

**SERVIÇO PÚBLICO E EFICIÊNCIA: A GESTÃO DE PESSOAS COMO  
CAMINHO PARA MELHORES RESULTADOS**  
**PUBLIC SERVICE AND EFFICIENCY: PEOPLE MANAGEMENT AS A  
PATHWAY TO BETTER RESULTS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-112

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

**RESUMO**

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por importantes transformações orientadas pelo princípio da eficiência, incorporado ao texto constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos assumiu papel estratégico, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho dos servidores públicos. O presente estudo analisa a relevância desse instrumento como mecanismo de acompanhamento funcional, aperfeiçoamento profissional e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. A avaliação de desempenho, prevista na Constituição Federal, aplica-se aos servidores da administração direta e indireta, em todas as esferas governamentais, contribuindo para decisões relacionadas à estabilidade, permanência e desenvolvimento na carreira pública. Conclui-se que sua correta aplicação fortalece a gestão pública, estimula a inovação administrativa e favorece resultados mais eficientes no atendimento às demandas coletivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública; Eficiência; Gestão de Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; Servidores Públicos.

**ABSTRACT**

In recent decades, Brazilian public administration has undergone significant transformations guided by the principle of efficiency, incorporated into the constitutional text through Constitutional Amendment No. 19/1998. In this context, human resource management has assumed a strategic role, especially with regard to the performance evaluation of public servants. This study analyzes the relevance of this instrument as a mechanism for functional monitoring, professional development, and improvement in the quality of services provided to society. Performance evaluation, as established by the Federal Constitution, applies to employees of both direct and indirect public administration at all governmental levels, contributing to decisions related to stability, retention, and career development in the public sector. It is concluded that its proper application strengthens public management, encourages administrative innovation, and promotes more efficient results in meeting collective demands.

**KEYWORDS:** Public Administration; Efficiency; Human Resource Management; Performance Evaluation; Public Servants.

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

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por relevantes transformações institucionais voltadas à modernização da gestão e à melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Entre essas mudanças, destaca-se a incorporação do princípio da eficiência ao texto constitucional por meio da Emenda Constitucional n.º 19/1998, reforçando a necessidade de resultados mais efetivos, economicidade e maior compromisso com o interesse coletivo. A partir desse novo paradigma, os órgãos públicos passaram a buscar instrumentos gerenciais capazes de aperfeiçoar processos internos e valorizar o desempenho funcional dos servidores.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assumiu papel estratégico dentro das organizações públicas, deixando de atuar apenas em atividades burocráticas e administrativas para contribuir diretamente com o planejamento institucional, o desenvolvimento de competências e a valorização do capital humano. As pessoas passaram a ser reconhecidas como elemento essencial para o alcance das metas organizacionais e para a efetividade das políticas públicas.

Entre os instrumentos disponíveis à gestão de pessoas, a avaliação de desempenho destaca-se como importante mecanismo de acompanhamento funcional, desenvolvimento profissional e aprimoramento contínuo dos serviços públicos. Além de subsidiar decisões relacionadas à estabilidade, progressão e permanência no cargo, a avaliação permite identificar necessidades de capacitação, corrigir falhas operacionais e estimular maior comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais.

Apesar de sua relevância, a avaliação de desempenho ainda enfrenta desafios no setor público, como a ausência de critérios objetivos, insuficiência de capacitação dos avaliadores, resistência organizacional e modelos excessivamente formais. Tais limitações podem

comprometer a efetividade do processo e reduzir sua contribuição para a melhoria da gestão pública.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar a importância da avaliação de desempenho na administração pública, evidenciando sua contribuição para a eficiência administrativa, para o desenvolvimento dos servidores e para a prestação de serviços de maior qualidade à população. Justifica-se a pesquisa pela necessidade de ampliar o debate acadêmico e técnico sobre práticas de gestão capazes de fortalecer as instituições públicas e atender às crescentes demandas sociais.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A avaliação de desempenho consolidou-se, nas últimas décadas, como importante instrumento de gestão de pessoas, voltado ao desenvolvimento profissional, ao aperfeiçoamento institucional e à melhoria dos resultados organizacionais. Em sentido amplo, trata-se de processo sistemático destinado a mensurar competências, resultados, potencialidades e necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores, permitindo decisões mais adequadas quanto à capacitação, movimentação funcional, progressão e reconhecimento profissional. Nas organizações contemporâneas, a avaliação deixou de possuir caráter meramente fiscalizador para assumir função estratégica, alinhada aos objetivos institucionais e à valorização do capital humano.

