

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL  
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**

**BRUNO DE ALMEIDA FERNANDES**

**Avaliação de Desempenho como ferramenta estratégica de Gestão de Pessoas no  
Serviço Público Brasileiro**

Rio de Janeiro  
2024

BRUNO DE ALMEIDA FERNANDES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO  
PÚBLICO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Walkíria de Faro C. G. Cabral

Rio de Janeiro  
2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

### CIP - Catalogação na Publicação

d898a de Almeida Fernandes, Bruno  
Avaliação de Desempenho como ferramenta  
estratégica de Gestão de Pessoas no Serviço Público  
Brasileiro / Bruno de Almeida Fernandes. -- Rio de  
Janeiro, 2024.  
33 f.

Orientadora: Maria Walkíria de Faro C. G. Cabral.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto  
de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional,  
Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento  
Econômico e Social, 2024.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas.  
3. Serviço Público. 4. Sociedade. I. de Faro C. G.  
Cabral, Maria Walkíria, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

BRUNO DE ALMEIDA FERNANDES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO  
PÚBLICO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Apresentado em: 22/07/2024

BANCA EXAMINADORA

---

Paulo Reis

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

---

Maria Walkíria de Faro C. G. Cabral

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – UFRJ

Dedico este trabalho aos meus pais, meus verdadeiros mestres da vida, cuja presença desde o início foi fundamental para que eu trilhasse um caminho com serenidade, sabedoria e confiança. Daniel e Christiane, sem vocês eu nada seria. Essa conquista é por vocês e para vocês!

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, a quem devo profunda gratidão pela força, orientação e coragem nos momentos de dificuldade em que tanto supliquei por ajuda. A fé que me impulsionou a seguir em frente é consequência de Seu zelo e cuidado sobre a minha vida.

Agradeço aos meus pais, que, embora não tenham tido acesso à educação formal, reconheceram o valor transformador do conhecimento e garantiram que eu tivesse essa oportunidade. Daniel e Christiane, obrigado por não medirem esforços para que eu pudesse sonhar. Obrigado por acreditarem em mim quando eu mesmo não acreditei e por me mostrarem que é importante aguardar o processo para atingir meus objetivos.

Agradeço a minha irmã, Beatris, que mesmo sem perceber me deu forças para seguir em frente. Ela que, apenas por existir, me fez enxergar a virtude do carinho, amor e lealdade de outra maneira.

Agradeço aos meus avós, Lia e Jaime, por serem meu combustível diário. A eles, que sempre me abastecem de amor e renovam minhas forças para seguir nas batalhas diárias, devo total reverência.

Agradeço a minha namorada, Maria Eduarda, a quem tenho total respeito e apreço. Meu amor, obrigado por me motivar e me fazer acreditar que realmente sou capaz de conseguir o que almejo. Sua presença é muito valiosa em minha vida.

Aos meus amigos da graduação, que mesmo ingressando à faculdade em um período pandêmico, sempre estiveram por perto, compartilhando a rotina e tornando o processo mais leve. Igor, Kayque, Yasmin e Rebeca, partilhar essa jornada com vocês foi um grande presente, desejo que nossa amizade ultrapasse as paredes da faculdade.

Agradeço a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Maria Walkíria, que contribuiu e enriqueceu meu trabalho com sua relevante *expertise*, conhecimento e *insights* valiosos na temática de gestão de pessoas. Professora, obrigado por ter participado desta etapa única de minha vida.

Agradeço ainda, a todo corpo docente do GPDES, que através de seus ensinamentos, contribuíram para que eu alcançasse o grau de Bacharel em Gestão Pública.

E a todos aqueles que cruzaram o meu caminho e cooperaram para que o sonho da graduação pudesse ser realizado, meu muito obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho surge com o objetivo de analisar a centralidade e relevância da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica de gestão de pessoas na administração pública, bem como os benefícios de sua aplicabilidade no ambiente de trabalho. Nesse sentido, realizou-se, a partir do método hipotético-dedutivo, uma revisão da literatura e investigação bibliográfica de gestão de pessoas, leis, decretos e documentos oficiais que versam sobre avaliação de desempenho, para adquirir informações significativas que contribuíssem para a elaboração do trabalho. Dessa forma, foi possível concluir que gerir os recursos humanos de uma organização pública é ferramenta fundamental para garantir o cumprimento de sua função e seu impacto na sociedade. Nessa linha, a avaliação de desempenho apresentou-se, após diversas mudanças administrativas, como instrumento principal de gestão de pessoas, que valoriza e reconhece o potencial do servidor público, ao observar e fornecer subsídios valiosos para um serviço eficaz e eficiente, em consonância com a administração pública gerencial.

**Palavras-Chave:** avaliação de desempenho; gestão de pessoas; serviço público; sociedade

## **ABSTRACT**

The present work arises with the objective of analyzing the centrality and relevance of performance evaluation as a strategic tool for people management in public administration, as well as the benefits of its applicability in the work environment. In this sense, a literature review and bibliographic investigation of people management, laws, decrees and official documents that deal with performance evaluation were carried out using the hypothetical-deductive method, in order to acquire significant information that contributed to the elaboration of the work. In this way, it was possible to conclude that managing the human resources of a public organization is a fundamental tool to ensure the fulfillment of its function and its impact on society. In this line, the performance evaluation was presented, after several administrative changes, as the main instrument of people management, which values and recognizes the potential of the public servant, by observing and providing valuable subsidies for an effective and efficient service, in line with the managerial public administration.

**Keywords:** performance evaluation; people management; civil service; society



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Um olhar para os modelos teóricos de administração .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Como nasce a gestão de pessoas no setor público .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 A gestão estratégica e o alcance do setor de pessoal .....</b>	<b>13</b>
<b>3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 O conceito de avaliação de desempenho .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Impactos da avaliação de desempenho no corpo social .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Modelos de avaliação de desempenho.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 A quem incumbe a atribuição de avaliar o desempenho nas organizações?.....</b>	<b>19</b>
<b>4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Desafios da avaliação de desempenho no serviço público.....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho possui o objetivo geral de analisar a avaliação de desempenho como instrumento de gestão estratégica de pessoas no serviço público brasileiro. Para tanto, adotou-se a seguinte pergunta de partida: Qual é o papel da avaliação de desempenho individual na gestão estratégica de pessoas?

