

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE ALAGOAS**  
**PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION:  
THE CASE OF THE COURT OF ACCOUNTS OF THE STATE OF ALAGOAS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-111

Bernardo Nolasco Dos Santos <sup>1</sup>

**RESUMO**

A administração pública passou por avanços significativos nas últimas décadas, com um foco cada vez maior no princípio da eficiência. Esse princípio foi oficialmente integrado aos fundamentos da administração pública na década de 90, através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998. A Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel crucial tanto na administração pública quanto em outras organizações, visto que todas dependem da colaboração de indivíduos para realizar uma ampla gama de atividades. Este trabalho aborda a importância da Gestão de Recursos Humanos, com destaque para a avaliação de desempenho no setor público. Essa avaliação, conforme prevista na Constituição Federal, envolve a estabilização de profissionais previamente aprovados em concursos públicos e a decisão de manter ou não esses profissionais em cargos em níveis federal, estadual, distrital e municipal. Essa abordagem se aplica tanto aos servidores da administração pública direta quanto aos da administração pública indireta. Este tópico é de grande alcance e relevância, pois afeta diretamente a administração pública como um todo. Este trabalho servirá como um recurso fundamental para profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos que atuam ou têm interesse em atuar em órgãos públicos, oferecendo informações detalhadas sobre o processo de avaliação de desempenho e seu valor real. Conclui-se que o assunto discutido neste trabalho pode fornecer ferramentas valiosas para que a administração pública, através de seus servidores, alcance melhores resultados na gestão e promova inovações em diversas formas de atender eficazmente às necessidades da população, que é o principal objetivo desse ambiente organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Eficiência.

**ABSTRACT**

Public administration has undergone significant advances in recent decades, with an increasing focus on the principle of efficiency. This principle was officially integrated into the foundations of public administration in the 1990s, through Constitutional Amendment No. 19 of 1998. Human Resource Management plays a crucial role both in public administration and in other organizations, since they all depend on the collaboration of individuals to carry out a wide range of activities. This paper addresses the importance of Human Resources Management, with emphasis on performance evaluation in the public sector. This evaluation, as provided for in the Federal Constitution, involves the stabilization of professionals previously approved in public tenders and the decision whether or not to keep these professionals in positions at federal, state, district and municipal levels. This approach applies to both direct and indirect public administration employees. This topic is far-reaching and relevant, as it directly affects public administration as a whole. This work will serve as a fundamental resource for professionals in the area of Human Resources Management who work or have an interest in working in public bodies, offering detailed information on the performance appraisal process and its real importance. It is concluded that the subject discussed in this work can provide valuable tools for the public administration, through its civil servants, to achieve better management results and promote innovations in various ways to effectively meet the needs of the population, which is the main objective of this organizational environment.

**KEYWORDS:** Public Administration, Human Resources Management, Performance Evaluation, Efficiency.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

## INTRODUÇÃO

Algumas empresas forma uma comissão específica para realizar a avaliação de desempenho, outras deixam essa tarefa a cargo do departamento de pessoal, outras, no sentido de maximizar a imparcialidade da avaliação, contratam uma empresa especializada para realizar essa tarefa.

Um dos grandes entraves do setor público sempre foi o baixo desempenho e a má qualidade dos serviços. Essa visão descomprometida com a qualidade que sempre imperou na empresa pública, em muito decorrente do fato de não visar lucros nem ter concorrentes gerou empresas públicas pesadas, deficitária e empobrecias, funcionários lentos e desmotivados.

Além disso, a burocracia e a hierarquia excessivas somam-se a um sistema de indicações políticas que passa longe da excelência técnica, o resultado, conforme Albuquerque (2013, p. 18) “é a instalação de uma cultura corporativista que acaba transformando os ambientes de trabalho em “feudos”, muitas vezes amparados por forças político-partidárias”.

Entretanto, desde a década de 1980, com a redemocratização do país, a promulgação da nova Constituição, que trouxe em seu bojo instrumentos constitucionais que possibilitam uma maior participação da sociedade, que passou a contar com mecanismos de fiscalização e poder de interferência no setor público, e posteriormente com a Emenda Constitucional 19/1998, que acrescentou o princípio da eficiência à Constituição de 1988 deu-se, de fato, início, conforme Barreto et al (2013, p. 4) “a ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.”

Nesse sentido a presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar a importância da avaliação de desempenho, tendo como estudo de caso o Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TC/AL.

A presente pesquisa se justifica, haja vista que nessa nova visão de gerenciamento da empresa pública, a avaliação de desempenho dos servidores assume uma relevância cada vez maior nas organizações, visto que é vista como uma ferramenta facilitadora do processo de gerenciamento, voltada para aperfeiçoamento do desempenho daqueles que atuam na empresa, que pode ser utilizada como uma fonte de motivação para os servidores públicos terem um desempenho melhor na realização de suas atividades laborais.

Na era moderna, impulsionada pelas transformações decorrentes da globalização e do avanço tecnológico, a informação passou a ser disseminada em tempo real. Organizações públicas em todo o mundo se viram diante da necessidade de reformular seus modelos de gestão, adaptando-se aos novos anseios da população, que se tornou gradativamente vez mais conectada e informada sobre os acontecimentos do setor público. Essas organizações passaram a utilizar as inovações a seu favor, alinhando-se com as tendências globais.

Hoje em dia, os cidadãos acompanham em tempo real as decisões de cada poder ou órgão público, exigem serviços de qualidade e fiscalizam de perto a prestação de contas das instituições, verificando se a gestão está sendo eficiente. Através do acesso a essas ferramentas, os cidadãos têm um papel ativo na escolha dos governantes, mantendo aqueles que conseguiram avanços significativos na gestão ou optando por outros que apresentem planos de gestão ainda melhores.

Na gestão de pessoas do setor público, a preocupação não pode se limitar apenas à folha de pagamento ou à contratação com base em experiências técnicas. Ela deve incluir avaliações psicológicas dos candidatos para averiguar se suas características individuais e subjetivas estão alinhadas com os requisitos dos cargos. Além disso, outras estratégias podem ser aplicadas conforme as necessidades específicas de cada área e órgão público.

As funções no setor público podem ser rigorosamente definidas e requerer dos candidatos competências, habilidades e atitudes que atendam plenamente às demandas da administração pública. Em conformidade com esses novos paradigmas, o setor de gestão de pessoas no âmbito público, em atendimento à Constituição Federal de 1988, foi orientado a realizar avaliações de desempenho para conceder estabilidade e permanência aos servidores públicos. Através dessas avaliações, é possível motivar os servidores a desempenharem suas funções com máxima eficiência, tornando os serviços públicos eficazes para atender às necessidades da população.

Embora o tema "Avaliação de Desempenho" não seja novo, ele tem se tornado cada vez mais relevante para a gestão de pessoas em órgãos públicos. A Constituição estabeleceu a necessidade de avaliação especial para conceder estabilidade ao servidor e avaliação periódica para mantê-lo no cargo. No entanto, cada órgão teve a liberdade de regulamentar a avaliação em sua esfera de governo, o que requer estudos específicos para que os gestores públicos possam elaborar regulamentos que visem a máxima eficácia, eficiência e efetividade de cada servidor em seus cargos.

A escolha deste tema se justifica pela escassez de material disponível na literatura sobre o assunto, o que pode colaborar para a expansão do conhecimento acadêmico. Além disso, pode abrir caminho para alcançar o tão desejado Estado de Bem-Estar Social, fornecendo orientações e conhecimentos para que os gestores públicos tenham acesso a dados relacionados ao processo de avaliação de forma eficaz e os utilizem para buscar a tão almejada eficiência no serviço público.

O objetivo geral deste trabalho é esclarecer até que ponto a avaliação de desempenho é importante para os servidores e como a área de gestão de pessoas pode utilizar essa ferramenta constitucional em benefício das organizações públicas.

Observando também os seguintes objetivos específicos:

- Identificar qual a importância conferida à avaliação de desempenho no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL por seus servidores;
- Recomendar melhoramentos dos procedimentos aplicados, principalmente em relação à capacitação dos avaliadores.

Obedecendo ao rigor técnico estabelecido para os trabalhos científicos, a pesquisa realizada foi estruturada seguindo o seguinte roteiro: introdução, que contém a problemática do tema abordado, objetivo geral e específico, bem como a justificativa do tema escolhido.

A seguir tem-se no primeiro capítulo uma breve, mais importante revisão sobre a Gestão de Pessoas no serviço público, descrevendo um breve histórico da área de Gestão de Pessoas, seu conceito e os principais processos de trabalho desenvolvidos por ela.

No capítulo dois se desenvolve uma revisão de literatura acerca do conceito de Gestão de Desempenho. O terceiro capítulo aborda sobre a Avaliação de Desempenho: seu conceito; o princípio da eficiência versus qualidade no serviço público; avaliação de desempenho no serviço público; porque é importante e quem deve avaliar o desempenho; erros na avaliação de desempenho. Em seguida tratou-se sobre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, bem como sobre os métodos contemporâneos de avaliação de desempenho.

No quinto capítulo tem-se os procedimentos metodológicos, onde se detalha a metodologia adotada na pesquisa, delimitações do estudo, o tipo de pesquisa, universo e população de amostra, instrumentos e procedimentos utilizados para coleta de dados.

Na sequência tem-se os dados obtidos durante a pesquisa de campo realizada com as devidas análises com base nas teorias apresentadas.

Finalmente tem-se a conclusão da pesquisa realizada, na qual se responde, a problemática investigada, tendo por base os dados coletados, bem como a revisão de literatura realizada.

### **GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: BREVE HISTÓRICO SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E SEU CONCEITO**

Durante muitas décadas, o departamento de Recursos Humanos nas organizações desempenhou predominantemente funções administrativas de apoio. Suas principais responsabilidades incluíam tarefas como a elaboração da folha de pagamento, o recolhimento de tributos e o registro de funcionários, entre outras atividades operacionais. No entanto, nas últimas décadas, o departamento recursos humanos passou por uma transformação significativa, tornando-se uma parte estratégica das organizações.

Conforme Dutra (2010), a gestão de pessoas sofreu mudanças substanciais em todo o mundo devido à inadequação das abordagens tradicionais para atender às necessidades tanto das empresas quanto dos funcionários. As abordagens tradicionais baseavam-se em um modelo de controle, com raízes no pensamento taylorista/fordista, para gerenciar a relação entre indivíduos e organizações.

A transição para uma função estratégica só foi possível graças ao reconhecimento do valor das pessoas dentro das instituições. Atualmente, o conhecimento é reconhecido como o ativo mais valioso das instituições. Portanto, as organizações estão investindo na capacitação de seus profissionais e no desenvolvimento de ferramentas para medir os resultados, tanto em nível organizacional quanto individual. O conhecimento sempre desempenhou um papel crucial nas mudanças sociais significativas, e nesse contexto, as pessoas passaram a ser mais valorizadas.

O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional (FRANÇA, 2007, p. 11).

Para Sveiby (1998), os seres humanos emergem como o elemento capaz de operacionalizar tal filosofia. Segundo aquele autor, as pessoas são responsáveis pelo sucesso ou fracasso organizacional.

Nesse contexto, a área de recursos humanos recebeu várias denominações ao longo do tempo, como Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Atualmente, é mais conhecida como Gestão Estratégica de Pessoas, refletindo uma nova filosofia que destaca a importância das pessoas dentro do ambiente organizacional. Bergue (2007) ressalta a relevância desse conceito na literatura, enfatizando que as organizações têm se concentrado nas pessoas como seu recurso mais valioso, capaz de gerar valor e riqueza.

Vários autores oferecem definições para a área de gestão de pessoas. A Gestão de Recursos Humanos, conforme Boxall e Purcell (2008), abrange todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho das pessoas em empresas e outras organizações formais. Gil (1994) também destaca que a administração de recursos humanos é um ramo especializado da ciência da Administração que se concentra nas ações relacionadas à interação dos trabalhadores no contexto organizacional, com o objetivo de aumentar sua produtividade. Isso envolve recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Na mesma linha de pensamento, Fischer (2002) esclarece que o termo "gestão de pessoas" se refere à orientação e ao direcionamento do comportamento organizacional resultante das interações humanas que ocorrem na empresa, incluindo relações pessoais, interpessoais e sociais. Qualquer elemento que influencie ou participe de alguma forma dessas interações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.