Historicamente, os modelos avaliativos evoluíram de práticas baseadas em controle rígido e produtividade mecânica para sistemas mais abrangentes, que consideram competências, comportamento, metas e contribuição coletiva. Nesse processo, surgiram diferentes métodos, como autoavaliação, avaliação pela chefia imediata, avaliação por equipes e modelos de múltiplas fontes, como a avaliação em 360 graus. Tais mecanismos demonstram a

busca por maior imparcialidade, participação e precisão nos resultados.

No setor público, a avaliação de desempenho ganhou especial relevância com a consolidação do princípio da eficiência, incorporado expressamente ao art. 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional n.º 19/1998. A partir desse marco, passou-se a exigir da administração pública não apenas legalidade e moralidade, mas também produtividade, economicidade, qualidade e foco nos resultados entregues à sociedade. Nesse contexto, a atuação do servidor público deve estar orientada pela presteza, responsabilidade e compromisso com o interesse coletivo.

A avaliação de desempenho, nesse cenário, apresenta-se como ferramenta essencial para acompanhar a atuação funcional dos servidores, identificar necessidades de capacitação, subsidiar políticas de progressão e incentivar melhores práticas administrativas. Além disso, contribui para o aprimoramento dos serviços públicos, ao alinhar metas individuais e institucionais às demandas da população. Sua utilização adequada fortalece a cultura de responsabilização e transparência na gestão pública.

Entretanto, a efetividade desse instrumento ainda enfrenta desafios relevantes. Entre os principais obstáculos destacam-se a subjetividade dos avaliadores, ausência de critérios claros, leniência ou rigor excessivo, centralização das notas, influência de relações pessoais, falta de capacitação técnica e utilização inadequada dos resultados obtidos. Tais distorções comprometem a credibilidade do processo e reduzem sua capacidade de gerar melhorias reais.

Dessa forma, para que a avaliação de desempenho cumpra sua finalidade no serviço público, torna-se indispensável a adoção de metodologias objetivas, indicadores transparentes, preparação contínua dos avaliadores e integração com políticas de desenvolvimento institucional. Quando corretamente aplicada, a avaliação deixa de ser mero procedimento

burocrático e transforma-se em instrumento estratégico capaz de elevar a eficiência administrativa, valorizar os servidores e ampliar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## **MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA**

A avaliação de desempenho consolidou-se como importante instrumento de gestão de pessoas nas organizações públicas e privadas, sendo utilizada para mensurar resultados, competências, comportamentos e potencial de desenvolvimento dos colaboradores. Sua finalidade ultrapassa o simples controle funcional, passando a contribuir para decisões relacionadas à capacitação, progressão, reconhecimento profissional e melhoria contínua dos processos institucionais. No setor público, sua relevância ampliou-se com a valorização do princípio da eficiência e da busca por serviços de maior qualidade à sociedade.

Ao longo do tempo, diversos métodos de avaliação foram desenvolvidos. Entre os modelos tradicionais, destacam-se as escalas gráficas, baseadas em fatores previamente definidos e graduados; a escolha forçada, que exige do avaliador a seleção de frases que melhor representam o desempenho do avaliado; a pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas entre especialistas e gestores; e o método de incidentes críticos, centrado em comportamentos excepcionalmente positivos ou negativos. Tais modelos contribuíram historicamente para estruturar processos avaliativos, embora apresentem limitações relacionadas à subjetividade, rigidez metodológica e foco excessivo no julgamento individual.

Em resposta a essas limitações, surgiram métodos contemporâneos orientados pela participação, pelo desenvolvimento humano e pelo alinhamento estratégico. Entre eles, destacam-se a avaliação participativa por objetivos, baseada na definição

consensual de metas e acompanhamento contínuo dos resultados; a avaliação por resultados, que compara metas previstas e entregas realizadas; e a avaliação em 360 graus, que incorpora feedbacks de superiores, colegas, subordinados, clientes e autoavaliação. Esses modelos favorecem maior transparência, diálogo e corresponsabilidade entre avaliadores e avaliados.

No âmbito da administração pública, a escolha do método avaliativo deve considerar as especificidades institucionais, a natureza das atividades desempenhadas e os objetivos estratégicos do órgão. Sistemas bem estruturados permitem identificar necessidades de capacitação, aprimorar a alocação de pessoal, estimular o comprometimento funcional e fortalecer a cultura de resultados. Por outro lado, instrumentos mal planejados tendem a gerar descrédito, resistência interna e baixa efetividade gerencial.

Para investigar essa temática, estudos costumam adotar abordagem qualitativa, combinando pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso em órgãos públicos. A utilização de entrevistas e questionários semiestruturados possibilita compreender a percepção dos servidores quanto à utilidade, justiça e impactos da avaliação de desempenho no ambiente institucional.

Conclui-se que a avaliação de desempenho, quando aplicada com critérios claros, participação institucional e foco no desenvolvimento, torna-se ferramenta estratégica para elevar a eficiência administrativa, valorizar os servidores e aperfeiçoar os serviços prestados à população.