A análise desta questão é essencial, pois o surgimento do novo modelo de gestão de pessoas destacou a importância do fator humano nos resultados das organizações (Mascarenhas; Kirschbaum, 2008).

Neste sentido, gerir os recursos humanos de uma organização tornou-se fundamental para justificar a sua ação e o seu impacto na sociedade. Dessa forma, a avaliação de desempenho apresentou-se, após diversas mudanças administrativas, como instrumento que valoriza e reconhece o potencial do servidor público, ao observar e fornecer subsídios valiosos para um serviço eficaz e eficiente.

Com o intuito de alcançar o objetivo do trabalho, a metodologia incluiu uma revisão da literatura e levantamento bibliográfico, utilizando o método hipotético-dedutivo. A revisão bibliográfica permitiu analisar a centralidade da avaliação de desempenho individual como instrumento de apoio à gestão, bem como os benefícios de sua aplicabilidade.

Para investigar a importância da avaliação de desempenho na gestão estratégica de pessoas, o trabalho é dividido em 5 capítulos.

No capítulo 1 é feita uma breve introdução do tema, dos objetivos da análise e da apresentação da metodologia utilizada. No capítulo 2, há uma preocupação em percorrer administrativamente um caminho desde o surgimento da gestão de pessoas e sua adoção estratégica no setor público. Além disso, é analisado o alcance do setor de pessoal na instituição, considerando-o como um setor que assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

O capítulo 3 é reservado para abordar a avaliação de desempenho como instrumento de gestão, seu conceito, o seu impacto no corpo social e os métodos e formas de praticar a avaliação. Outrossim, é destacada a importância da compreensão do ambiente organizacional em que a avaliação é instituída, assegurando que a formulação da política seja baseada no contexto cotidiano da organização. Vale ressaltar que o capítulo é fulcral para uma administração que possua o objetivo de garantir a eficiência e a efetividade dos serviços, a fim de que se transformem em valor público.

O capítulo 4 se dedica em analisar a avaliação de desempenho propriamente no serviço público brasileiro, seus dispositivos legais e os desafios de sua aplicabilidade em um cenário sensível e complexo. Através da seção nota-se que é fundamental aprimorar os serviços prestados aos cidadãos, sendo a avaliação de desempenho uma valiosa ferramenta que oferece subsídios significativos a respeito dos indivíduos que operam a máquina pública.

Finalmente, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e observada a necessidade de amadurecer e aperfeiçoar a prática de avaliação, para que não se torne uma mera formalidade e gere frutos visíveis à instituição como um todo.

Acredita-se que o referido trabalho trará preciosos *insights* sobre um tema pouco explorado e ainda em desenvolvimento. Por meio da investigação verifica-se que a avaliação de desempenho cumpre papel central e crucial para uma boa gestão, ao exercer função que impacta e justifica os desempenhos pessoais, profissionais e organizacionais.

## **2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A gestão estratégica de pessoas no setor público surge com a recente mudança na forma de pensar e organizar o ambiente de trabalho, resultante das transformações ocorridas no mundo ao longo dos últimos anos. Em essência, a gestão estratégica de pessoas é responsável por gerir e desenvolver o ser humano no desempenho de suas funções laborais.

Nesta seção, será explorado os caminhos administrativamente percorridos até a origem da gestão de pessoas e sua evolução ao longo do tempo, além do alcance que uma gestão de pessoas ativa e eficaz exerce, ao cumprir papel fundamental no desempenho pessoal, profissional e organizacional.

### **2.1 Um olhar para os modelos teóricos de administração**

Durante o período de 1889 a 1930 no Brasil, conhecido como República Velha, a administração pública ficou marcada por práticas políticas que favoreciam as elites dominantes. Costumes como empreguismo, nepotismo e corrupção eram constantes na época (Bresser Pereira, 1996b).

Com o intuito de organizar o cenário administrativo e controlar os abusos com base na impessoalidade, surge a primeira reforma administrativa na década 1930 - comandada por Getúlio Vargas -, que buscava pôr ordem na administração pública brasileira.

Criou-se, à época, um órgão intitulado como DASP (Departamento Administrativo do

Serviço Público) que tinha como principais objetivos modernizar a administração pública e suprimir o modelo patrimonialista, em que havia uma confusão entre a *res* pública e a *res* privada, uma vez que o Estado era entendido como domínio do Rei (Bresser, 1996; *apud* Carmo; *et al.* 2018).

Esse é o marco que define o surgimento do modelo teórico burocrático no Brasil, inspirado no “modelo weberiano de padronização e rigidez administrativa, que trazia em seus ideais a concepção de carreiras, a profissionalização, a hierarquia, a impessoalidade e o formalismo” (Carmo; *et al.* 2018 p.166).

Entretanto, o modelo burocrático apresentou disfunções, como o excesso de formalismo, a rigidez nos processos, a resistência à mudança e a racionalidade absoluta. Bresser Pereira, em um artigo publicado na Revista do Serviço Público (1996b, p.11), ressalta que “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

[...] No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. (Bresser Pereira, 1996b, p. 5).

Bresser aborda um ponto crucial que fundamentou a necessidade de uma nova reforma administrativa: a questão da eficiência dos serviços e a importância de valorizar o interesse público.

Para reverter o cenário, surge no Brasil o Decreto-Lei 200/67, que tem como principal característica a descentralização das atividades do Estado para a Administração Indireta. O seu principal objetivo era superar a rigidez presente no modelo burocrático e garantir uma maior eficiência à administração pública. Bresser Pereira (1996b) nos mostra que é esse o marco do primeiro momento da administração gerencial no Brasil, ainda que tenha se tratado de uma reforma que também apresentou disfunções.

A presença do gerencialismo no Brasil alterou a dinâmica da organização no ambiente corporativo. Isto posto, questões como proposição de um serviço público flexível, descentralizado e orientado para o cidadão são consequências dessa emergência da Nova Administração Pública. (Bresser-Pereira, 1998; Costa, 2008; Peters, 2008 *apud* Carmo; *et al.* 2018).

