementares e devem considerar sua composição

por membros efetivos, imparciais, técnicos, idôneos e com bons conhecimentos na área de Gestão de Pessoas.

As organizações de maneira geral, bem como as instituições de ensino devem investir em pesquisas que visem elucidar aspectos pouco claros e criar ferramentas que orientem os gestores na prática cotidiana. É de suma importância que os resultados positivos sejam compartilhados e reproduzidos em cenários parecidos, a fim de aprimorar cada vez mais as técnicas e ferramentas. Com os processos cada vez mais afinados com o interesse público e o funcionamento das instituições poder-se-á chegar àquele estado de equilíbrio e bem estar social e econômico tão estimado e buscado.

**BIBLIOGRAFIA**

- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010. <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145399/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Comportamento%20Organizacional.pdf>>. Acesso em 28 abr. 2020.
- BRUNELLI, M. da G. M. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre: IBGEN, 2008. <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf)>. Acesso em 28 abr. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestao de pessoas: o novo papal dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Monole, 2014.
- DALACORTE, D. B. **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Desafios e dificuldades de sua implantação**: Santa Maria, RS, Brasil, 2014. <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte\\_Dagmar\\_Bonato.pdf?sequen](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequen)> Acesso em 28 abr. 2020.
- FREITAS, D. L. de. **Avaliação de Desempenho Profissional no Setor Público na Área da Saúde**. FAQ- Faculdade XV de Agosto. Socorro, 2005. <<https://faq15.edu.br/revista-cientifica/3/Dalila-Lemos-de-Freitas.pdf>> Acesso em 28 abr. 2020.
- GAZAL, D. M. **O que é Recursos Humanos**. Portal Educação, disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/o/14323>. Acesso em 10 mai. 2020.
- GEMELLI, I. M. P., FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. <[http://www.rhbusiness.net.br/material\\_estudo/gp\\_adm\\_publica\\_o\\_desafio\\_dos\\_municipios.pdf](http://www.rhbusiness.net.br/material_estudo/gp_adm_publica_o_desafio_dos_municipios.pdf)> Acesso em 13 mai. 2020.
- MOURA, A. F. B. de. **Os princípios da administração pública brasileira e suas relações com o setor privado**. UEPB - João Pessoa, 2012. <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/13178/1/PDF%20-%20Andr%C3%A9%20F%C3%A9lix%20Batista%20de%20Moura.pdf>>. Acesso em 13 mai. 2020.
- OLIVEIRA, S. T. de. **Modelo de Avaliação de Desempenho de Gestão para Hospitais Secundários no Setor Público Brasileiro**: Fortaleza, 2009.

<[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/dissertacao\\_mpppp\\_kataoka.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/dissertacao_mpppp_kataoka.pdf)>. Acesso em 28 abr. 2020.

SOUZA, E. S. de. **Avaliação de desempenho por competências**: um estudo de sua aplicabilidade com enfermeiros de um hospital público estadual no município de Recife. Recife, 2010.<<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/13682>>. Acesso em 28 abr. 2020.

SOVIENSKI, F., STIGAR, R. **RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS**. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.