De acordo com Batitucci (2000), a área de gestão de pessoas desenvolve um papel estratégico voltado para a visão de negócio e para os resultados globais das empresas. Na visão de Dessler (2003), a gestão estratégica de pessoas é a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos que visem melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade. Aquele autor ainda destaca que a área de gestão de pessoas:

[...] poderá tornar-se o elo aglutinador e propulsor dos potenciais e contribuições das demais funções, através de uma ação facilitadora e catalisadora de todo um conjunto de práticas e ideias inovadoras da Administração, no sistema das relações administrativas, comportamentais, tecnológicas, processuais e ambientais, que constituirão o dia a dia globalizado e complexo da empresa do futuro (BATITUCCI, 2000, p. 4).

Com base nos estudos de Gil (1994), Batitucci (2000), Dessler (2003), Bergue (2007) e Dutra (2010), é possível compreender que a gestão de pessoas é uma área estratégica essencial nas organizações. Seu objetivo principal é desenvolver o capital humano e implementar políticas que fomentem a inovação e a flexibilidade, com foco nos objetivos da organização.

No contexto das organizações públicas, a transformação da área de recursos humanos para

gestão de pessoas não foi um processo simples. Até hoje, observa-se a coexistência da abordagem moderna de gestão de pessoas com a abordagem tradicional de recursos humanos dentro da Administração Pública. Conforme esclarecido por Pires (2005), a história das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública brasileira é marcada por descontinuidades e dificuldades significativas na estruturação de seus principais sistemas. Portanto, nem todas as organizações conseguem realizar essa transição de modelo de maneira completa.

O serviço público no Brasil tem evoluído na definição de sua política de gestão de pessoas desde a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na década de 1930. Essa evolução continuou com a promulgação do Decreto-Lei n. 1.713, de 28 de outubro de 1939, que posteriormente foi substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União em 1952. Esse regime vigorou até a publicação da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabeleceu as bases para o tratamento dos servidores públicos federais (PIRES, 2005).

Esses instrumentos legais serviram para padronizar o tratamento dos servidores públicos, estabelecendo direitos, deveres e normas procedimentais.

Mais recentemente, o Governo Federal implementou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), estabelecida por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esta política possui objetivos centrais que incluem a busca pela melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Além disso, visa promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, alinhar as competências necessárias dos servidores com os objetivos de suas instituições, coordenar e supervisionar as atividades de capacitação, e otimizar os gastos relacionados à capacitação.

## PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DESENVOLVIDOS PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, lidar com questões relacionadas a pessoas não se restringe mais a um departamento específico; tornou-se uma obrigação compartilhada por todos os membros de uma organização. Portanto, a gestão de pessoas transformou-se em uma responsabilidade que envolve todos os colaboradores.

Administrar pessoas não se resume apenas a lidar com indivíduos que fazem parte de uma organização. Vai além disso e significa administrar juntamente com as pessoas, considerando-as não apenas como sujeitos passivos, mas como agentes ativos no contexto das atividades organizacionais, como destaca Chiavenato (2009).

De acordo com Ulrich (1998), a gestão de pessoas não é mais uma tarefa exclusiva do departamento de recursos humanos, mas requer uma colaboração de todos os profissionais da organização, especialmente dos gerentes de linha, que possuem autoridade, influência e apoio para agir nesse sentido. É importante lembrar que todo gestor, independentemente de sua função principal, é essencialmente um gestor de pessoas. Portanto, as práticas de gestão de pessoas precisam ser alinhadas com a estratégia empresarial e contar com o respaldo de todos os gestores.

Atualmente, a área de gestão de pessoas desempenha um papel ativo no desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais, incorporando novos processos essenciais para sustentar as políticas de gestão. Conforme ressaltado por Dessler (2003), a gestão de pessoas deve colaborar estreitamente com a alta administração da empresa na formulação de estratégias e planos de negócios. Assim, a estratégia empresarial deve fornecer a estrutura necessária para o desenvolvimento integrado das atividades da área de gestão de pessoas, incluindo

recrutamento, avaliação, treinamento e outras iniciativas.

Para que a área de gestão de pessoas possa desempenhar seu papel estratégico com eficácia, Dutra (2004) enfatiza a importância da clareza por parte da empresa sobre o que se espera das pessoas. Isso envolve maior efetividade em vários aspectos:

- **PLANEJAMENTO E DIMENSIONAMENTO DAS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO:** Compreender o desempenho dos funcionários, planos de sucessão, e a capacidade de aumentar ou reduzir a equipe de acordo com o ambiente externo à organização.
- **DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES, DAS POLÍTICAS E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS:** Estabelecer políticas relacionadas ao recrutamento interno ou externo, promoções, expansões, criação de novas unidades, produtos ou processos.
- **POSICIONAMENTO EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO:** Conhecer o posicionamento da organização em relação ao mercado de trabalho, identificando concorrentes por talentos, seus atrativos e pontos fracos, bem como o perfil exigido.
- **POLÍTICAS E PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO:** Avaliar o posicionamento da organização em relação às práticas e políticas de remuneração em comparação com concorrentes, tanto em termos de salário quanto de benefícios.
- **PROCESSO DE AVALIAÇÃO E ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS:** Implementar programas de avaliação e desenvolvimento de pessoal, alinhados com as necessidades da empresa e dos funcionários.
- **DEFINIÇÃO DAS AÇÕES E SISTEMA DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E DAS PESSOAS:** Estabelecer metas, indicadores e medir os resultados.

Diversos autores delinham os principais processos e subprocessos do departamento de gestão de pessoas. Embora não haja um consenso universal sobre esses processos, Chiavenato (1999) identifica as

seguintes funções e principais processos da área de gestão de pessoas:

- **PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS:** Incluem a admissão de novos funcionários e o suprimento de pessoal. Os principais processos são recrutamento e seleção de pessoal.
- **PROCESSOS DE APLICAR PESSOAS:** Envolvem a definição das atividades que os funcionários executarão na organização, bem como o acompanhamento e orientação de seu desempenho. Os principais processos são a descrição de cargos e a avaliação de desempenho.
- **PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS:** Têm como objetivo motivar e satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores. Os principais processos incluem remuneração e benefícios.
- **PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS:** Concentram-se na capacitação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Os principais processos são treinamento, mudanças organizacionais e comunicação.
- **PROCESSOS DE MANTER PESSOAS:** Criam condições ambientais e psicológicas favoráveis para o trabalho dos funcionários. Os principais processos envolvem programas de qualidade de vida, segurança no trabalho e relações sindicais.
- **PROCESSOS DE MONITORAR PESSOAS:** São utilizados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados. Os principais processos incluem bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

É importante destacar que esses processos estão interconectados e influenciam uns aos outros, como ressalta Chiavenato (1999).

Nesse cenário, conforme destacado por Dessler (2003), o departamento de gestão de pessoas desempenha um papel crucial ao fornecer informações estratégicas que ajudam na elaboração do plano estratégico da organização.

Autores como Dutra (2004) e Chiavenato (1999) sublinham a avaliação de desempenho como um

processo estratégico vital dentro da gestão de pessoas. No âmbito do Ministério da Saúde, o processo de avaliação de desempenho está integrado à área de gestão de pessoas e é conduzido pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), que conta com uma equipe dedicada para gerenciar essa iniciativa importante, dada sua relevância no contexto organizacional.

Portanto, o Ministério da Saúde segue a tendência contemporânea de posicionar a área de gestão de pessoas como um setor estratégico dentro da organização, assim como o processo de avaliação de desempenho. Como observa Marras (2000), essa abordagem reflete a importância de valorizar e desenvolver o capital humano como um recurso crítico para o sucesso organizacional.

[...] a área de gestão estratégica de pessoas tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização.

## GESTÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo, exploraremos a gestão de desempenho como uma abordagem eficaz para impulsionar o sucesso das empresas. Analisaremos seu conceito com base nas perspectivas de renomados teóricos, como Brandão e Guimarães (2001, página 12):

[...] tanto a gestão de desempenho quanto a gestão de competências devem estar integradas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. Essa gestão estratégica é compreendida como a função de atrair, desenvolver e reter o pessoal necessário para alcançar os objetivos organizacionais. Isso é realizado através da implementação de sistemas de recursos humanos coesos e consistentes entre si, alinhados de

maneira coerente com a estratégia da organização.

## CONCEITO

O desempenho, produtividade, comprometimento e motivação dentro das organizações são os aspectos mais importantes a serem considerados no relacionamento com as pessoas. Esses fatores diferem de pessoa para pessoa e de empresa para empresa. Os fatores são determinados, priorizados e valorizados pela cultura da empresa em conjunto com variáveis internas e externas do dia a dia.

A gestão de desempenho é o procedimento no qual executivos, gestores e supervisores colaboram para alinhar o desempenho dos funcionários com as metas da empresa (IVANCEVICH, 2008).

Assim, a gestão do desempenho humano se traduz como uma das forças fundamentais que podem apoiar a gestão do fator humano em um cenário competitivo, criando um ambiente construtivo que não apenas alcança objetivos, mas também estabelece uma colaboração entre as pessoas para obter resultados eficazes.

Em um contexto de globalização e busca pela maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho que integram estratégia, aprendizado, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são altamente desejadas, embora raramente encontradas (BRANDÃO et al., 2008).

Brandão e Guimarães (2001) descrevem a gestão do desempenho no trabalho como um subsistema de gestão de pessoas que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, com o objetivo principal de aprimorar o desempenho das pessoas, conforme uma perspectiva funcionalista.

O desempenho das pessoas é crucial para outras atividades de Recursos Humanos (RH), como

decisões de contratação, promoção, demissão ou recompensa; portanto, o desempenho se reflete no sucesso da própria organização. Dutra (2001) define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de uma pessoa para a empresa ou o negócio.

Hanashiro et al. (2008) analisam a gestão do desempenho humano através de três dimensões: expectativas, recursos e motivação. Essas dimensões são explicadas por três verbos que refletem as atitudes das pessoas em relação a uma atividade. "Saber" está relacionado ao conhecimento que a pessoa possui sobre seu desempenho no cargo/função e às expectativas dos dirigentes em relação a esse desempenho. "Poder" refere-se às condições e recursos que a pessoa tem para realizar e gerenciar seu trabalho. "Querer" diz respeito à predisposição, motivação e interesse da pessoa em relação às atividades de sua responsabilidade.

Conforme Rummler e Brache (1994), para gerenciar o desempenho de forma eficaz, uma organização deve ter um sistema de gerenciamento do desempenho humano com medidas correspondentes para garantir sua administração efetiva. Esses autores propõem um modelo composto por três etapas:

1ª etapa: Planejamento - definição das saídas esperadas e dos níveis de desempenho.

2ª etapa: Identificação dos problemas de desempenho - garantia de que as pessoas consigam monitorar seu próprio desempenho, envolvendo a troca de informações e feedback entre os envolvidos.

3ª etapa: Aperfeiçoamento do desempenho - envolve uma revisão periódica do desempenho das pessoas para melhorias contínuas.

Para os autores mencionados, o gerenciamento do desempenho humano se realiza através de etapas específicas, onde os objetivos são estabelecidos entre líderes e colaboradores, o desempenho é monitorado e quaisquer problemas identificados são corrigidos regularmente. Nesse contexto, a medição desempenha um papel crucial (RUMMLER; BRACHE, 1994).

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As mudanças nas estruturas organizacionais indicam que as empresas apresentam uma série de fatores que obrigam seus gestores a rever suas práticas de gerenciamento no sentido de humanizar as relações, valorizar seu capital humano, tornando-os melhor qualificados e motivados, de maneira que tal processo resulte em crescimento individual e profissional, facilitando o sucesso da organização e possíveis benefícios para parceiros e consumidores.

Conforme definido pela ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2013, p.6), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que simplifica e estrutura a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e fracos de uma pessoa. Isso permite verificar, principalmente, qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa.

A avaliação é considerada um método de medição, e a avaliação de desempenho é um processo que ajuda a medir o valor, excelência, competências e contribuições de uma pessoa para o negócio da organização, conforme definido por Worthen et al. (2004). De acordo com a explicação de Worthen et al. (2004, p. 35), a avaliação é compreendida como: "Identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor ou mérito, a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios."