É possível observar os aspectos iniciais de uma administração que possui o objetivo de garantir a eficiência, efetividade, cidadania e democracia, desenvolvendo estratégias para

atingir o seu objetivo.

## 2.2 Como nasce a gestão de pessoas no setor público

Antes da reforma de Bresser, o departamento de recursos humanos de uma empresa se concentrava principalmente em questões burocráticas e administrativas, como a gestão da folha de pagamento, o acompanhamento dos registros funcionais, os processos de recrutamento e desligamento e outras questões mecânicas. Fernanda Soviensi e Robson Stivar (2008) destacam as características do antigo setor de recursos humanos:

Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, no qual a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. [...] O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica [...] (Soviensi; Stivar, 2008, p.53)

No entanto, ao longo dos anos e com o surgimento de um modelo teórico administrativo gerencial no Brasil, é perceptível uma transição de uma abordagem reativa para uma abordagem ativa na gestão de pessoas. Sendo assim, o departamento passou a não agir apenas em resposta a estímulos externos, adotando uma abordagem estratégica em iniciativas que visam potencializar a instituição.

É importante analisar as mudanças no mundo, principalmente na década de 90, que explicam as transformações existentes nas organizações e que de certo modo, também explicam a importância de uma gestão de pessoas eficaz:

Com a globalização dos negócios e o intenso desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e das transformações, está surgindo uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorrem das pessoas que trabalham nela. (Chiavenato, 2014. p.9)

Um departamento/setor de gestão de pessoas está intrinsecamente ligado ao capital humano, representando o recurso central de qualquer organização. É necessário investir no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores não apenas elevando o desempenho individual, mas também fortalecendo o espírito de equipe e a cultura organizacional, visto que a satisfação e o bem-estar têm impactos diretos na produtividade e na retenção de talentos.

### 2.3 A gestão estratégica e o alcance do setor de pessoal

É fulcral, principalmente em órgãos públicos, orientar e avaliar a gestão dos recursos públicos no interesse da sociedade.

Nessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas surge como instrumento de alinhamento dos colaboradores aos objetivos da organização, em busca de uma gestão eficiente que impacte positivamente a vida da população.

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. (Coelho Junior, 2003, p.83).

Entretanto, gerir estrategicamente não é uma tarefa simples, é preciso utilizar ferramentas e técnicas que contribuam de forma eficaz para o aprimoramento do ambiente de trabalho.

Conforme destacado por Fabrícia Sabrina Santos da Silva (2017), a sociedade exige uma atuação dos serviços que necessitam estar cada vez mais focados em alcançar resultados, visto que o grau de satisfação pelos serviços aumenta com o passar dos anos. A ponderação da autora reforça o comprometimento e seriedade que as organizações devem ter com a gestão estratégica, uma vez que ela pode justificar o desempenho da instituição.

Segundo André Ofenhejm Mascarenhas e Charles Kirschbaum (2008, p.25):

Desde a Revolução Industrial, a ênfase na eficiência, na produtividade, na integração vertical e na expansão da produção impunha às organizações a necessidade de se administrar o fator humano coerentemente, já que este seria um dos recursos mais custosos e de difícil gestão. À medida que as organizações se tornavam mais complexas, as exigências associadas à administração dos recursos humanos impunham a especialização da função de gestão de pessoas.

As mudanças ocorridas ao longo dos anos, na forma de pensar e organizar o trabalho, legitimam a existência da gestão de estratégica de pessoas, pois “o desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual”. (Schikmann, 2010, *apud* Carmo; *et al.* 2018. p.170)

Gestão estratégica nada mais é do que planejar como obter melhores resultados com seus recursos disponíveis. Nessa circunstância, planejamento e gestão devem andar juntos.

O planejamento é o meio necessário para atingir os devidos fins. Ou seja, planejar é o primeiro passo, é o que orienta o caminho. Trata-se, portanto, de uma fase sensível que deve

ser respeitada e valorizada.

Para que o planejamento alcance os resultados esperados é imperioso observar atentamente as particularidades da organização, sejam elas internas ou externas. Esse processo de “estudo” é necessário para verificar se o planejamento é coerente com as características da organização.

Realizado o primeiro passo de análise do cenário, parte-se para o segundo, criando as estratégias necessárias para apoio à gestão. Após a adoção da estratégia institucional, há o monitoramento e avaliação, no sentido de acompanhar e verificar a coerência do planejado, garantindo que ele caminhe de forma intrínseca aos objetivos institucionais.

Fica evidente a relevância do planejamento estratégico na garantia de melhor eficiência do setor público. Em vista disso, desenvolver pessoas tornou-se característica central nas organizações públicas, uma vez que a probabilidade de alcançar os objetivos e metas de um órgão/entidade é maior quando existem indivíduos capacitados inseridos no contexto.

Para tanto, em prol de melhores resultados para a sociedade, é importante priorizar o bom desempenho do indivíduo que opera a máquina pública, sendo essa uma das características fundamentais para lograr êxito na prestação de serviços.

O setor de pessoal possui, em sua essência, a responsabilidade com o ser humano. Gerir e desenvolver pessoas é um processo que envolve observar atentamente os indivíduos e reconhecer seu potencial de crescimento e evolução contínua. De acordo com Bergue (2019), é preciso enxergar o setor de pessoas não somente como uma área e sim como uma função que alcança toda organização.

Podemos dizer de outra forma: gestão de pessoas é uma relação, que envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização. Nessa relação todos são coprodutores dos resultados; todos são responsáveis, seja pela qualidade da relação, seja pelo resultado do trabalho, ou pela saúde do ambiente, enfim. (Bergue, 2019. p13)

Sendo assim, observa-se que o setor de pessoal é um componente valioso no dia a dia da organização, visto que ao possuir um extenso alcance, tem o poder de contribuir positivamente para a boa gestão dos recursos humanos.

O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes. (Coelho Junior, 2003, p.83).

Fica evidente que a gestão de pessoas é uma função que orienta o desempenho da

instituição e precisa ser analisada para além de um departamento somente administrativo, que resume seu trabalho em gerenciar o pagamento, recrutar e desligar colaboradores e acompanhar os registros funcionais.

