UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EAD

JOÃO PAULO DE AQUINO SANTOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

REDENÇÃO
2022

JOÃO PAULO DE AQUINO SANTOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dra. Vilma Faria
Coordenador: Prof. Dra. Sandra Callado

REDENÇÃO

2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Santos, João Paulo de Aquino.

A699a

Avaliação de desempenho na motivação do servidor público / João Paulo de Aquino Santos. - Redenção, 2023.
44f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2023.

Orientador: Profª Drª Maria Vilma Coelho Moreira Faria.

1. Avaliação de desempenho. 2. Eficiência. 3. Servidores públicos. I. Título

CE/UF/BSP CDD 658

JOÃO PAULO DE AQUINO SANTOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Monografia julgada e aprovada para obtenção do título de Especialista em da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: 18 de maio de 2022

Nota: 9,0

BANCA EXAMINADORA

_____

Profa. Dra. Maria Vilma Coelho Moreira Faria

_____

Profa. Dra. Maria Neisse Evangelista da Costa Souza

_____

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar;

A minha família por tudo, em especial aos meus pais, *in memoriam*, minha esposa e filho;

À UNILAB pelo apoio aos alunos;

À Professora Doutora Maria Vilma Coelho Moreira Faria, pela excelente orientação.

RESUMO

A avaliação de desempenho é um recurso indispensável a qualquer organização e em qualquer segmento de mercado. As empresas se viram obrigadas a adotarem esse método avaliativo, e as organizações governamentais perceberam nesse procedimento um importante instrumento para um melhor uso de seu capital humano, pois os recursos públicos são sempre escassos e em muitas vezes insuficientes. O uso dessa ferramenta busca trazer eficiência e qualidade ao setor público, produzindo um quadro de estudos bastante substancial, mostrando o que pode ser avaliado como desejável e o que se pode melhorar, buscando analisar com objetividade as possíveis deficiências organizacionais, a fim de expurgá-las. O presente trabalho é apresentado por meio de síntese do material estudado, com a pesquisa de levantamento em campo, pois os recursos públicos não podem apenas serem medidos quanto ao volume gasto, mas sim perante aos resultados apresentados. O trabalho tem como objetivo identificar as implicações da avaliação de desempenho na motivação do servidor público, analisando a sua importância referente ao setor estudado, seus fatores motivacionais e os aspectos principais que formam esse modelo avaliativo. No campo da administração pública vem se cobrando, cada vez mais, seriedade e profissionalismo, assim como o impacto de suas políticas. O modelo de gestão moderna deve-se basear no planejamento, avaliação, controle e tomada de decisão em que o setor público almeja, buscando uma excelência em seus serviços oferecidos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Eficiência; Servidor público.

ABSTRACT

Performance appraisal is an indispensable resource for any organization and in any market segment. Due to the changes, at an undeniable speed, companies were forced to adopt this method, and government organizations perceived it as an important instrument for a better use of their human capital, since public resources are always scarce and often insufficient. The use of this tool seeks to bring efficiency, quality to the public sector, producing a very substantial framework of studies, showing what can be evaluated as desirable, and what can be improved, seeking to objectively analyze possible organizational deficiencies in order to purge them. The present work is presented by means of a synthesis of the material studied, with the survey research in the field, since public resources cannot only be measured in terms of the volume spent, but in view of the results presented. The study aims to identify the implications of performance evaluation in the motivation of the public server, analyzing its importance related to the sector studied, its motivational factors and the main aspects that form this evaluation model. In the field of public administration, seriousness and professionalism have been increasingly demanded, as well as the impact of their policies. The modern management model must be based on the planning, evaluation, control and decision-making that the public sector aims for, seeking excellence in its services offered.

Keywords: Performance evaluation; Efficiency; Public server.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Assiduidade – SIADES.....18
Tabela 2 – Aspectos gerais que o modelo de Avaliação do Desempenho propõe junto aos entrevistados.....28
Tabela 3 – Fatores motivacionais que os entrevistados entendem como fundamentais.....30
Tabela 4 – Fator preponderante na visão do entrevistado em relação a Avaliação de Desempenho.....30
Tabela 5 – Identificar se o modelo de avaliação atende aos padrões esperados do Entrevistado.....33
Tabela 6 – Analisar os resultados sobre os aspectos principais que são conferidos na avaliação de desempenho pelos entrevistados.....33
Tabela 7 – Tipologia de Avaliação na qual o entrevistado é submetido.....34

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
CF/88	Constituição Federal de 1988
CJF	Conselho da Justiça Federal
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PIB	Produto Interno Bruto
PROGERD	Processo de Gestão de Desempenho
RH	Recursos Humanos
SIADES	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho
SUADES	Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Objetivo geral 10
1.2 Objetivos específicos 10
1.3 Justificativa da pesquisa 10