Esses autores afirmam que o propósito da avaliação é determinar o mérito ou valor de algo. A meta da avaliação é fornecer respostas para questões significativas relacionadas ao valor ou mérito. No contexto da avaliação de desempenho, o objetivo é avaliar a capacidade e o desempenho individual do colaborador (WORTHEN et al., 2004).

A avaliação de desempenho teve suas raízes na escola científica de administração e geralmente adota uma abordagem quantitativa, embora também

faça uso de formulários narrativos de feedback e métodos de gestão por objetivos (GPO), nos quais os objetivos são os alvos que indivíduos ou organizações buscam alcançar em um determinado período e podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. O propósito desta avaliação é o desenvolvimento contínuo do colaborador (WORTHEN et al., 2004).

O sistema de medição do desempenho através da avaliação deve ser claro e orientado para melhorias. Ele deve servir como um sistema de informações para apoiar a implementação de estratégias que promovam o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

A avaliação de desempenho é um mecanismo que tem sido usado para controlar o trabalho das pessoas desde tempos antigos, mas ganhou maior relevância com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias. No setor público, a prática formal de avaliação já era evidente desde 2000 a.C., quando as autoridades chinesas realizavam exames para os servidores públicos, com o objetivo de avaliar o seu desempenho (WORTHEN et al., 2004).

Bohlander et al. (2003) observaram que em 1842, o Governo Federal Americano iniciou a avaliação de seus trabalhadores, a partir da aprovação no congresso de uma lei exigindo a obrigatoriedade da análise do desempenho anual de seus trabalhadores. A partir de então, os programas de avaliação de desempenho proliferaram tanto em organizações públicas quanto privadas.

Com a chegada do Taylorismo, tornou-se evidente a utilização generalizada de processos e escalas para avaliar o desempenho dos empregados. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho resultaram nas primeiras escalas de "avaliação de mérito" que, na época, eram aplicadas para disciplinar o trabalhador e interferir em sua maneira de realizar o trabalho.

De acordo com Gil (2001), a prática da avaliação de desempenho tem raízes antigas. Após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, grandes organizações e órgãos públicos começaram a implementar sistemas de avaliação de desempenho. Quase toda organização composta por pessoas executando atividades laborais usou algum tipo de avaliação do trabalho realizado. O objetivo era manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado para uma análise mais aprofundada do desempenho e possibilitar melhorias para os avaliados. O autor considerou que a avaliação de desempenho era um meio de desenvolver as pessoas dentro das organizações.

No entanto, na década de 70, as organizações brasileiras mostraram uma grande preocupação com a implementação da avaliação de desempenho. Na década de 80, começaram a perder a fé nesse método devido a erros cometidos na implementação do sistema e à inadequação das metodologias usadas (GIL, 2001).

Nos anos 70 e 80, nos Estados Unidos, houve um aumento nas pesquisas sobre avaliação de mérito, que chamou a atenção positiva das lideranças das organizações não apenas americanas, mas também de outros países. No entanto, a experiência subsequente levou a uma mudança do conceito de mérito para desempenho. Muitos esforços foram feitos para medir com precisão o desempenho das pessoas no contexto do trabalho organizacional (BERGAMINI; BERALDO, 2012).

Segundo Souza (2003), a partir da década de 80, as organizações sentiram a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados aos novos paradigmas de gestão, diante da evolução dos negócios e dos desafios da competitividade. Na década de 90, as empresas fizeram um esforço maior no desenvolvimento de pesquisas para transformar a avaliação de desempenho em um sistema de gestão para a efetividade organizacional.

Para Souza (2003), a avaliação de desempenho passou a fazer parte de um modelo de gestão dos trabalhadores, usado para avaliar a contribuição do trabalhador com base em seu conhecimento, capacidades e habilidades para os resultados organizacionais.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho evoluiu de métodos de controle de tempo e movimento para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. À medida que as organizações começaram a precisar de ferramentas para motivar os trabalhadores a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram refinadas (GUIMARÃES et al., 1998).

A orientação para a avaliação de desempenho das pessoas mudou ao longo do tempo. Inicialmente, o desempenho era medido em relação a comportamentos típicos ou traços de personalidade, como iniciativa, cooperação e habilidades interpessoais, entre outros. A eficiência era determinada pela qualidade e adequação com que uma pessoa realizava uma tarefa, levando em consideração os traços de personalidade. Posteriormente, surgiu a necessidade de avaliar o que as pessoas produziam, ou seja, o resultado em si, não apenas a forma como esse resultado era alcançado. Se o resultado fosse o esperado, isso era suficiente e o desempenho era considerado eficaz (PIMENTEL, 2005).

Também houve uma evolução na responsabilidade pela avaliação, passando de uma abordagem unilateral, na qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos dos subordinados, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem juntos o desempenho deste último. Mais recentemente, surgiu o modelo de avaliação 360º, que envolve a coleta de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, fornecedores, gestores,

colegas e subordinados (EDWARDS; EWEN, 1996 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Apesar de numerosos recursos e estratégias terem sido utilizados para alcançar os objetivos da avaliação do trabalho humano, os padrões e parâmetros para caracterização do desempenho permaneceram pouco claros, pois não conseguiram estabelecer referenciais definitivos. Várias fichas de avaliação, de diferentes tamanhos e conteúdos, foram projetadas para neutralizar a subjetividade dos avaliadores. No entanto, após inúmeras tentativas, descobriu-se que o instrumento pouco neutralizava o subjetivismo, que residia principalmente na mente de quem fazia a avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 2012).

### **O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA VERSUS QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**

Os servidores públicos são pessoas físicas que prestam serviços à administração pública direta, às autarquias ou fundações públicas, gerando entre as partes um vínculo empregatício ou estatutário. Esses serviços são prestados à União, aos Estados-membros, ao Distrito Federal ou aos Municípios.

A empresa pública, assim como a empresa privada, deve preocupar-se em prestar bons serviços, contudo, a empresa pública não vinha tendo preocupação com a qualidade dos seus serviços, fruto de uma cultura administrativa impregnada de vícios e má gestão, aprimorada pelo sistema dos apadrinhamentos,

Nesse sentido, diz Tamburini (2013, p.30):

A Administração Pública não é mero aparato de sustentação de um determinado governo, é sim, em primeiro plano, é uma instituição regrada e regulamentada; capaz de existir independentemente do governo, até porque, o ente Estado é impessoal. E de tal maneira, fundou-se e instituiu-se a Teoria do Órgão, aquela em que a pessoa jurídica não se confunde com seus órgãos

gestores, sendo estes sem personalidade jurídica, mas, que devem funcionar coerentemente, organicamente saudáveis, sob pena de causar a falência do sistema como um todo.

A Administração Pública brasileira contempla tanto a figura da desconcentração (poderes distribuídos dentro do mesmo aparelhamento administrativo, entre órgãos sujeitos a hierarquia) como a da descentralização (com a transferência de serviços da Administração central para os outros entes ou pessoas de direito público ou privado).

A prestação é direta quando o órgão estatal ou a Administração Pública realiza as operações do serviço público. É indireta a prestação quando essas operações são delegadas a outra pessoa.

Portanto, é um meio de descentralização por outorga de serviços públicos, processados pelas Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista. Essas são as entidades da Administração Indireta no âmbito federal, e em regra geral, nas esferas estaduais e municipais.

Em qualquer dessas instâncias ao servidor público cabe agir dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme preceitua, em seu art. 37, a Constituição de 1988.

Nesse sentido o papel do gestor público é extremamente importante no sentido de aproximar a atividade do Estado das necessidades de seus cidadãos, aproximando a demanda da sociedade com a oferta de produtos e serviços adequados. Daí porque a falta de comprometimento do gestor público com a eficiência atrasa as atividades do Estado que continua a prestar serviço sem qualidade transferindo aos seus servidores a ideia de descompromisso e desmotivação para efetivação de suas funções (VASCONCELOS, 2009).

Modesto (2000, apud Menequin e Santos p. 04), referindo-se sobre Base Constitucional do Princípio da Eficiência na Constituição de 1988, esclarece que:

O Princípio da Eficiência pode ser percebido também como uma exigência inerente a toda atividade pública. Se entendermos a atividade de gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, contra produtivo, ineficiente.

A eficiência, de acordo com Meirelles ((2012, apud Borges et al, 2017, p.8) “constitui-se como um dos deveres da administração, significando o que se impõe a todo agente público ao realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. ”

Na mesma direção Vasconcelos (2009, p.01) argumenta que:

Para que o princípio da eficiência seja efetivo é necessário um comprometimento por parte da Administração e de seus agentes. A atividade administrativa deve ser conduzida por dirigentes preocupados e comprometidos com a efetividade na prestação de serviços públicos cada vez mais eficazes. [...]. O servidor público tem a obrigação e o dever constitucional de respeitar princípio da eficiência, não utilizando a máquina pública em benefício pessoal, evitando o desperdício e os gastos desnecessários. A utilização dos recursos deve ser feita de forma transparente, haja vista que o servidor público que burlar a esse princípio estará sujeito a ser responsabilizado pelo não cumprimento de um dever constitucional.

Conforme se observa, ver efetivada uma prática diferenciada da forma de agir da administração pública, ineficaz, morosa, descomprometida com a qualidade, centrada em interesses particulares e

distanciada dos interesses coletivos, não é algo impossível de ser conquistado. Superar esses obstáculos, porém, é o grande desafio a ser vencido. O núcleo do princípio da eficiência, como dispõe Marinela (2012, apud Borges et al, 2017, p.8):

É a procura da produtividade e da economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com prontidão, perfeição e rendimento incondicional.

Apesar de suas responsabilidades estatutárias e de seu dever constitucional de exercer suas funções com eficiência e moralidade, o agente público não é o único responsável pelas mazelas do serviço público, é preciso que o Estado incentive novos modelos de gestão que priorize a agilidade a produtividade, realize programas de avaliação do desempenho dos seus servidores, qualifique e remunere adequadamente seu pessoal, pois, para que as atividades da Administração Pública obtenham a eficiência é necessário buscar a qualidade na prestação de serviços ofertados à sociedade, tanto pela União, quanto pelos Estados e Municípios, mesmo aqueles terceirizados, por meio de convênio ou qualquer outro tipo de contrato.

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

Por meio da Avaliação de Desempenho, o departamento de Recursos Humanos tem a capacidade de comparar o desempenho atual dos funcionários com as metas estabelecidas pela empresa. Com base nessa avaliação, se considerado apropriado, é possível realocar os colaboradores para funções onde suas habilidades possam ser mais bem aproveitadas.

Sabe-se, entretanto, que a vulnerabilidade dos órgãos públicos e de seus dirigentes quanto ao

poder político do momento, sempre subordinado as mudanças de governos acabam transferindo o compromisso que a empresa pública deveria ter com seus usuários para outros interesses, na maior parte das vezes pessoais ferindo assim os objetivos e metas a serem alcançados, principalmente no que se refere a qualidade dos serviços ofertados.

No serviço Público, os dirigentes estão nos cargos temporariamente, nunca em decorrência de sua competência e crescimento dentro da empresa e sim por indicação política. Esse é um dos grandes problemas do setor público e uma das principais razões que o diferencia do setor privado, ou seja, o compromisso com a organização e conseqüentemente com o produto ou com o serviço que ela disponibiliza no mercado.

Outra grande diferença entre o setor público e o setor privado em relação a qualidade da prestação dos serviços é a questão da competitividade. A empresa pública não almeja oferecer um serviço que possua qualidade superior a do seu concorrente, pois seu usuário, independentemente da qualidade dos seus serviços será sempre seu usuário, ou seja, a vantagem competitiva que mobiliza toda organização inexistente para o setor público, que não visa lucros, portanto não se preocupa em melhorar a qualidade de seu produto para vender mais e obter maiores rendimentos.

Existe ainda outro item importante que é a estabilidade do servidor público, apesar da inclusão na Constituição Federal de 1988, pela EC nº 19/98 que uma das formas de perda de cargo público, além da não aprovação no estágio probatório, é mediante insuficiência de desempenho do servidor. Sobre esse aspecto, é interessante observar que a Constituição Federal traz tal previsão em seu art. 41 § 1º que expõe:

[...] § 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 de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.  
[...]