Portanto, a sinergia do planejamento com a gestão estratégica é essencial para formulação de uma política de pessoas ativa e efetiva de extenso alcance, traduzindo seus esforços em múltiplos benefícios à instituição, como o aumento da satisfação e motivação das equipes, bem como a melhoria do clima organizacional e otimização dos recursos disponíveis.

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO**

A seção anterior visou explorar o papel de uma gestão estratégica de pessoas e sua relevância. Como observado, é importante utilizar métodos e estratégias para alcançar os objetivos organizacionais. A esse propósito, o presente capítulo abordará o conceito de avaliação de desempenho, seus impactos e sua aplicabilidade no serviço público. Além disso, serão apresentados os métodos e modelos para uma avaliação de desempenho eficaz, para que esta não seja apenas uma mera formalidade e projeto sem fim.

#### **3.1 O conceito de avaliação de desempenho**

Chiavenato (2014, p.210) define que “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento”.

Trata-se de uma análise do corpo social de uma equipe, a fim de delimitar os resultados e/ou o desempenho de cada membro. Nesse contexto,

[...] avaliação de desempenho pode ser entendida como a definição de resultados ou o desempenho esperado de cada empregado, tendo como base as especificações ou atribuições de metas e padrões de comportamentos que estejam ligados diretamente às tarefas que compõem o cargo. (Dalmau; Girardi, 2015, p.122)

Rabaglio (2004 *apud* Dalmau e Girardi, 2015, p.121) destaca que “a avaliação de desempenho constitui-se em uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização”.



Na mesma linha, Lucena (1992, p.77) reforça o caráter contínuo dessa ferramenta, afirmando que avaliação de desempenho consiste na “verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos”. Ou seja, não se trata apenas de um procedimento aleatório e esporádico, mas sim de um processo permanente na função de gerir pessoas.

Na defesa do uso da avaliação com caráter permanente, Pontes (2002) define avaliação de desempenho como um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos.

### **3.2 Impactos da avaliação de desempenho no corpo social**

Avaliação de desempenho é apenas mais uma forma de avaliar os indivíduos. Desde a infância, todos são avaliados de alguma maneira, seja em casa, na escola ou nos diversos ambientes sociais em que estão inseridos.

É possível observar que a prática de avaliar o ser humano tornou-se ferramenta constantemente empregada no cotidiano e, nessa linha, Roberta Nascimento *et al.* (2005, p.1), argumentam que “os sistemas de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade”.

Ocorre que a palavra “avaliação” está frequentemente associada a uma série de fatores que geram medo e receio ao ser humano, tornando complexa a tarefa de lidar inicialmente com a questão. Esses medos podem ser explicados pelo fato de as avaliações serem impostas desde a origem da vida. Não é comum explicar que as práticas de avaliação são ferramentas fundamentais para o desenvolvimento humano, pois são responsáveis por mensurá-lo.

Além disso, a palavra “avaliação” por muitas vezes é interpretada como algo que antecede a punição, o que de certa forma contribui para esses receios. Por exemplo, na escola, o aluno que não atinge uma determinada nota pode ser reprovado e, conseqüentemente, ter que repetir o ano. Nesse sentido, é fulcral desmistificar essa percepção, e entender que as práticas de avaliação corroboram para oportunidades de aprendizado, de saída da zona de conforto e de evolução.

A avaliação formal do desempenho humano teve suas origens no século IV, com a fundação da Companhia de Jesus. Naquela época, os jesuítas eram avaliados por meio de um sistema que integrava relatórios e notas sobre suas atividades (Chiavenato, 2001 *apud* Moreira;

Tose, 2012). Certamente essa prática não apenas destacava os pontos fortes dos Jesuítas, mas também identificava aqueles que estavam abaixo das expectativas, ou seja, mereciam uma oportunidade de desenvolvimento.

Com o passar dos anos, empresas/organizações de diversos segmentos têm adotado métodos de avaliação de desempenho, utilizando-os como parâmetro para uma boa gestão.

Em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. Mas, somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas. (Chiavenato, 1998, p. 101).

É fundamental aplicar a avaliação de desempenho, uma vez que ela traduz aos líderes e gestores as condições de seus recursos humanos, que são e devem ser sempre a prioridade de qualquer organização. Roberta Nascimento *et al.* mencionam que:

O homem é um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, pois influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários da organização. É preciso compreender que o funcionário para produzir o esperado e ter uma evolução profissional e conseqüentemente em seu desempenho precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização. (Nascimento. *et al.* 2005, p.2)

No Encontro Nacional de Gestão de Pessoas do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) de 2024, o Secretário de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, José Celso Cardoso Júnior, destaca que a mobilidade é um dos temas menos tratados do ponto de vista institucional e político, mesmo sendo um dos mais relevantes para uma melhor alocação da força de trabalho e conseqüente satisfação e desempenho profissional (MGI, 2024).

Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. (SEGEP, 2013)

Nesta esfera, a avaliação de desempenho tem o poder de influenciar o corpo social de uma organização ao fornecer informações sobre os interesses e vocações dos servidores, assim como sobre os interesses e necessidades da administração. Essa dinâmica permite identificar a competência do servidor e o seu grau de contribuição para uma determinada área, o que, além

de aumentar o grau de satisfação e produtividade do servidor, possibilita um melhor planejamento das equipes em prol dos interesses públicos.

Fica evidente, portanto, que a avaliação de desempenho não apenas mensura resultados tangíveis, mas também considera aspectos emocionais e motivacionais dos colaboradores, sendo essencial para o desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo. Portanto, a desmistificação do receio por ser avaliado traz benefícios profissionais, pessoais e organizacionais, e por isso, deve ser integrado à nossa cultura desde o princípio.

### **3.3 Modelos de avaliação de desempenho**

O autor Sandro Bergue (2019) menciona três modelos de avaliação de desempenho que podem ser utilizados pelos gestores para refletir a realidade da organização. Os modelos são: adaptativo cordial (impróprio); meritocrático (desejado); e modelo de desenvolvimento de pessoas (necessário).