2 REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1 Avalição de desempenho: funções e os seus objetivos 11
2.1.1 Os objetivos fundamentais que a avaliação deve propor 12
2.1.2 O uso da avaliação de desempenho no setor público 15
2.1.3 Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão no setor público 19

3 METODOLOGIA 26

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 27
4.1 Avaliação de desempenho na melhoria da qualificação dos entrevistados 27
4.2 Fatores motivacionais na avaliação de desempenho 29
4.3 Aspectos principais do modelo de avaliação: quais os critérios usados e princípios abordados 31

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 36

REFERÊNCIAS 38

ANEXO A – QUESTIONÁRIO 42

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de pesquisa visa mostrar como a avaliação de desempenho se torna fundamental em qualquer organização, trazendo com enfoque o setor da administração pública. Devido às novas práticas de gestão e desenvolvimento adotadas em todo o mundo, onde cada vez mais se faz necessário o uso da forma eficiente dos avanços tecnológicos – era da informação – surge um conceito de gestão que se resume em uma busca da qualidade em todos os níveis de atuação no segmento público.

Essa busca da qualidade na administração pública demonstra o quanto a avaliação de desempenho pode influenciar nos resultados, fazendo com que muitas organizações governamentais passem a adotá-la, seja por forma de um instrumento legal como também uma pressão para uma eficiência administrativa. O sistema avaliativo analisa o grau de influência de motivação para que um servidor possa desempenhar bem o seu papel, saber a sua capacidade de compreensão acerca da importância da avaliação e buscar conhecer os aspectos que formam um modelo de avaliação. Podemos dizer, então, que é um recurso utilizado para se verificar a eficiência nas instituições públicas, no intuito de trazer um serviço com maior abrangência e de qualidade.

A avaliação de desempenho se propõe identificar o perfil profissional adequado dentro dos padrões exigidos pela organização, servindo para nortear empresas ou organizações, avaliar a capacidade do profissional, contribuir com o bom andamento dos processos adotados por elas, de acordo com o que a avaliação contemplou a partir das informações levantadas. Para tanto, "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa" (CHIAVENATO, 2009, p. 247).

Pode-se entender a contribuição assertiva que esse processo avaliador traz, pois identifica de forma separada o que cada funcionário pode apresentar de potencial necessário para a resolução de tarefas e assim também buscando o crescimento profissional desejado que organização espera. E isso acaba se consolidando em um processo bastante proveitoso para ambos, pois enquanto o colaborador vai alcançando um maior nível de conhecimento, a organização se beneficia com um profissional alinhado e engajado na sua visão organizacional.

1.1 Objetivo geral

A presente pesquisa tem como objetivo identificar as implicações da Avaliação de desempenho na motivação do servidor público.

1.2 Objetivos específicos

a) Identificar a importância conferida à avaliação de desempenho no setor estudado.
b) Conhecer os fatores motivacionais na avaliação de desempenho.
c) Verificar os aspectos principais que formam o modelo de avaliação de desempenho.

1.3 Justificativa da pesquisa

A melhoria de atendimento dos entes públicos tem-se tornado um motivo recorrente de discussões sobre o assunto, pois há uma necessidade de um serviço prestado com uma maior eficiência. Com a sociedade em constante evolução, e ciente de seus direitos e deveres, há uma exigência crescente por mais profissionais capacitados, não se admitindo mais a improvisação na administração pública. A avaliação no desempenho dos serviços públicos se faz necessária por trazer credibilidade em oferecer o bom atendimento a todos e prioritariamente os mais desprotegidos de seus direitos fundamentais, promovendo a justiça social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avalição de desempenho: funções e os seus objetivos

A avaliação de desempenho se tornou um agente facilitador para ter um maior acesso ao amplo portfólio de recursos disponíveis que se fazem necessários em garantir as melhorias dos processos existentes, visando a busca de melhores resultados dentro de uma organização.

De modo geral, essa ferramenta pode abranger todos os setores organizacionais, principalmente os que não estejam atingindo as metas estabelecidas. Marques (2015, p. 28) afirma que a avaliação se propõe nessa modalidade: “Estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos” (MARQUES, 2015, p. 28).

Esse processo consegue medir o nível de qualificação e, consequentemente, diante dos resultados obtidos, podem ocorrer intervenções a fim de ajustar aos parâmetros que se esperam alcançar.

De acordo com Chiavenato (2010a) a avaliação de desempenho possui uma dinâmica em sua forma de ser apresentada, onde possa receber outras denominações, mas a finalidade é sempre avaliar o desempenho funcional seja de maneira formal ou informal.