Entretanto, as duas normas constitucionais que disciplinam a perda de cargo público por insuficiência de desempenho distinguem-se não apenas quanto ao momento de sua realização, uma ao final do estágio probatório e a outra após adquirida a estabilidade, mas também, quanto a sua efetividade, haja vista que não é opção do administrador avaliar o servidor em estágio probatório, mas, sim, dever. Já a avaliação periódica de desempenho para servidor estável depende de lei complementar para alcançar a plenitude de seus efeitos (FARIA, 2014).

Essa lei, que ainda não foi editada, conforme esclarece Faria (2014, p.26):

[...] é basilar para a aplicação da avaliação periódica de desempenho, e deve conter, o “quando” e o “como” a avaliação periódica deve ser realizada, quem são as pessoas autorizadas a avaliar, sob quais parâmetros, quais os requisitos mínimos a serem alcançados, como se estabelecer metas, entre outros, e, por isso, não é possível exonerar o servidor estável com base exclusivamente em avaliação periódica de desempenho.

Portanto o grande desafio do setor público é encontrar outros fatores que motivem e mobilizem seus dirigentes e servidores na busca da qualidade, esses fatores poderá ser uma melhor remuneração salarial, maior qualificação e melhor qualidade de vida no trabalho, bem como, programas em torno de uma nova cultura organizacional que faça o servidor público compreender sua função na estrutura do estado, como representante do contribuinte que pagar antecipadamente pelos serviços a serem oferecidos.

Entretanto, a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, com a introdução expressa no texto

constitucional do princípio da eficiência, o servidor público passou a ter o dever e a obrigatoriedade de agir não apenas com legalidade, mas também com agilidade, buscando sempre seu aperfeiçoamento, melhorando seus processos, diminuindo custos e reduzindo o tempo dos serviços prestados.

Tal fato introduziu uma nova filosofia na prática da administração pública possibilitando a adoção, por parte dos gestores e dos agentes públicos de uma nova cultura organizacional de valorização do trabalho e de respeito a coletividade, que a partir daí adquiriu o direito de cobrar do servidor público, a obrigação constitucional de ser eficiente, sob pena ser responsabilizado pelo não cumprimento desse dever imposto pela Constituição Federal.

No caso do serviço público federal essa nova visão do servidor público vê-se refletido na Lei nº 11.784/2008, quando define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como os principais objetivos da avaliação de desempenho. A regulamentação da Lei nº 11.784/2008 veio em 22 de março de 2010, com a publicação do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, o qual estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados para a diversas gratificações de desempenho hoje vigentes e pagas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Manual de Orientação para Gestão do Desempenho, 2013).

### **PORQUE É IMPORTANTE AVALIAR O DESEMPENHO**

O desempenho de um indivíduo pode ser compreendido como a aplicação de seus esforços na busca de atingir uma maior produtividade na realização de uma atividade. Entretanto, múltiplos fatores podem interferir no potencial desse indivíduo afetando positivamente ou negativamente no seu desempenho.

Conforme esclarece Souza et al (2009, p.24):

As perspectivas contemporâneas enfatizam que o desempenho humano é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de natureza distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras.

Quando se está tratando sobre desempenho humano e não de máquinas é preciso considerar que o resultado não é uniforme, ao contrário, varia de pessoa para pessoa, de situação para situação, pois, conforme se observa na citação acima, depende de fatores condicionantes que podem exercer influências decisivas no resultado do desempenho de uma pessoa no exercício de sua atividade laboral.

Na verdade o ideal seria que todo funcionário fosse avaliado no sentido de que ele próprio tomasse conhecimento de como está seu desempenho no trabalho, assim como a organização também tomasse conhecimento das potencialidades, aptidões e necessidades de seus funcionários, como capacitações, por exemplo. Ou seja, a avaliação de desempenho é importante tanto para as pessoas quanto para a organização. Nesse sentido Chiavenato enumera algumas razões pelas quais a avaliação de desempenho é importante, são elas:

1. A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumento de salários, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários;
2. Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos;
3. A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito.

A avaliação do desempenho deve trazer benefícios tanto para a instituição quanto para as

para as pessoas, nesse sentido Manual de Orientação para Gestão do Desempenho, 2013, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, apresenta os seguintes benefícios da avaliação de desempenho, tanto para os servidores quanto para a instituição:

## QUADRO 1 – BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| Para a Instituição   | Para o servidor  |
|--|--|
| Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas.         | Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do feedback de seu desempenho. |
| Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes.                                 | Promove maior interação entre os servidores e seus superiores.   |
| Indicadas necessidades de movimentação e adequação funcional.  | Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais.  |
| Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas.   | Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para o atingimento de metas.                                    |
| Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capazes de influenciar o desempenho individual. | Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações.        |
| Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho.                                 | Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional.                      |

**FONTE:** Leite e Gondim, 2005 citados no Manual de Orientação para Gestão do Desempenho, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013, p.12).

Ainda segundo o Manual de Orientação para Gestão do Desempenho, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013, p.14) o processo de avaliação de desempenho pode ser utilizado como um instrumento de integração entre as diversas práticas da Gestão de Pessoas, tais como:

Fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

Em síntese a avaliação objetiva beneficiar tanto a instituição quanto aos funcionários, detectando suas necessidades no sentido de melhor qualificá-los, realizar planejamento para promoções estabelecidas

em planos de cargos e melhorar o atendimento ao público.

Conforme esclarece Faria (2014, p.31)

O resultado da avaliação de desempenho pode ser utilizado como critério para a capacitação e requalificação do servidor, movimentação de pessoal, promoção por merecimento, progressão funcional nas carreiras, premiações, gratificação, plano de gestão das políticas públicas e alocação de outros mecanismos de valorização profissional, inclusive remuneratórios.

Para o funcionário que está sendo avaliado a averiguação do desempenho na realização de sua rotina de trabalho promove o autoconhecimento e reflexão sobre o seu desenvolvimento profissional, aumenta a integração entre subordinados e superiores e, principalmente aumenta o comprometimento em atingir às metas institucionais.

## QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO

Cada pessoa deveria, independentemente de qualquer política da empresa, se auto avaliar, no sentido de ficar ciente quanto ao cumprimento de suas responsabilidades no exercício de suas atividades laborativas.

Nas empresas que possuem uma cultura organizacional mais participativa e democrática, a prática da auto avaliação de desempenho é estimulada, no sentido de acompanhar a eficiência e eficácia do funcionário. No entanto, na maioria das empresas essa tarefa é realizada pelo gerente. Outras atribuem a avaliação de desempenho das equipes. Recentemente, surgiu a avaliação do desempenho que é realizada de modo circular, por todos os participantes que mantêm alguma interação com o avaliado, ou seja, chefe, gerente, colegas, fornecedores, clientes, todas as em torno do avaliado em uma abrangência de 360 graus. Mas existem empresas que concentram a avaliação em uma comissão central e existem ainda outras em que o órgão de Recursos Humanos centraliza e monopoliza o processo de avaliação (CHIAVENATO, 2014).

Existe também uma variedade de métodos que podem ser utilizados na avaliação de desempenho, alguns dos quais serão vistos no próximo item. Os métodos tradicionais mais utilizados, segundo Chiavenato (2014, p.195), são: “escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.”

## ERROS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho nas organizações, sobretudo, em instituições públicas, não é tarefa simples; requer um planejamento e uma análise no contexto organizacional para sua implantação com sucesso. Diversos fatores podem prejudicar o processo avaliativo e desvirtuar a finalidade da avaliação de desempenho. Segundo Coelho (2009, p. 40):

[...] uma das principais questões comumente relatadas na literatura de comportamento organizacional referentes à avaliação de desempenho dizem respeito aos vieses e tendenciosidades inerentes ao julgamento humano (crenças, favoritismos e falta de neutralidade), bem como ao estabelecimento de premissas avaliativas que o avaliador faz em relação ao avaliado e ao alinhamento entre o construto de desempenho utilizado e sua operacionalização por meio da medida correlata. Os vieses mais comumente relatados (Oliveira-Castro, 1994) dizem respeito a categorização previa que o avaliador faz de seu avaliado bem como a influência de fatores estereotípicos que podem impactar no tipo de avaliação realizado.

Ainda, segundo aquele autor, as

[...] principais falhas na avaliação de desempenho referem-se aos aspectos comportamentais e orientações psicológicas que norteiam a formação de juízo crítico por parte do avaliador em relação ao avaliado sob um ponto de vista político (uso da avaliação), procedimental ou psicrométrico. A efetividade de avaliação parecer ser mais determinada pelo “como fazer” e pelas atitudes de avaliador e avaliado bem como pela qualidade do relacionamento existente entre eles do que pelo tipo de medida (se quantitativa ou perceptual) ou pelo critério de desempenho adotado (COELHO, 2009, p. 41).

Os programas de avaliação nas organizações existem principalmente para aprimorar o desempenho, desenvolvendo tanto as pessoas quanto a empresa. No entanto, muitas vezes, isso não acontece devido a diversos fatores, incluindo a escolha inadequada da ferramenta de avaliação, a falta de clareza nos indicadores para os avaliadores e os avaliados, a falta de preparo ou habilidade do avaliador para fornecer feedback adequado e a ocorrência de erros durante a avaliação (PONTES, 2010).

Nesta seção, vamos discutir esses erros, uma vez que a avaliação de desempenho é um método classificatório, e esses erros podem comprometer os resultados.

Os erros nas avaliações de desempenho têm sido extensivamente estudados e podem levar a decisões equivocadas, comprometendo a validade do sistema de avaliação. Milkovich e Boudreau (2000) destacam alguns dos erros mais comuns:

1. **Glorificação:** ocorre quando uma impressão geral leva a uma avaliação similar em diferentes dimensões, como julgar alguém bem em conhecimentos profissionais apenas porque essa pessoa tem boas habilidades sociais. Pode ocorrer também de maneira oposta, rebaixando as notas em um critério devido a uma má impressão em outro.
2. **Abrandamento e Severidade:** A complacência (ou abrandamento) acontece quando há uma avaliação positiva exagerada de todo o grupo, resultando em classificações acima da média. A severidade é o oposto, envolvendo avaliações excessivamente críticas. Reduzir esses erros envolve definir claramente as características do desempenho e fornecer descrições significativas de comportamento na escala.
3. **Tendência à Centralização:** Significa atribuir erroneamente notas próximas ao centro da escala, ignorando as diferenças de desempenho entre as pessoas. Para minimizar isso, os avaliadores precisam entender que esperamos encontrar diferenças significativas em comportamento e produtividade entre os funcionários.
4. **Erro de Comparação:** Este erro ocorre quando a avaliação de um colaborador é influenciada pela avaliação do desempenho de outro colaborador feita imediatamente antes. Isso pode distorcer a avaliação do colaborador, dependendo da comparação feita.
5. **Erro "Parecido-Comigo":** Esse erro ocorre quando os avaliadores inflacionam as avaliações de pessoas com quem têm semelhanças, como raça, religião ou gênero. Este tipo de erro pode levar a ações judiciais por discriminação.

Além desses erros, Bergamini e Beraldo (2007) identificaram outras questões, como falta de técnica, vícios de percepção, valorização inadequada do instrumento, força do hábito e posições contrárias:

- **Falta de Técnica:** Acontece quando as técnicas usadas no sistema de avaliação não são compreendidas por todos os envolvidos, independentemente do nível hierárquico.
- **Vícios de Percepção:** Refere-se à incapacidade de perceber nas outras pessoas características que são próprias do avaliador. Isso pode levar a distorções na avaliação.
- **Valorização Inadequada do Instrumento:** Pode ocorrer quando os envolvidos não atribuem ao instrumento o valor que ele merece, seja superestimando ou subestimando sua importância.
- **Força do Hábito:** A rotina pode levar a avaliações repetitivas ao longo do tempo, mesmo que novos acontecimentos mereçam uma reconsideração dos conceitos.
- **Posições Contrárias:** Refere-se a avaliações que não são bem aceitas dentro da organização, resultando em posições contrárias e receios que podem inibir a avaliação adequada.