Bergue explica que o modelo adaptativo cordial é característica de organizações em que os colaboradores possuem plena liberdade de atuação, enquanto os gestores/líderes possuem pouca influência na organização do trabalho. Os colaboradores trabalham da forma que sempre fizeram, sem expectativa de mudança. Prevalencem critérios de antiguidades e afinidades pessoais, profissionais ou políticas para premiações, posições de confiança e oportunidade de capacitação, por exemplo.

[...] legitima-se um arranjo de relações – fluidas em alguns aspectos e rígidas em outros –, com certa hierarquização no âmbito do grupo especialmente nas posições de topo, baseado em padrões informais de afinidade e confiança consolidados, em geral, no transcurso do tempo. (Bergue, 2019, p.112)

No modelo adaptativo cordial não há estímulo para o desenvolvimento das competências, o que certamente impacta negativamente a produtividade. Esse fator contraria os princípios da administração gerencial, pois os ganhos dificilmente se transformam em valor público.

Por outro lado, o autor apresenta o modelo meritocrático, que estabelece critérios claros de desempenho e mérito. As avaliações dos membros das equipes ocorrem com base nos resultados concretos de suas atividades. O modelo é caracterizado pela noção de igualdade de condições de partida no processo de competição. Entretanto, como bem mencionado pelo autor,

as condições de trabalho são heterogêneas, não fazendo sentido adotar este modelo na prática.

O terceiro e último modelo é o de desenvolvimento de pessoas. Trata-se de um modelo julgado como necessário, uma vez que prioriza o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, por meio de estímulos ao desenvolvimento de novas habilidades e ao desenvolvimento de competências. O modelo enfatiza o comprometimento com o ser humano e sua capacidade, buscando identificar e superar lacunas de competências, com o fito de aprimorar o desempenho pessoal, profissional e organizacional.

### **3.4 A quem incumbe a atribuição de avaliar o desempenho nas organizações?**

Chiavenato (2010) menciona que as organizações utilizam diversas formas de avaliar o desempenho do ser humano. Segundo o autor, é preciso tomar cuidado para que esse processo não se torne uma verdadeira maratona burocrática. Ele destaca as diferentes formas de avaliação, são elas: autoavaliação; gerente ou líder; avaliação interativa; equipe de trabalho; avaliação 360°; avaliação para cima; comissão de avaliação de desempenho e por fim, órgão de gestão de pessoas. A seguir serão abordadas as principais características de cada uma das formas de avaliação que Chiavenato expõe em seu texto:

- Autoavaliação - cada pessoa avalia seu desempenho através da performance dos produtos pactuados com seu líder.
- Gerente ou líder - o gestor do departamento é responsável por avaliar o desempenho de cada membro de sua equipe, após estabelecer os critérios e metas esperados, e posteriormente os comunica. O setor de pessoal entra nesse contexto para monitorar o processo e garantir os subsídios necessários para que a avaliação ocorra.
- Avaliação interativa - o gestor e o funcionário interagem, trocando ideias e informações. O gestor orienta e garante os recursos para um melhor desempenho e o funcionário entrega o desempenho e cobra os recursos do seu superior. A flexibilidade é uma característica central na avaliação interativa, ambos negociam para obtenção de melhores resultados.
- Equipe de trabalho - a própria equipe define as metas e seus objetivos e avalia o seu desempenho conjuntamente, não há uma avaliação particular.

- Avaliação 360° - ocorre de modo circular por todos os elementos que interagem no cotidiano da empresa, gerente, colaboradores, clientes, fornecedores, todas as pessoas que participam da empresa de alguma forma.
- Avaliação para cima - os colaboradores avaliam seus superiores e os recursos oferecidos por sua gestão para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com sucesso, resultante de melhores condições de trabalho.
- Comissão de avaliação de desempenho - forma-se uma comissão com membros de diversos setores da instituição que são incumbidos de julgar e avaliar o desempenho dos colaboradores.
- Órgão de gestão de pessoas - é atribuída ao setor de pessoal a responsabilidade de avaliar o desempenho de todos os funcionários da organização. O órgão avalia de forma genérica e não individualizada/particular.

Ademar Orsi, Doutor e Mestre em Administração, apresenta outras nomenclaturas para se referir às estruturas de avaliação. São elas: avaliação unidirecional, avaliação bidirecional e multidirecional (Escola de Governo de São Paulo, 2013). Segundo Orsi, a avaliação unidirecional consiste na avaliação do gestor sobre o seu colaborador. Já a avaliação bidirecional envolve a avaliação do gestor sobre o seu colaborador e do colaborador sobre o gestor, com ambos se avaliando mutuamente. Por fim, a avaliação multidirecional ocorre quando todos os membros da organização se avaliam.

Diante dessas diversas maneiras de avaliar o desempenho, Orsi torna explícito que não há uma regra pré-estabelecida; é preciso analisar e considerar a cultura e o clima da organização para que a adoção das formas e sentidos da avaliação não gere disfunções. Por exemplo, a adoção da avaliação multidirecional em um ambiente competitivo, pode acarretar sérios problemas para as equipes como inimizades e sentimento de injustiça, comprometendo os serviços prestados.

No serviço público, como veremos a seguir, a hierarquia e burocracia impedem que as avaliações ocorram de forma totalmente democrática e participativa. Ainda assim, é preciso analisar o contexto da instituição e adotar um modelo que garanta os meios para que os fins sejam benéficos para a instituição, para os colaboradores e para a população como um todo.

#### **4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

Como já explorado, a avaliação de desempenho é ferramenta de gestão estratégica de pessoas que garante uma perspectiva para os gestores acerca do capital humano e de sua produtividade para uma equipe.

No setor público, a avaliação de desempenho aparece timidamente e de formas distintas. A principal delas é o estágio probatório.

Com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, o acesso ao serviço público brasileiro passou a ser por meio de concurso público, segundo o art. 37, II, transcrito a seguir:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Brasil, 1988)

De acordo com a Emenda Constitucional nº 19 de 1988 que alterou o art. 41 da Carta Magna, são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

O intervalo de três anos é conhecido como estágio probatório. Esse período consiste no processo que visa aferir se o servidor recém-concursado possui aptidão e capacidades suficientes para o desempenho do efetivo, conforme reforça o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2015). Ou seja, durante 36 meses, o recém-concursado passa por avaliações para somente - após o término - ser considerado estável.