## **IMPACTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos em pesquisa realizada com 30 servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE/AL), representando um participante de cada setor operacional da instituição. O instrumento de coleta foi

composto por questões abertas e perguntas destinadas à identificação do perfil dos respondentes, contemplando sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e vínculo funcional.

Os resultados demonstraram equilíbrio entre os gêneros, com participação igualitária de homens e mulheres. Observou-se predominância de servidores com idade superior a 40 anos e longo tempo de atuação no órgão, sendo a maioria com mais de dez anos de exercício funcional. Quanto à formação acadêmica, todos possuíam nível superior completo, com expressiva presença de especialistas e reduzido número de mestres. Também se verificou predominância de servidores efetivos, evidenciando quadro funcional experiente e estável.

No que se refere à percepção sobre a avaliação de desempenho, os entrevistados apontaram como principais finalidades do processo o desenvolvimento profissional, a mensuração de resultados, o crescimento funcional e o fornecimento de feedback. Tais aspectos revelam que a avaliação é compreendida não apenas como mecanismo de controle, mas como instrumento de valorização e aperfeiçoamento dos servidores.

A maioria dos participantes afirmou que a implantação da avaliação de desempenho promoveu mudanças positivas na cultura organizacional. Entre os principais efeitos mencionados destacam-se maior busca por qualificação, incentivo ao crescimento pessoal, aumento do comprometimento institucional, melhoria dos processos internos e maior aproximação entre líderes e equipes. Esses resultados indicam fortalecimento de práticas gerenciais orientadas ao desenvolvimento humano e à cooperação organizacional.

Os respondentes também reconheceram a relevância da avaliação para o desenvolvimento institucional, especialmente por contribuir para a identificação de competências, correção de deficiências, melhoria da qualidade dos serviços e alinhamento entre metas individuais e objetivos organizacionais. Além

disso, foram citados benefícios relacionados à satisfação profissional, amadurecimento funcional e melhoria do ambiente de trabalho.

Conclui-se que a avaliação de desempenho, quando aplicada com critérios claros e foco no desenvolvimento, representa importante ferramenta estratégica para a administração pública. No caso analisado, o processo contribuiu para o crescimento dos servidores, para o fortalecimento da cultura organizacional e para o aprimoramento da eficiência institucional, demonstrando seu potencial como instrumento moderno de gestão pública.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou a importância da avaliação de desempenho no setor público, tendo como referência a percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas acerca da contribuição desse instrumento para a gestão institucional. Com base na revisão bibliográfica e nos dados obtidos na pesquisa de campo, foi possível identificar a relevância do processo avaliativo para o desempenho funcional e para o aprimoramento organizacional.

Os resultados demonstraram que a maioria dos participantes reconhece a avaliação de desempenho como ferramenta significativa para o aperfeiçoamento da administração pública. Entre os principais benefícios observados destacam-se o estímulo ao desenvolvimento profissional, a melhoria da comunicação entre lideranças e equipes, o acompanhamento das atividades desempenhadas e a valorização do servidor no ambiente de trabalho.

Verificou-se, ainda, que a existência de metas claras, objetivas e alinhadas ao planejamento estratégico institucional favorece maior efetividade ao processo avaliativo. Da mesma forma, o acompanhamento contínuo e o retorno construtivo aos avaliados revelam-se indispensáveis para que a avaliação produza efeitos

concretos e contribua para melhores resultados organizacionais.

Também se constatou que a avaliação de desempenho pode subsidiar ações de capacitação, progressão funcional, reconhecimento por mérito e revisão de processos internos. Assim, deixa de representar apenas exigência formal e passa a integrar uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas orientada pela eficiência e pela qualidade dos serviços públicos.

Entretanto, para que seus resultados sejam mais consistentes, torna-se necessária a constante modernização dos modelos adotados na administração pública. Isso envolve atualização normativa, definição de indicadores técnicos, qualificação dos avaliadores e adoção de procedimentos transparentes que garantam imparcialidade e credibilidade ao sistema.

Destaca-se, ainda, a importância de comissões avaliadoras compostas por profissionais capacitados e comprometidos com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência, fortalecendo a confiança institucional e a legitimidade do processo.

Conclui-se, portanto, que a avaliação de desempenho representa instrumento estratégico para o fortalecimento das instituições públicas, para a motivação dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Quando aplicada de forma técnica e alinhada ao interesse público, contribui diretamente para uma administração mais eficiente, profissional e orientada a resultados.

### 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-de-qualidade-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 Luisa 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/tais/publicacoes/151124\\_manual\\_orient\\_desemp.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas/tais/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-economiagoverno.org.br/autor/meneguim-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.