Esses erros surgem quando o papel de julgamento do avaliador no processo de avaliação entra em conflito com o papel de ajudar no desenvolvimento dos funcionários. Muitas vezes, esses problemas são originados por escolhas inadequadas de metodologias, especialmente devido à falta de objetividade no processo de avaliação. É crucial abordar esses erros para garantir um sistema de avaliação de desempenho justo e eficaz.

Pinheiro (1996) ressalta que a falta de preparo dos gestores para desempenhar o papel de avaliadores, a falta de transparência no processo de avaliação e a subvalorização do planejamento, bem como o uso inadequado dos resultados da avaliação de desempenho, podem prejudicar o processo avaliativo.

Grillo (1982) destaca que a responsabilidade de ser avaliador é frequentemente atribuída às chefias de forma abrupta, junto com outras múltiplas responsabilidades, e a falta de motivação e compreensão para esse papel geralmente resulta em aversão ao método de avaliação, trazendo consigo todas as consequências negativas decorrentes dessa distorção.

Barbosa (2003) observa que os supervisores evitam avaliar seus subordinados devido ao receio de gerar insatisfação entre eles. Para evitar esse tipo de tensão, muitas vezes optam por avaliar todos de forma positiva.

De acordo com Toro (1996) e Sonnentag e Frese (citados por Sonnentag, 2002), quando são estabelecidos muitos objetivos para a avaliação, os avaliadores passam a ser influenciados por uma ampla gama de variáveis, incluindo seus interesses pessoais, pressões organizacionais de diferentes origens e traços de personalidade. Por outro lado, a orientação dos avaliados é mais afetada pela sua própria percepção das suas competências e pelos seus atributos de personalidade.

Sonnentag e Frese (citados por Sonnentag, 2002) também identificaram algumas razões que explicam por que alguns gerentes inflacionam as avaliações de seus subordinados (leniência). Estas razões incluem:

- Gerentes acreditam que uma avaliação precisa demais pode prejudicar a motivação e o desempenho do subordinado.
- Gerentes desejam garantir que seus subordinados sejam recompensados financeiramente de acordo com seu esforço.
- Gerentes procuram evitar que pessoas externas ao departamento evidenciem conflitos e problemas internos com base nos resultados da avaliação (atitude autoprotetora).
- Gerentes sentem a necessidade de proteger subordinado cujo desempenho é afetado por problemas pessoais.

- Gerentes querem recompensar subordinados que fizeram um esforço significativo, mesmo que os resultados do trabalho não tenham correspondido às expectativas, levando em consideração o grau de esforço demonstrado.
- Gerentes desejam evitar possíveis confrontos e conflitos com subordinados de difícil relacionamento.

Coelho (2009, p. 43) salienta que:

[...] duração temporal da relação (avaliador-avaliado) e a percepção de justiça do sistema de avaliação de desempenho. Quanto maior for o tempo de convívio entre eles maiores são as possibilidades de serem estabelecidas relações de intimidade, confiança ou amizade, impactando, assim, na precisão da avaliação. A influência deste relacionamento nas avaliações é menos clara onde os padrões de desempenho objetivos e observáveis são mais claramente estabelecidos e formalmente institucionalizados.

Abbad (1991) salienta que os sistemas de avaliação de desempenho não devem ser analisados isoladamente do contexto organizacional. Variáveis do ambiente, como condições físicas, estilo de gerenciamento, relações entre colegas, natureza das tarefas executadas e sistemas de incentivos e penalidades, podem influenciar o comportamento dos indivíduos.

Grillo (1982) enfoca a falta de cuidado na implementação de sistemas de avaliação de desempenho na Administração Pública, especialmente no que diz respeito à preparação dos avaliadores. Segundo o autor, esses avaliadores frequentemente assumem suas funções sem o mínimo de preparo.

Santos e Cardoso (2002) destacam os problemas na avaliação de desempenho na Administração Pública, incluindo a falta de preparo dos avaliadores e o potencial gerencial que esse tipo de avaliação poderia oferecer.

Hipólito e Reis (2002) enfatizam que a avaliação não deve ser apenas um instrumento para isolar, observar, medir, formular e recompensar desempenhos. Ela deve ser vista como uma ferramenta de gestão, integrada a outras funções de recursos humanos.

Santos (2005, p. 84) menciona um estudo conduzido pelo Governo Federal sobre a política de administração de recursos humanos no período de 1995-2002. Esse estudo indicou a necessidade de aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, conforme descrito a seguir:

[...] realização de um estudo mais estruturado para se avaliar o impacto das gratificações no desempenho dos órgãos e na motivação dos servidores; Vinculação efetiva dos resultados da avaliação ao Programa de Capacitação; Aperfeiçoamento da metodologia para definição, ajustes e aferição das metas institucionais; Aperfeiçoamento da metodologia para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual; e Desenvolvimento e capacitação dos responsáveis por equipes em processos avaliativos.

Com efeito, o paternalismo, caracterizado pela propensão a adotar posturas que evitem conflitos e pela noção de lealdade às pessoas, comum entre os líderes e gestores brasileiros (PRATES; BARROS, 1997), causa distorções nas avaliações.

Diante do exposto, torna-se evidente que o processo de avaliação deve levar em consideração vários aspectos para alcançar seu objetivo final, incluindo fatores ambientais, sociais e situacionais. Conforme observado por Judge e Ferris (1993), é crucial considerar as influências sociais e situacionais para compreender adequadamente o processo de avaliação de desempenho.

As distorções nos processos de avaliação de desempenho geralmente estão relacionadas à

metodologia adotada, que muitas vezes não está alinhada com a realidade da instituição, à falta de comunicação, à ausência de preparo tanto dos avaliadores quanto dos avaliados, à falta de monitoramento da avaliação de desempenho e ao uso inadequado dos instrumentos de avaliação, entre outros aspectos.

## **MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

As organizações, ao longo do tempo, foram desenvolvendo e aprimorando métodos que lhes possibilitasse avaliar o desempenho de seus colaboradores. Alguns desses métodos visavam atender a objetivos específicos, conforme a característica de cada organização.

### **MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho humano no ambiente de empresa, seja pública ou privada. Entre os métodos tradicionais mais utilizados, segundo Chiavenato (2014, p. 195) cita-se “escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.”

#### **MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS**

Esse é um dos métodos mais adotados, conforme Souza (2009, p.84), “avaliam o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados, como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos.”

Esse um método toma por base fatores de avaliação determinados e graduados previamente. Utilizando, para tanto, um formulário de dupla entrada: no eixo vertical estão os chamados fatores de avaliação

e no eixo horizontal os graus de medição do desempenho em cada um desses fatores.

Os fatores de desempenho são determinados pela empresa, que irá avaliá-los conforme os aspectos que julgue mais relevantes para seus interesses. Para alguns autores, a exemplo de Faria (2014, p.39) esse método tem como vantagens: “fácil entendimento e aplicação simples; visão integrada e resumida dos fatores de avaliação; facilidade de comparação e retroação; visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.”

Cada fator é dimensionado, conforme esclarece Chiavenato (2014, p.195), “para retratar uma

ampla gama de desempenho. Desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos existem as várias alternativas intermediárias.” Após a definição dos fatores a etapa seguinte é a definição dos graus de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho de em cada fator de avaliação, conforme Quadro 2, que geralmente são definidos como ótimo, bom, regular, sofrível e péssimo (CHIAVENATO, 2014).

**QUADRO 2 – ESCALA GRÁFICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

| Fatores   | Ótimo                             | Bom                              | Regular                             | Sufrível                     | Fraco                          |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Produção</b><br>(Quantidade de trabalho realizado)                 | Sempre ultrapassa os padrões      | As vezes ultrapassa os padrões   | Satisfaz os padrões                 | Às vezes abaixo dos padrões  | Sempre abaixo dos padrões      |
| <b>Qualidade</b><br>(Esmero no trabalho)                              | Excepcional qualidade no trabalho | Superior qualidade no trabalho   | Qualidade satisfatória              | Qualidade insatisfatória     | Péssima qualidade no trabalho  |
| <b>Conhecimento do Trabalho</b> (Perícia no trabalho)                 | Conhece todo o trabalho           | Conhece mais do que o necessário | Conhece o suficiente                | Conhece parte do trabalho    | Conhece pouco o trabalho       |
| <b>Cooperação</b><br>(Relacionamento interpessoal)                    | Excelente espírito de colaboração | Bom espírito de colaboração      | Colabora normalmente                | Colabora pouco               | Não colabora                   |
| <b>Compreensão de Situações</b><br>(Capacidade de resolver problemas) | Excelente capacidade de intuição  | Boa capacidade de intuição       | Capacidade satisfatória de intuição | Pouca capacidade de intuição | Nenhuma capacidade de intuição |
| <b>Criatividade</b><br>(Capacidade de inovar)                         | Tem sempre excelentes ideias      | Quase sempre excelentes ideias   | Algumas vezes excelentes ideias     | Raramente apresenta ideias   | Nunca apresenta ideias         |
| <b>Realizações</b><br>(Capacidade de fazer)                           | Excelente capacidade de realizar  | Boa capacidade de realizar       | Razoável capacidade de realizar     | Dificuldade em realizar      | Incapaz de realiza             |

FONTE: Chiavenato (2014, p.196),

Uma das desvantagens do método, segundo esclarece Faria (2014, p.39), “é a superficialidade e a subjetividade, uma vez que esta sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação.”

É também criticado, por alguns autores, a exemplo de Chiavenato (2014, p.195) “quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamento estatístico ou matemático para avaliação das pessoas.” Por exemplo, nas situações em que os graus recebem valores numéricos como ótimo=5, bom=4, regular=3, sofrível=2 e fraco=1.

## MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

O método de avaliação por escolha forçada consiste em analisar o desempenho dos colaboradores a partir de blocos de frases previamente elaboradas, que descrevem diferentes aspectos comportamentais e profissionais. Cada bloco é composto por duas ou mais afirmações relacionadas a características positivas, neutras ou limitantes do desempenho no trabalho. Nesse modelo, o avaliador deve selecionar, de forma obrigatória, uma ou duas frases de cada conjunto, indicando aquela que mais se aproxima do comportamento do avaliado e, em alguns casos, também a que menos representa sua conduta profissional. Conforme destaca Idalberto Chiavenato (2014), esse formato busca reduzir subjetividades e tendências pessoais do avaliador, tornando o processo mais objetivo e padronizado.

Na prática, o instrumento apresenta diversos blocos contendo características como produção elevada, comportamento dinâmico, espírito de equipe, iniciativa, capacidade de decisão, potencial de desenvolvimento e domínio técnico, além de aspectos que podem representar dificuldades, como resistência à pressão, lentidão, erros frequentes ou dificuldade de relacionamento interpessoal. O avaliador deve marcar com o sinal positivo (+) a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal negativo (-) aquela que menos o representa, sem deixar nenhum bloco incompleto.

Esse método é amplamente utilizado nas organizações por permitir comparações mais consistentes entre colaboradores, além de contribuir para decisões relacionadas a promoções, treinamentos, desenvolvimento de competências e melhoria contínua dos resultados institucionais. Ao exigir escolhas previamente estruturadas, a avaliação por escolha forçada minimiza interpretações vagas e favorece diagnósticos mais precisos sobre o desempenho individual.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 198), a avaliação de desempenho pelo método de escolha forçada apresenta vantagens, como evitar o efeito de generalização, remover a influência pessoal do avaliador e não exigir treinamento especializado para sua implementação.

No entanto, o autor também destaca algumas desvantagens desse método, incluindo a complexidade no planejamento e construção do instrumento de avaliação, a falta de possibilidade de comparação entre os avaliados, a natureza pouco conclusiva dos resultados e a ausência de participação ativa por parte do avaliado.

## MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

Entre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, destaca-se a pesquisa de campo, considerada uma das abordagens mais completas e amplamente utilizadas nas organizações. Esse método baseia-se na realização de entrevistas conduzidas por um especialista da área de recursos humanos em conjunto com os gestores da empresa. Nesse processo, o especialista entrevista os gerentes e, de forma colaborativa, analisa o desempenho dos demais colaboradores. A partir dessas informações, é preenchido um formulário estruturado em etapas específicas, que possibilita uma avaliação detalhada dos subordinados (CHIAVENATO, 2014).