De acordo com o art.20 da Lei 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, os servidores são avaliados observando a sua assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A mencionada lei proíbe o afastamento do servidor para algumas atividades e determina a suspensão do prazo em seu § 4º e § 5º, visando uma avaliação do desempenho real e justa, que concretiza a produtividade e os consequentes resultados dos servidores. No entanto, a Lei necessita de certa interpretação, com relação aos fatos que suspendem ou não o período de estágio probatório.

Nesse sentido, a Nota Técnica SEI nº 15024/2023, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, versa a respeito da suspensão do estágio probatório, demonstrando os casos de forma analítica. Por ser de órgão federal, esta nota técnica, que interpreta o § 5º do art. 20 da Lei nº 8.112, serve geralmente como orientação para outros entes

federados.

O estágio probatório é, portanto, um método de avaliação no serviço público, de características específicas. Ocorre que, após o período, os servidores no geral não costumam passar mais por avaliações. Atualmente, observamos que os órgãos públicos começaram a adotar a prática de avaliar o desempenho de seu quadro de pessoal, mas trata-se de um ganho recente - como visto ao longo do presente trabalho.

Fabília Sabrina Santos da Silva traz a seguinte reflexão:

Desde a Constituição Federal de 1988, o acesso ao emprego no serviço público passou a ocorrer mediante aprovação em concurso público, onde são exigidas do candidato a qualificação mínima para o cargo pretendido, entretanto, após a posse e passado o período do estágio probatório, o desempenho do servidor público no cargo é avaliado? (Fabília Sabrina Santos da Silva, 2017. p.12)

A população espera que a administração ofereça serviços públicos de excelência, que cumpram efetivamente seu papel na melhoria da qualidade de vida. Para tanto, os desempenhos individuais necessitam de integração, sinergia e aprimoramento para que possam melhorar significativamente os serviços prestados à sociedade. Na visão de Rosane Schikmann (2010), a aplicabilidade da avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para os resultados, ou seja, pode ser utilizada para impactar positivamente a qualidade de vida da população. Além disso, a autora menciona que a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas de uma organização:

No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite: avaliar o desempenho profissional; identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado; conhecer o potencial do funcionário; obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios. No nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros: maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos; o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; o desenvolvimento do espírito de equipe; e a percepção da interdependência entre áreas e pessoas. (Schikmann, 2010, p.24).

Logo, é notória a centralidade da avaliação de desempenho e sua relevância para o serviço público. Os diversos dispositivos legais que versam sobre o assunto, nos mostram a pertinência da ferramenta. A exemplo do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que estabelece os critérios e procedimentos gerais a serem seguidos para as avaliações de desempenho individual e institucional, bem como para o pagamento das gratificações de desempenho. Portanto, evidencia-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial

e indispensável para a melhoria contínua do serviço público, assegurando a eficiência e a eficácia das atividades, características essenciais do modelo de administração pública gerencial (De Andrade; Cordeiro, 2022).

Entretanto, para surtir os efeitos desejados, a avaliação de desempenho deve estar bem estruturada, com seus critérios definidos e explicitados aos colaboradores, para que entendendo fielmente suas metas, possam cumprir suas obrigações como maior efetividade, essa é a missão dos servidores públicos, notadamente contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, agregando valor através de seu trabalho.

Operacionalizar um sistema de avaliação não é uma tarefa simples, porém se utilizado de forma justa pode se traduzir em inúmeros benefícios para organização, tais como:

- Melhoria da Eficiência e Efetividade - se aplicada de forma justa e clara, os gestores podem identificar áreas que necessitam de melhoria e promoverem ações, aumentando a produtividade e utilizando os recursos de forma mais inteligente e eficiente;
- Alinhamento Estratégico - o alinhamento dos objetivos individuais dos servidores com os objetivos estratégicos da organização garante que os esforços estejam direcionados para o alcance de metas comuns, o que contribui para a coesão e melhor resultados;
- Desenvolvimento Profissional e Capacitação - a avaliação de desempenho auxilia a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, o que além de fomentar uma melhoria das habilidades individuais dos indivíduos, também fortalece a capacidade institucional;
- Motivação e Engajamento - o sistema de avaliação pode aumentar o grau de motivação e engajamentos dos servidores, pois o ser humano tende a executar suas tarefas de maneira mais eficaz quando compreende as expectativas estabelecidas;
- Tomada de Decisões Baseada em Dados - um sistema estruturado de avaliação permite que os gestores possuam acesso a informações precisas sobre o desempenho dos servidores, o que facilita na tomada de decisão sobre fatores que permeiam o dia a dia da organização;
- Cultura de Melhoria Contínua - A institucionalização da avaliação de desempenho promove uma cultura de melhoria contínua nas organizações



públicas, incentivando os servidores a buscarem excelência e garantindo recursos e suporte adequados para alcançar os resultados.

Não há uma fórmula que possa ser seguida para que a avaliação seja aplicada, pois ela deve ser adaptada à realidade de cada instituição. Entretanto, Odélius 2000, p.11 *apud* Catarina Cecília Odélius, 2010 destaca alguns pontos que merecem devida atenção, pois podem comprometer a avaliação e impactar negativamente a qualidade dos serviços. Menciono a seguir resumidamente os pontos destacados pela autora:

- Uso de fatores comportamentais para avaliação, sem haver conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional;
- Definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado;
- Não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho;
- Periodicidade do acompanhamento (período entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo);
- Falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento;
- Dificuldades culturais e gerenciais associadas a uma avaliação em geral;
- Conflitos entre servidores e chefias;
- Resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;
- Falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;
- Falta de divulgação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD);
- Avaliação baseada somente em julgamento da chefia;

A autora indica diversos outros fatores que podem comprometer uma avaliação. Suas considerações são uma fonte de alerta às organizações que utilizam esta prática, para que os resultados se transformem em benefícios relevantes à sociedade.