O instrumento utilizado nesse modelo contempla diferentes fases. Inicialmente, busca-se compreender como o gestor percebe o desempenho do funcionário, classificando-o como mais que satisfatório, satisfatório ou insatisfatório. Em seguida, investigam-se as razões que justificam tal desempenho, as responsabilidades atribuídas ao colaborador e suas principais qualidades e deficiências. Na etapa complementar, analisam-se os tipos de apoio recebidos pelo funcionário, os resultados obtidos e a necessidade de treinamentos. Posteriormente, o processo avança

para o planejamento, no qual são identificados aspectos relevantes do desempenho e definidas ações futuras, inclusive a indicação de possíveis substitutos. Por fim, realiza-se o acompanhamento, verificando se o desempenho está acima ou abaixo do padrão esperado, se tal comportamento é característico do colaborador e se ele recebeu oportunidades para corrigir eventuais falhas.

Entre as principais vantagens da pesquisa de campo está a possibilidade de promover um planejamento estratégico para o futuro do funcionário, incluindo ações de treinamento, desenvolvimento e orientação profissional. Contudo, apresenta como limitações o elevado custo operacional, uma vez que exige a participação de especialistas, além de ser um processo relativamente lento e com reduzida participação direta do avaliado.

Outro método relevante é o de incidentes críticos, que avalia o desempenho com base em comportamentos considerados extremamente positivos ou extremamente negativos. Diferentemente de outras abordagens, esse método não se concentra no desempenho cotidiano ou regular, mas em situações excepcionais que evidenciam características marcantes do colaborador (CHIAVENATO, 2014).

Entre os aspectos positivos observados nesse modelo, podem ser destacados a habilidade de relacionamento interpessoal, a facilidade para o trabalho em equipe, a capacidade de apresentar ideias inovadoras, características de liderança, boa argumentação e espírito empreendedor. Em contrapartida, entre os aspectos negativos estão a ocorrência frequente de erros, falta de visão ampla dos problemas, demora na tomada de decisões, postura excessivamente conservadora, dificuldade de lidar com números e comunicação deficiente.

Como vantagem, o método de incidentes críticos permite identificar com clareza os pontos fortes e fracos do avaliado, favorecendo o aprimoramento de competências e a correção de deficiências. Além disso,

trata-se de um modelo simples de elaborar e aplicar. Entretanto, sua principal limitação reside no fato de desconsiderar o desempenho normal e contínuo, voltando-se apenas para comportamentos excepcionais.

## MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS DE AVALIAÇÃO

As experiências negativas com a utilização dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, decorrentes de suas próprias limitações, têm motivado as empresas a procurar novas alternativas para a realização da avaliação do desempenho de seus colaboradores.

Os resultados quantitativos, e, principalmente o excesso de subjetividade são algumas das críticas aos métodos tradicionais de avaliação, nesse contexto, a necessidade de se avaliar o desempenho com base em outros parâmetros estimula a busca de informações atualizadas sobre a competência dos indivíduos e das equipes. O excesso de subjetividade é uma das principais críticas à avaliação de desempenho, pelos métodos tradicionais, sendo responsável pelo insucesso da maioria das experiências (SOUZA, 2009).

Para Gil (2001, apud Souza, 2009, p.85) “a definição inadequado dos objetivos, o escasso envolvimento da alta administração, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento,” são fatores que impedem o êxito da avaliação de desempenho. Nessa direção estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho, que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto.

Conforme Chiavenato (2014, p.203), “auto avaliação, e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.”

A inclusão do avaliado no processo de avaliação é talvez a mais importante mudança dos métodos de avaliação modernos, ou seja, o avaliado

deixou de ser um elemento passivo para se transformar em um elemento ativo no processo de avaliação do seu desempenho.

A organização moderna busca gerenciar talentos, localizar as competências. Esse tipo de avaliação, entre outras vantagens, é uma importante ferramenta que pode ser utilizada na identificação de potenciais e na melhoria das relações sociais no trabalho.

### **MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR OBJETIVO**

Nesse método se adota concepção da Administração por Objetivos - APO, só que agora ao invés de antiga prática autoritária e arbitrária, busca o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização.

A Avaliação Participativa por Objetivos - APPO, dentro dessa nova concepção é participativa e democrática. Segundo Chiavenato (2014, p.204) a segue seis etapas:

1. Formulação de objetivos consensuais, ou seja, os objetivos são consensuais e não de cima pra baixo;
2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, isto quer dizer que o avaliado tem que aceitar os objetivos definidos e se comprometer em atingi-los;
3. Definição dos recursos e meio necessários para alcançar os objetivos definidos;
4. Estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para atingir os objetivos definidos;
5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados, ou seja, é a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo;
6. Retroação intensiva e contínua conjunta, ou seja, o avaliado precisa ter noção do seu desempenho para avaliar como estar caminhando para atingir os objetivos definidos.

Na moderna avaliação a definição dos objetivos é bastante importante no sentido de que a empresa possa orientar o avaliado possa entender aquilo que que ele precisa desenvolver no que se refere ao seu desempenho, para atingir os objetivos definidos, uma vez que o contrato de desempenho estabelece expectativas e compromissos por escrito, ou seja, é um acordo negociado entre o avaliado gerente, durante o período considerado no qual as metas e os objetivos devem ser alcançados (CHIAVENATO, 2014).

### **MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR RESULTADO**

Conforme Souza (2009, p. 85) “é uma comparação entre o previsto e o realizado, com o intuito de verificar se os resultados revistos foram ou não alcançados.” De acordo com Chiavenato (2009, apud Faria, 2009, p.42) “As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como providências necessárias. ” Esse método tem a praticidade como uma grande vantagem, entretanto tem a desvantagem de ter seu funcionamento dependente das atitudes e dos pontos de vista do gerente (FARIA, 2009).

### **MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS**

É um dos métodos modernos de avaliação de desempenho. Nesse método, também conhecido por Avaliação por Múltiplas Fontes, o funcionário, segundo Pontes (2008, apud Faria p.43), “recebe feedback de diversas fontes: superiores, subordinados, pares, clientes internos e externos, e até a avaliação que faz de si mesmo.”

O Método de avaliação 360 graus é um instrumento auxiliar do gerenciamento organizacional, assim como os demais Métodos de Avaliação, entretanto sua prática só se tornará instrumento eficaz, se houver, conforme orienta Souza (2009, p. 88), “por parte de cúpula administrativa, uma maior atenção de

modo a permitir que a relação entre a empresa e os seus colaboradores não se sobreponha aos instrumentos de gestão adotados pela própria organização”. No entendimento de Souza (2009, p.90) “a persistência da concepção de avaliação como um método de classificação, ou seja, de julgamento, impede a percepção da relevância as diálogo” Logo, segundo o citado autor, qualquer organização que se proponha a implantar a avaliação 360 graus deve cumprir as seguintes etapas:

- Delinear o perfil da liderança que melhor atenda ao seu contexto, à estratégia e a estruturação da ferramenta que será utilizada na busca de feedbacks precisos. [...]
- A escolha daqueles que irão fornecer feedbacks, além de se basear em regras claras, deve recair sobre as pessoas que mantêm contato direto com o avaliado, [...]
- O treinamento de todos os envolvidos nesse processo é condição sine qua non.
- A apresentação dos resultados da avaliação 360 graus deve ser por meio de relatórios nos quais deverão constar os dados da auto avaliação e os feedbacks fornecidos pelo avaliador.

Assim sendo, quem quiser adotar esse método de avaliação deve observar as especificidades da empresa, haja vista que a escolha de um método de avaliação deve traduzir o modo de gestão que a empresa adota par enfrentar os desafios do mercado (SOUZA, 2009).

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia é um instrumento do pesquisador, conforme Alves (2003, p. 60) “uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com quê, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos. “Assim sendo, no presente capítulo será

visto o conjunto de processo ou etapas que se precisou cumprir, na busca de chegar o mais próximo possível da verdade acerca do fenômeno investigado.

## **DELIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Tomando como guia da pesquisa o roteiro das entrevistas realizadas e tomando por base a fundamentação teórica constante na revisão de literatura, esta pesquisa, delimita-se em a importância de políticas de avaliação de desempenho no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas-TC/AL.

## **TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa, conforme esclarecem Marconi e Lakatos (2000, p.63), “é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos, pois parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”.

Para a realização de uma pesquisa algumas etapas precisam ser efetivadas, ou seja, inicialmente tem-se a coleta e elaboração dos dados, na sequência a análise, interpretação e representação dos mesmos.

O estudo em questão baseia-se em pesquisa teórica e trabalho de campo mediante utilização da pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, teses, monografias e sites da internet e documental, por meio de leis, decretos e outros materiais disponibilizados, via internet, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A metodologia, conforme Albuquerque (2007, p. 52) “trata do momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar seus objetivos, optando por um tipo de pesquisa”. Nesse sentido, é possível afirmar que a especificação da metodologia é extremamente relevante uma vez que responde a um só tempo as questões: Como?, Com quê? Onde? Quanto? Ou seja, corresponde a todas as

etapas da pesquisa, tais como, a metodologia e os procedimentos adotados, bem como o universo e o tipo de amostragem selecionada para investigação.

Em relação aos procedimentos metodológicos é importante apresentar os tipos de pesquisa e para tanto se tomou por referência os estudiosos da matéria, a exemplo de Marconi e Lakatos (2000), Alves (2007) e Albuquerque (2007), com base nos quais é possível afirmar que existem vários tipos de pesquisa. No caso em pauta, trata-se de uma pesquisa bibliográfico, haja vista que, conforme Marconi e Lakatos (2000, p. 65) “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. Em ambos os casos, segundo os citados autores (2000, p.65) “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científica do passado existentes sobre um determinado assunto ou problema.”

É também uma pesquisa descritiva, uma vez que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Conforme Marconi e Lakatos (2000, p. 67) “desenvolve-se principalmente nas ciências humanas sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujos registros não consta de documentos.”

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destaca o Estudo de caso, que é segundo Marconi e Lakatos (2000, p. 67) “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de suas vidas.”

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, uma vez que, segundo Alves (2007, p.56): tem como características:

- O pesquisador procura captar a situação ou fenômeno em toda sua extensão;
- Trata de levantar possíveis variáveis existentes e na interação, o verdadeiro significado da questão;
- O pesquisador colhe informações, examina cada caso separadamente e tenta construir um quadro teórico geral (método indutivo).

Na investigação científica, o pesquisador, segundo Alves (2007, p.42) “ realiza um recorte da realidade, rompe com o conhecimento vulgar e constrói novas teorias ou confronta as já existentes estabelecendo relações significativas.”

## UNIVERSO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 167), “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Desse universo, escolheu-se para compor a amostragem da pesquisa em pauta um funcionário de cada um dos 30 setores que constituem os principais ambientes operacionais do Tribunal de Contas.

## INSTRUMENTO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS

Para realizar a análise crítica com abordagem qualitativa buscou-se artigos científicos indexados nas bases de dados confiáveis, bem como livros que tratam sobre o tema, documentos produzidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão acerca da avaliação do desempenho no setor público, possibilitando o embasamento teórico para a realização da análise crítica e reflexiva acerca da temática abordada.

Posteriormente realizou-se algumas entrevistas, como técnica de coleta de dados, utilizando-se um questionário com perguntas semiestruturadas, ou seja, apesar de haver um rol de

perguntas básicas, houve a possibilidade de torna-las mais flexível.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 195), “a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados.”

## PROCEDIMENTOS

Existem diversos procedimentos que podem ser adotados para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação, entre eles a coleta documental, observação, entrevista, aplicação de questionário, entre outros.

Na fase inicial desta pesquisa, houve um contato com os funcionários em 4 de novembro de 2022. Durante esse encontro, foi explicado que o propósito das entrevistas e da coleta de dados, realizada por meio de um questionário, era para concluir uma Tese de Mestrado sobre Avaliação de Desempenho. Além disso, foi destacada a importância dessa investigação, uma vez que poderia contribuir para o debate sobre a implementação eficaz de um processo de avaliação no TC/AL.

Finalmente, em 13 de dezembro de 2022, o questionário, com perguntas semiestruturadas, foi entregue aos funcionários, para que eles pudessem ler e tirar alguma dúvida ou mesmo fazer alguma observação, caso julgasse necessário. A pesquisa de campo foi concluída em 23 de janeiro de 2023.

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, através de questionário elaborado com perguntas semiestruturadas com o objetivo de investigar a percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas-TC/AL.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.198) “a grande vantagem desta forma de pergunta é o resultado da investigação chegar muito próximo da realidade. O investigado está livre e responde, de acordo com sua situação.”

Convém nesse sentido esclarecer que antes de iniciar a entrevista foram esclarecidas, mais uma vez, aos entrevistados todas as etapas da pesquisa, informação acerca do caráter de voluntariado, do anonimato das respostas e da confidencialidade dos dados.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são descritas as características dos participantes, incluindo informações sobre a porcentagem de envolvimento, suas posições ocupacionais, idades, períodos de tempo em que trabalham na empresa e gênero. Em seguida, procede-se à análise e discussão dos resultados associados a cada pergunta da entrevista.

## DADOS GERAIS

O questionário aplicado foi composto por cinco questões abertas, elaboradas com o objetivo de responder aos pressupostos centrais desta pesquisa. Além dessas perguntas discursivas, foram incluídas seis questões voltadas à identificação do perfil dos respondentes, contemplando variáveis como faixa etária, sexo, tempo de exercício no cargo efetivo, nível de escolaridade e tipo de ocupação, distinguindo-se entre cargo efetivo e cargo comissionado.

No que se refere ao sexo dos participantes, observou-se equilíbrio absoluto entre os respondentes, sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Esse resultado demonstra uma distribuição paritária entre homens e mulheres na composição da amostra pesquisada.

Quanto à faixa etária, verificou-se predominância de servidores mais experientes. Nenhum participante possuía idade entre 18 e 29 anos. Já 16,7% encontravam-se na faixa de 30 a 39 anos, enquanto 27% estavam entre 40 e 49 anos. A maior concentração dos respondentes, correspondente a 50%, situou-se entre 50 e 59 anos, ao passo que 6,7% declararam possuir 60 anos ou mais. Esses dados revelam que a maioria dos participantes se encontra em fases mais avançadas da vida profissional.

Em relação ao tempo de ocupação no cargo efetivo, constatou-se que 87% dos participantes exercem suas funções há mais de dez anos, evidenciando um quadro funcional marcado pela estabilidade e ampla experiência administrativa. Apenas 6,7% informaram possuir entre 3 e 7 anos de exercício, percentual idêntico ao dos que declararam entre 8 e 10 anos no cargo. Tal cenário se relaciona diretamente com a predominância de faixas etárias superiores a 40 anos.

No tocante ao nível de escolaridade, todos os respondentes afirmaram possuir formação superior completa, representando 100% da amostra. Além disso, 87% declararam possuir Pós-Graduação lato sensu, demonstrando elevado nível de qualificação acadêmica. Entretanto, apenas 6,7% informaram possuir Pós-Graduação stricto sensu, em nível de mestrado, o que evidencia baixa incidência dessa titulação entre os participantes.

Por fim, quanto à ocupação exercida, observou-se predominância de servidores efetivos, que representam 87% do total de entrevistados. Em contrapartida, 16,7% ocupam cargos comissionados. Os dados indicam que a amostra é majoritariamente composta por profissionais concursados e vinculados de forma permanente à estrutura administrativa.

## **ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir, tem-se a análise dos dados obtidos na aplicação do instrumento sobre a percepção dos

servidores, com o objetivo de esclarecer até que ponto a avaliação de desempenho é importante para os servidores no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL.

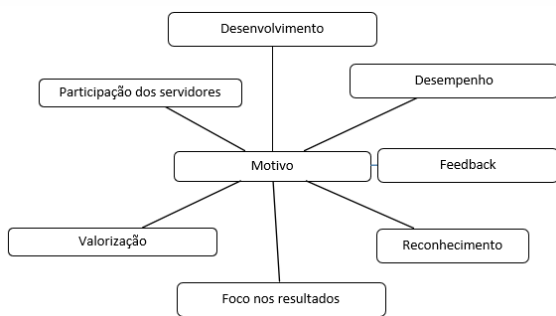
A pesquisa foi respondida por 30 (trinta) servidores do TCE/AL, que correspondem um funcionário de cada um dos 30 setores que constituem os principais ambientes operacionais do Tribunal de Contas.

Preparamos o material de pesquisa organizando os instrumentos de coleta de dados, que incluíram uma análise bibliográfica dos documentos. Realizamos a leitura de todo o material coletado e analisamos as informações que estavam alinhadas com os objetivos da pesquisa, focando nos dados relevantes para a análise.

Transcrevemos as trinta entrevistas e as armazenamos em pastas no computador, formatadas no Microsoft Word para garantir a precisão dos dados na análise do conteúdo. Como a pesquisa estava centrada em cinco questões abertas, as respostas foram organizadas em arquivos separados de acordo com as questões.

Os documentos foram salvos em pastas no computador e foram preparados e codificados para análise. Cada uma das cinco questões abertas gerou um arquivo específico, facilitando a identificação das informações necessárias para dar continuidade ao processo.

A primeira questão da entrevista investigou os motivos pelos quais as empresas selecionadas optaram por realizar a avaliação de desempenho por competência. Abaixo apresentamos um gráfico que resume os resultados das respostas fornecidas pelos 30 entrevistados.

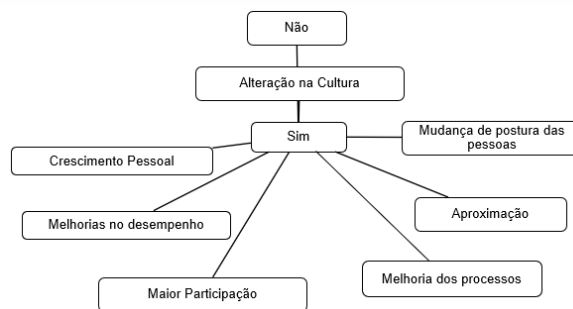


**FIGURA 1:** Análise das respostas relacionadas questão 1  
**FONTE:** Pesquisa direta.

Em resposta à primeira questão, podemos concluir que os principais motivos para a aplicação da avaliação de desempenho estão relacionados principalmente aos seguintes aspectos, em ordem de importância: desenvolvimento profissional, medição do desempenho, promoção do crescimento dos servidores, fornecimento de feedback.

O motivo mais proeminente foi o relacionado ao desenvolvimento profissional, com 15(quinze) respostas destacando essa razão. Isso se reflete em comentários dos entrevistados, como: "É utilizado para promover o desenvolvimento dos servidores" e "Ajuda a medir o desempenho dos gestores, identificando áreas de melhoria e facilitando o desenvolvimento dos servidores."

Na gestão estratégica de recursos humanos, o desenvolvimento profissional emerge como uma função vital para a retenção da equipe necessária e, por conseguinte, para o alcance dos objetivos organizacionais. Os outros fatores associados a essa abordagem estão fundamentados no conceito de que a avaliação de desempenho oferece uma análise sistemática que serve como base para decisões relacionadas à mobilidade dos colaboradores. Além disso, ela possibilita comunicar aos funcionários seu desempenho no trabalho e sugere a necessidade de ajustes comportamentais por meio do feedback.



**FIGURA 2:** Análise das respostas relacionadas questão 2  
**FONTE:** Pesquisa direta.

A segunda questão abordou a seguinte pergunta: A introdução da avaliação de desempenho trouxe mudanças na cultura do Órgão? E, em resposta a essa pergunta, foi observado que 70% dos entrevistados notaram mudanças significativas. Os principais aspectos mencionados pelos entrevistados incluíram o desenvolvimento das pessoas, o crescimento pessoal, melhorias no desempenho, maior envolvimento dos servidores e aprimoramento dos processos.

Essas mudanças podem ser observadas nas seguintes declarações dos entrevistados: "Os funcionários, apesar da estabilidade, começaram a buscar o desenvolvimento pessoal para assim alcançar satisfação profissional", "Até o momento, não notei mudanças visíveis na prática", "Sim, os servidores estão mais conscientes de buscar crescimento profissional, desenvolvimento pessoal e participação em treinamentos."

Além disso, houve menção a outras mudanças, embora não tenham sido tão frequentemente relatadas. Estas incluíram uma mudança na atitude das pessoas e uma maior proximidade entre líderes e liderados.

É sabido que a administração de recursos humanos no âmbito do setor público apresenta particularidades distintas, tais como a seleção de pessoal por meio de concursos, a garantia de estabilidade no emprego, a alocação específica de vagas, a complexidade de realocar funcionários que não atendam às expectativas, a ausência de um sistema de progressão de carreira claro e a influência significativa

da esfera política. Esses elementos contribuem para uma considerável resistência a mudanças, resultando em funcionários desmotivados e propensos à acomodação.

Para alcançar um desempenho satisfatório e se adaptar às novas demandas da gestão pública, é essencial abordar os colaboradores de maneira diferenciada. Isso implica em motivá-los, valorizar seu trabalho, promover um ambiente organizacional harmonioso e investir na capacitação dos gestores.

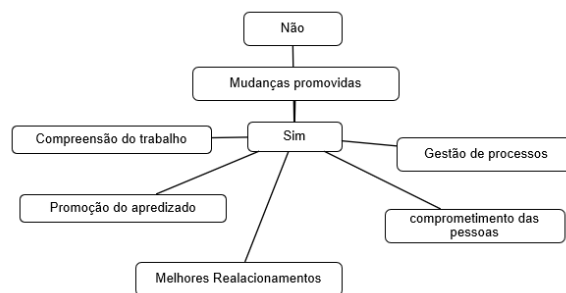
Outros elementos que exercem uma influência significativa no desempenho do servidor público e no processo de avaliação incluem os valores pessoais, tais como a dedicação aos princípios e objetivos da instituição, a capacidade criativa e a iniciativa na resolução de problemas e na melhoria dos processos de trabalho. Além disso, a estruturação eficaz do processo de trabalho para cumprir prazos e alcançar metas, a manutenção de relacionamentos interpessoais positivos, a colaboração em equipe e a comunicação efetiva entre colegas e superiores também desempenham um papel fundamental.

Os valores de uma cultura organizacional estabelecem o que é importante para seus membros, e quando uma tarefa é realizada, a primeira avaliação reflete as premissas individuais dos membros sobre o que funcionará ou não. Nesse contexto, a avaliação de desempenho por competências pode ser vista como a tarefa que provocou mudanças na forma como as coisas devem ser feitas.

Analisando esses resultados à luz do Modelo dos Valores Competitivos, observamos que as principais mudanças relatadas estavam alinhadas com a cultura clã. Nessa cultura, destaca-se o desenvolvimento dos recursos humanos e a valorização da participação dos membros na tomada de decisões. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso da organização e está relacionada a todos os aspectos organizacionais, desde as relações

interpessoais até a estrutura organizacional e o processo de tomada de decisões.

A avaliação de desempenho possibilita abordar esses aspectos de maneira objetiva, clara e com critérios definidos, envolvendo tanto o avaliador quanto o avaliado. Isso, por sua vez, promove uma maior cooperação para alcançar os resultados desejados.



**FIGURA 3:** Análise das respostas relacionadas questão 3  
**FONTE:** Pesquisa direta.

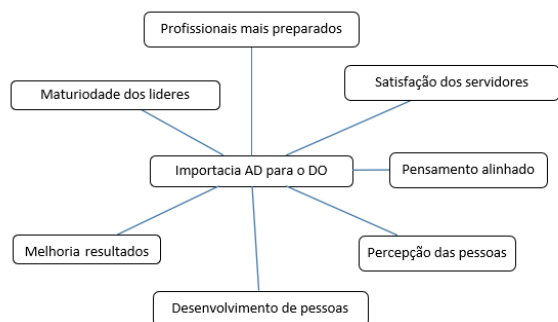
A terceira questão da entrevista abordou as principais mudanças promovidas pelas organizações por meio da avaliação de desempenho. Essa questão visa atender aos objetivos específicos, fundamentados na abordagem da mudança na teoria do desenvolvimento organizacional.