#### **4.1 Desafios da avaliação de desempenho no serviço público**

Desenvolver pessoas, principalmente no serviço público, representa um desafio, dada a natureza complexa das variáveis envolvidas (Bergue, 2019).

Um desafio já mencionado no capítulo anterior, mas explorado mais detalhadamente agora, é que, apesar da avaliação de desempenho estar prevista na Constituição de 1988, após o período de estágio probatório, não costuma ser realizada, ou seja, os servidores não são submetidos a avaliações regulares e permanentes (De Andrade; Cordeiro, 2022). Dessa maneira, a não avaliação pode impactar nos níveis de produtividade ao gerar um certo comodismo, tendo em vista a sua efetiva estabilidade.

É perceptível que o fator estabilidade apesar de ser atrativo e sedutor para os servidores, ao proporcionar conforto e segurança, pode perpetuar a acomodação e a consequente desmotivação, devido à uma menor pressão para o desempenho.

Bergue (2010, p.30) sustenta que os ataques ao instituto da estabilidade, no âmbito do serviço público, assentam-se fundamentalmente na crença de que o servidor público, em casos específicos, quando adquire tal direito, passa a ter postura mais “relaxada”, reduzindo seu ritmo de trabalho, na crença de estar fora do alcance a possibilidade de perda do cargo. (De Andrade; Cordeiro, 2022. p.265)

A avaliação de desempenho adota um papel, nesse cenário, de fomentar a postura proativa do servidor em seu ambiente de trabalho, visando o alcance dos resultados, com intuito de mitigar a crença generalizada de que “servidor público não trabalha” e por isso os serviços prestados ainda são observados como falhos e lentos (De Andrade; Cordeiro, 2022).

Outro desafio em gerir pessoas é tornar o ambiente de trabalho um local justo em que o servidor se sinta feliz e motivado. Isso é ainda mais importante na administração pública, em que a burocracia e a rigidez existentes podem gerar disfunções.

A emergência do modelo de gestão de pessoas traz consigo a necessidade de olhar atentamente para o cidadão (Ofenhejm; Kirschbaum, 2008). Dessa forma, questões como qualidade no trabalho e ambientes laborais saudáveis ganharam destaque.

O trabalho é um local em que as pessoas passam, pelo menos, 8 horas por dia de sua vida, logo é essencial que seja um ambiente benéfico e prazeroso.

As organizações são entidades que fazem parte da vida das pessoas, interferindo, inclusive, em seus pensamentos, sentimentos e ações dentro e fora do ambiente de trabalho. (Fogaça; Junior, 2015, p.760)

Um estudo qualitativo em uma organização brasileira intitulado “Sem trabalho eu não sou nada, não tenho identidade” (Junior; *et al.*, 2021) demonstra a função social que o trabalho

exerce na vida do ser humano. Portanto, a qualidade de vida no ambiente laboral é uma questão fundamental, o que reforça ainda mais a necessidade de atentar-se para o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas que possua cuidado com o ser humano.

Outro ponto a se destacar é a relação entre o desempenho e o bem-estar no trabalho.

Zheng, Zhu, Zhao e Zhang (2015) exploraram o modelo teórico e as dimensões estruturais do bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Após uma série de estudos quantitativos, descobriram que o bem-estar dos trabalhadores está significativamente correlacionado com o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho do trabalho, tendo o BEP como um dos fatores do bem-estar no trabalho. (Fogaça; *et al.*, 2021, p.5)

Nota-se que a garantia do bem-estar laboral aumenta os índices de produtividade dos servidores, pois os efeitos positivos de um ambiente saudável podem se transformar em motivação para exercer suas atividades.

Na perspectiva do campo da motivação como forma de impactar o desempenho é possível observar que o ser humano necessita de um estímulo, uma razão para agir. É isso que o motiva e mobiliza suas forças.

[...] a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito. (Robbins, 2005 *apud* Bergue, 2014. p.19)

Infere-se que a motivação é um fator catalisador para que as pessoas assumam e exerçam suas responsabilidades com mais eficiência. A avaliação de desempenho individual, alinhada a um clima organizacional saudável e justo, tende a corroborar para que as funções exercidas pelos servidores se materializem em valor público<sup>1</sup>.

Ocorre que as empresas e órgãos públicos adotam diversas estratégias para motivar seus funcionários, sendo a remuneração uma das mais comuns. Embora o pagamento possa inicialmente estimular o engajamento, não há garantia de que a remuneração, por si só, assegure a motivação necessária para um desempenho eficaz, especialmente se os funcionários não forem capacitados ou não reconhecerem o verdadeiro valor e propósito de seu trabalho.

---

<sup>1</sup> Valor público é conceito de alta relevância para a Administração Pública brasileira, tendo sido estabelecido no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em seu art. 2º, inciso II, que determinou que valor público é todo produto e resultado gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Sandro Bergue (2019, p.114) menciona que “adoção da gestão de desempenho não pode ter como finalidade essencial o desenvolvimento de um sistema de remuneração de pessoas que vise a promover a motivação”, é importante considerar uma abordagem holística. Nesse sentido, elementos como feedback construtivo, oportunidades de aprendizado e crescimento profissional, assim como o reconhecimento do valor do trabalho realizado, são essenciais para promover um espaço produtivo e motivador. Esses aspectos contribuem efetivamente para o desenvolvimento das pessoas no serviço público.

No entanto, na prática do serviço público brasileiro, diversas gratificações são baseadas em avaliações de desempenho, regulamentadas pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Esse fato comprova que o dia a dia do serviço público é diferente das teorias a respeito do tema em questão, visto que a avaliação de desempenho no serviço público é um processo complexo, em razão da heterogeneidade do sistema.

Ainda assim, mesmo com toda complexidade do tema, gerir pessoas deve ser um cuidadoso processo que vise valorizar o servidor. Na função de suas atividades laborais, é necessário identificar as lacunas de competências e oferecer treinamentos e recursos adequados para que as pessoas possam superar suas limitações e maximizar seu desempenho.