Em resposta a essa pergunta, observou-se que apenas 8,7% dos entrevistados não notaram alterações na cultura organizacional, enquanto 91,3% relataram mudanças significativas. As mudanças mais destacadas pelos entrevistados incluíram melhorias na gestão de processos, maior comprometimento das pessoas e aprimoramento das relações interpessoais. Para ilustrar esses resultados, podemos citar algumas declarações dos entrevistados, como: "Agora, avaliamos nosso desempenho em relação às nossas responsabilidades e tarefas dentro do órgão", "Houve um aumento no interesse pelo desenvolvimento pessoal e profissional, levando ao crescimento".

Os aspectos mais frequentemente mencionados estão alinhados com o conceito de mudança deste modelo proposto, pois explicam as áreas que foram afetadas. Os resultados indicaram

mudanças na compreensão das pessoas em relação ao processo de avaliação e uma utilização mais eficaz da ferramenta.

Também foram identificados indicadores relacionados ao processo de mudança, já que a avaliação de desempenho trouxe um foco mais participativo, incentivando a interação entre líderes e subordinados e promovendo melhorias no comportamento das pessoas.



**FIGURA 4:** Análise das respostas relacionadas questão 4  
**FONTE:** Pesquisa direta.

A quarta questão da entrevista abordou a importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento da organização. A pergunta feita foi: "Qual é a relevância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento da organização?" Ficou evidente que a avaliação de desempenho desempenha um papel crucial no progresso organizacional, pois permite às empresas contar com profissionais mais bem preparados. Além disso, proporciona uma compreensão mais clara das habilidades das pessoas, promove o alinhamento de pensamento com a cultura da empresa, impulsiona melhorias nos resultados, assegura qualidade nos processos e facilita o desenvolvimento contínuo das equipes.

Além disso, foram mencionados aspectos como a satisfação dos servidores, o amadurecimento profissional e a promoção da interação entre líderes e liderados.

Um dos entrevistados destacou essa importância ao afirmar: "Quando a empresa possui

profissionais bem preparados, com suas deficiências resolvidas e alinhados com a cultura, perfil e atitudes da empresa, isso resulta em melhores resultados e permite que a organização alcance seus objetivos."

Essas características mencionadas estão em sintonia com a abordagem de Foguel e Souza (1989) sobre o desenvolvimento como um processo sistemático que envolve uma progressão ordenada de estágios, marcada por mudanças significativas. Essas mudanças alteram os padrões de comportamento e desempenho das organizações.

O desenvolvimento sistemático traz as dimensões do comportamento e da experiência humana para a dinâmica da mudança, o que não ocorre de forma tão acentuada com as mudanças evolucionárias e revolucionárias. Isso implica uma compreensão mais profunda, discernimento, comprometimento e convicção sobre a correção da mudança, indo do que é para o que deveria ser.



**Figura 5:** Análise das respostas relacionadas questão 5  
**FONTE:** Pesquisa direta.

A última questão abordou as principais melhorias resultantes da aplicação da avaliação de desempenho por competências. Dos entrevistados, apenas 1,8% não perceberam melhorias significativas decorrentes da avaliação de desempenho, enquanto 92% observaram melhorias.

Entre as principais melhorias destacadas, podemos mencionar uma melhor compreensão por parte dos servidores, uma avaliação mais objetiva e o desenvolvimento e progresso dos servidores. Houve também menção a outras melhorias, embora apenas

por um entrevistado, que incluíram um ambiente de trabalho mais satisfatório e maior reconhecimento profissional.

Para exemplificar essas melhorias, citamos algumas declarações dos entrevistados: "Houve uma maior proximidade entre gestores e servidores, maior atenção aos resultados, que estão ligados ao desempenho dos funcionários e ao desempenho do órgão".

Ao analisar as respostas desta questão, torna-se evidente que os objetivos da avaliação de desempenho foram alcançados. Isso porque proporcionou aos servidores um melhor entendimento de suas funções, de seu perfil de competências e possibilitou a formulação de planos de desenvolvimento de cargo e carreira. Como resultado, houve um crescimento tanto dos servidores quanto do órgão como um todo.

Em termos gerais, as principais mudanças resultantes da avaliação de desempenho, na perspectiva das abordagens de cultura, mudança e desenvolvimento da teoria do Desenvolvimento Organizacional, estavam relacionadas principalmente ao desenvolvimento das pessoas. Além disso, houve pontos de concordância com as mudanças relacionadas à cultura e à mudança, incluindo o crescimento profissional, uma compreensão mais profunda das funções, maior comprometimento dos servidores e uma maior aproximação entre líderes e liderados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo esclarecer até que ponto a avaliação de desempenho é importante para os servidores e como a área de gestão de pessoas pode utilizar essa ferramenta constitucional em benefício das organizações públicas e, e assim identificar a percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas sobre a importância do Sistema de Avaliação no órgão.

Para avaliar essa percepção, os funcionários do Tribunal em questão foram convidados a preencher um questionário que tinha como objetivo medir como eles viam o processo de avaliação de desempenho. A pesquisa também contou com um embasamento teórico para auxiliar na análise dos dados e na compreensão do tópico em questão.

De maneira geral, a percepção dos servidores submetidos ao processo de avaliação de desempenho individual indica que eles têm uma atitude favorável em relação a essa prática. Eles reconhecem claramente os benefícios que uma avaliação de desempenho individual pode trazer para a organização, além de perceberem que esse tipo de avaliação é uma ferramenta positiva para melhorar a comunicação entre avaliadores e avaliados.

É importante ressaltar que os servidores entendem que metas bem definidas, alinhadas com o planejamento estratégico, contribuem para uma avaliação de desempenho individual eficaz. Além disso, a maioria dos servidores pesquisados no Tribunal de Contas reconhece a importância do monitoramento sistemático no processo de avaliação.

A análise dos dados também revela que a maioria dos servidores vê a avaliação de desempenho individual como uma ferramenta de gestão dentro da organização e a considera um componente relevante nos processos de gestão de pessoas. Além disso, a maioria dos respondentes concorda que essa avaliação é um meio de reconhecimento pessoal.

A pesquisa também mostrou que os servidores têm um conhecimento teórico sólido sobre a avaliação de desempenho. Eles destacam a importância dos benefícios dessa avaliação para a organização, a conexão das metas individuais com os objetivos da organização e veem esse tipo de avaliação como um facilitador na comunicação.

Embora a administração pública tenha evoluído significativamente ao longo do tempo em termos de ferramentas e tecnologias, ainda é necessário

atualizar normas e métodos eficazes para realizar avaliações de desempenho periódicas que realmente contribuam para os objetivos pretendidos. Portanto, uma reestruturação na gestão de pessoas se torna fundamental, a fim de explorar adequadamente os aspectos teóricos e práticos da avaliação de desempenho.

Nesse contexto, acredita-se que a avaliação de desempenho seja fundamental para os servidores públicos em geral, pois oferece subsídios para o aprimoramento pessoal e profissional, bem como mantém a motivação para o desempenho eficaz de suas funções. Uma possível solução seria a contratação de especialistas técnicos para formar grupos de trabalho e desenvolver métodos de avaliação adaptados às peculiaridades de cada local, setor ou repartição do setor público.

É importante destacar que a Constituição Federal fornece diretrizes básicas para a implementação de avaliações periódicas, mas cabe aos poderes públicos em diferentes níveis organizar e implementar um sistema eficaz para essa ferramenta. A criação e estruturação das comissões de avaliação são fundamentais e devem incluir membros imparciais, técnicos, idôneos e com experiência em Gestão de Pessoas.

No geral, as organizações, bem como as instituições de ensino, devem investir em pesquisas para esclarecer aspectos pouco claros e desenvolver ferramentas que orientem os gestores em suas atividades diárias. É essencial compartilhar e replicar os resultados positivos em contextos semelhantes, a fim de aprimorar ainda mais as técnicas e ferramentas. Com processos cada vez mais alinhados com o interesse público, as instituições podem alcançar um estado de equilíbrio e bem-estar social e econômico tão desejado e buscado.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. **Sistemas de avaliação de desempenho**: opinião de avaliadores e avaliados. 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1991.

ALBUQUERQUE, Isabel Loureiro de. Metodologia da Pesquisa: **Projeto e Monografia**. Maceió: Gráfica Graciliano Ramos, 2007. ALVES, Magda. Como escrever teses e Monografia. Rio de Janeiro: Campos, 2007.

ARAUJO, Luis César G. de Garcia, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta et al. **A Influência da Cultura Organizacional no Serviço Público: um estudo de caso no âmbito municipal**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>. > Acesso em 10.out.2022.

BATITUCCI, Mário Dayrell. **Recursos Humanos 100%**: a função do RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2007. 432 p.

BORGES, Arleciane Emilia de Azevêdo et. **Sustentabilidade socioambiental: princípio fundamental para a obtenção do desenvolvimento nacional**. <http://docplayer.com.br/23725419-Palavras-chave-meio-ambientesustentabilidade-desenvolvimento.html>.>Acesso em 10.jan.2023.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2008

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. DF, Senado, 2015.

\_\_\_\_\_, Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20072010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2008/lei/l11784.htm)<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1528/Servico-publico-exigencia-de-qualidade-e-eficiencia-versus-adversidades-dosistema>.>Acesso em 10.jan.2023.

\_\_\_\_\_, 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 de que tratam as Leis nos**

[...]http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1528/Servico-publico-exigencia-dequalidade-e-eficiencia-versus-adversidades-do-sistema.>Acesso em 10.jul.2023.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMDF, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p.875-898, set./out. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. (2014). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Manole.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Manole.

COELHO, Francisco. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível.** 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FARIA, Tiago Fernandes Felix de. **A Aplicação da Avaliação de Desempenho no Tribunal de Contas da União: boas práticas em gestão de desempenho na Administração Pública.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro. Brasília, 2014. Disponível em:

http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/513212.>Acesso em 10.dez.2022

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Eugenio Maria. **Compêndio de Administração.** [recurso eletrônico] Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <http://books.google.com.br.>Acesso em: 20:jan.2023.

GRILLO, A. N. **Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública.** Revista de Administração, v. 17, n. 24-38, 1982.

GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. **ABRAPP Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.** São Paulo: ABRAPP, 2013. Disponível em: http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf. >Acesso em: 20:ags.2023.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. **Avaliação como instrumento de gestão.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10 ed. São Paulo: McGrawHill, 2008.

JUDGE, Timothy A.; FERRIS, Gerald R. **Social context of performance evaluation decisions.** **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 80-105, 1993.

**Manual de Orientação para Gestão do Desempenho.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: 2013. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas/tatais/publicacoes/151124\\_manual\\_orient\\_desemp.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas/tatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf). >Acesso em: 20.mar.2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historiai/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historiai/historia-ii/china-e-india)>Acesso em 20.abr.2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MENEGUIN, Fernando B; SANTOS, Pedro Felipe de Oliveira. **As leis podem atrapalhar a eficiência?** Disponível em: < <http://www.brasil-economia-governo.org.br/author/meneguin-santos/>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PIMENTEL, André da Silva Jahel. **Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas.** 2005. 37f. Monografia (PósGraduação em Administração) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005

PINHEIRO, Maria Lúcia de Moraes. **Avaliação de desempenho no setor público:** problemas e perspectivas. Relatório Interno de pesquisa. Brasília, ENAP, Nov. 1996.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

PRATES, Marco A. S.; BARROS Betânia T. **O estilo brasileiro de administrar, em cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas:** uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta:** aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Ed.). **Psychological management of individual performance.** Great Britain: John Wiley & Sons Ltda., 2002.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho.** Rio de Janeiro: FGV, 2009. VASCONCELOS, Egnon. O Princípio Da Eficiência Na Gestão pública. <<http://www.webartigos.com/artigos/o-principio-da-eficiencia-na-gestaopublica/14519/>>. Acesso em: 25 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. **Gestão do desempenho:** julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAMBURINI, Luciana Silva. **Excelência e Ética na Gestão Pública.** Apresentação de monografia à AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Pública. 2013. Disponível em: >. Acesso em: 25 jan. 2023.

TORO, F. **Desempeño y productividad.** Medellín: Cincel Editora, 1996.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas:** concepções e práticas. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.