A valorização do potencial de cada indivíduo precisa ser observada não como uma punição e sim como oportunidade de desenvolvimento (Bergue, 2019). Neste caso há uma dualidade presente no serviço público, uma vez que a avaliação de desempenho, que pode exercer o papel de auxiliar na valorização do servidor, em certos órgãos e carreiras, ainda possui basicamente a finalidade da punição, seja pelos sistemas de progressão/promoção ou pela avaliação de desempenho para fins manutenção do servidor no cargo, prevista na Emenda Constitucional nº 19 de 1998, como requisito para a estabilidade. Por outro lado, em outras carreiras, a avaliação de desempenho parece ser algo factível e dissociada de uma perspectiva punitiva, como é o caso do bônus de produtividade dos auditores da Receita Federal, por cumprirem 100% da meta de desempenho no exercício de suas atividades laborais,

Dessa forma, convencer o servidor que a avaliação será sempre para um modelo de desenvolvimento de pessoas, quando observado o contexto supramencionado não é uma tarefa simples. Portanto, é preciso observar todas as questões expostas ao logo deste subcapítulo, para que estratégias sejam adotadas com o fito de mitigar os desafios da avaliação de desempenho no serviço público – que ainda é um “tabu” na Administração Pública, em prol de uma cultura organizacional positiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o exposto, constata-se que a gestão estratégica de pessoas ainda está em desenvolvimento, assim como a adoção da aplicabilidade da avaliação de desempenho no setor público. A avaliação de desempenho, enquanto ferramenta de desenvolvimento de pessoas, precisa ser aprimorada e utilizada como forma de apoio à gestão. Para isso, é importante que a adoção dos modelos e métodos corroborem para que a avaliação surta efeitos positivos na cultura organizacional.

A administração pública apresenta particularidades dos três modelos teórico-administrativos mencionados neste trabalho, que se perpetuam ao longo dos anos, tornando o setor público um ambiente sensível e complexo (Schikmann, 2010 *apud* Carmo; *et al.* 2018). Essas características justificam ainda mais a aplicabilidade da avaliação, reforçando a necessidade de ferramentas de gestão que possam medir e aprimorar a efetividade dos serviços públicos.

O setor público é caracterizado por uma estrutura burocrática, em razão das leis inerentes ao seu funcionamento. São elas que estabelecem os critérios e regras. É preciso, no entanto, aperfeiçoar as técnicas de gestão de pessoas para que, amparadas e respaldadas pela lei, fomentem ambientes flexíveis, confortáveis e eficientes.

A implementação e constante utilização das práticas de avaliar o desempenho humano são essenciais para promover a eficiência dos serviços prestados, alinhando os objetivos pessoais aos organizacionais em termos de valor público.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 3. Ed. Rev. Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. BRASÍLIA, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Presidência da República, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF. Presidência da República, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 04 de julho de 1988**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. Câmara dos Deputados; Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em: 26 jun. 2024.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília. ano 47, n1, p. 01-28, 1996b.

\_\_\_\_\_. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 21-38, 2005.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira. DE ASSIS, Lilian Bambirra, MARTINS Mariana Geisel, SALDANHA, Cristina Camila Teles. GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de

peças no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília ano 6, n2, p. 163-191, abr./jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CNMP [CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO], **Estágio probatório: critérios de avaliação nas áreas fim e meio**. 2015. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/724-institucional/comissoes-institucional/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/1833-estagio-probatorio-criterios-de-avaliacao-nas-areas-fim-e-meio>. Acesso em 18/06/2024.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, Sergipe v. 8, n. 1, p. 81-89, jan./jun. 2003.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

DE ANDRADE; Mayza Nazareth Silva; CORDEIRO, Adriane Tenório. **Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal**. Revista de Carreira e Pessoas, São Paulo. v. 12, n. 2, p.259-279, mai./ago. 2022.

DO NASCIMENTO; Roberta F. Lopes. ARGIMON; Irani de Lima. LOPES. Regina M. Fernandes. **Avaliação de desempenho nas organizações**. Psicologia.pt. jun.2005

ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, **Avaliação de Desempenho na Administração Pública**, com Ademar Orsi. Plataforma Youtube. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=J6W6beLrFjA>. Acesso em 30 de junho de 2024.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; PASCHOAL, Tatiane; FERREIRA, Mário C.; TORRES, Camila. C. Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. **Revista de**

**Administração Mackenzie**, ano 22, n4, p. 1–27, 2021. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMG210108

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **Cad. EBAPE.BR FGV**, Rio de Janeiro v. 13, n.4, p. 759-775, out./dez. 2015.

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

MASCARENHAS, André Ofenhejm; KIRSCHBAUM, Charles. Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. *In* MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas** - evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 25-35

MÁXIMO, Welton. Auditores da Receita aceitam bônus progressivo e encerram greve. Agência Brasil, 2024. Disponível em: [MOREIRA, Lucymeire Cristina. TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris. \*\*Revista de Administração\*\*, Poços de Caldas, v. 7, n. 1, p. 01-17, março/jun. 2012.](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-02/auditores-da-receita-aceitam-bonus-progressivo-e-encerram-greve#:~:text=O%20governo%20prop%C3%B4s%20um%20b%C3%B4nus,100%25%20da%20meta%20de%20desempenho. Acesso em: 28 de agosto de 2024.</a></p></div><div data-bbox=)

MGI [MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO]. **Encontro Nacional de Gestão de Pessoas do Sipec** - 18/06/24 – MANHÃ. Plataforma Youtube, 2024.

MGI [MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO]. **NOTA TÉCNICA SEI nº 15024/2023**. Data da publicação: 31/05/2023.

ODELIUS, Catarina Cecilia. Gestão de desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In* CAMÕES, Marizaura R. de Souza; PANTOJA, Maria Julia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 143-174

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**. Nova abordagem. 8. Ed. São Paulo: LTR, 2002.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In* CAMÕES, Marizaura R. de



Souza; PANTOJA, Maria Julia; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28

SEGEP [SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA]. **Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013.

SILVA, Fabricia Sabrina Santos. **Avaliação de Desempenho no Setor Público**. Escola de Governança Pública do Estado do Pará, 2017.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **GESTÃO - Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p.51-61, jan./jun. 2008.