O trabalho presente se baseia em mostrar que esse recurso, com o foco na administração pública, quando empregado de maneira coordenada, compreende o quanto ela pode implicar no serviço público. Para chegar a essa conclusão, é necessário entender conceitualmente seus padrões, seus processos, seus objetivos e, por fim, suas vantagens.

Oliveira (2015) afirma que a forma de avaliação de pessoal tem-se transformado ao longo do tempo e, atualmente, se propõe em valorizar os bons profissionais que por meio dessa avaliação possam encontrar aspectos que sejam propositivos aos planos de crescimento que a organização enseja. Isso mostra o novo papel que a avaliação possui, o que antes era apenas um tipo de procedimento nos departamentos de Recursos Humanos, hoje é visto como uma ferramenta em gestão de qualidade.

Segundo Knapik (2008), existe uma relação entre a avaliação com o índice de produção, analisando que a sua aplicabilidade acrescenta valor ao desempenho do profissional, visto que uma organização pode ser vista como um conjunto de engrenagens que são formadas por pessoas, e para as metas serem alcançadas é necessário um bom funcionamento dessa estrutura e para garantir esse parâmetro.

Baumotte *et al*. (2013) avaliam que o processo de gerenciamento de desempenho, que se encontra inserido nessa área de gestão, busca medir individualmente o alcance dos objetivos por período analisado. Isso mostra que a cada ciclo de avaliação há um aprimoramento para os profissionais e, consequentemente, nos processos desempenhados.

A Avaliação de Desempenho quantifica o grau de qualidade disponível, visto que as organizações buscam cada vez mais elevar o seu padrão junto ao mercado e necessita que o desempenho de seus integrantes esteja em atender as expectativas e além delas. Para Chiavenato (2010b), as organizações não podem realizar suas atividades no improviso, sendo o planejamento a primeira etapa de qualquer ato administrativo que possa originar outras ações, pois o prévio projeto busca anteceder e organizar os objetivos a serem alcançados, podendo escolher o caminho mais adequado dentro das possibilidades apresentadas.

Nesse parâmetro, a avaliação é utilizada como norma para estabelecer ações de planejamento estratégico que tornem a administração de pessoal mais eficaz na utilização dos recursos públicos. Essa ferramenta de desempenho contribui em descobrir com antecedência, desvios da conduta profissional dos funcionários e tomar decisões pautadas em eliminar o problema encontrado.

2.1.1 Os objetivos fundamentais que a avaliação deve propor

A avaliação de desempenho deve ser apresentada de maneira formal e contemplando os requisitos que nela possui, mostrando que há um caminho a ser seguido, pois o planejamento e sua realização precisam seguir a uma aplicação correta, sabendo que isso influenciará diretamente no sucesso desse procedimento. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 302-303) apresentam os objetivos gerais que uma Avaliação de Desempenho esteja predisposta a oferecer:

a) Encontrar pontos fortes individualmente, destacar e estimular os fatores que ajudam a melhorar o desempenho.
b) Favorecer condições de confiança mútua a todos os envolvidos no processo, conseguindo transparência e clareza.
c) Ter o planejamento como aspecto essencial em qualquer fase da avaliação, para saber o que está sendo avaliado e como proceder da melhor forma através de ações estratégicas.
d) Ter o resultado da avaliação como estratégia para ações futuras, trazendo ao funcionário a realidade do seu desempenho atual.

e) Mostrar a importância que a avaliação possa trazer como um recurso de qualificação profissional, estimular a buscar sempre mais fontes de conhecimento buscando um alinhamento com a organização junto aos objetivos.
f) Estimular uma administração integrada, melhorando a comunicação entre os níveis gerenciais, a troca de informações numa via de mão dupla.
g) Trazer a responsabilidade proporcionalmente aos níveis de comando para demonstrar as causas e consequências das suas ações nos resultados finais.

Odelius e Santos (2007) afirmam que, baseado na gestão de desempenho, se permite que a organização possa fazer um acompanhamento mais de perto dos resultados, e assim tendo todo o conhecimento necessário para analisar o que é eficiente, tomando as decisões com maior índice de acerto, garantindo o melhor desempenho individual e coletivo. Entre os seus objetivos, a avaliação de desempenho é trazer uma melhor performance a todos que fazem parte da organização. Val (2019) assevera que há muito tempo, e sistematicamente, esse processo tem sido utilizado como um recurso nas organizações, com o intuito de identificar o profissional de alto desempenho, visto que o seu o valor agregado se reverta em resultados positivos em termos de produtividade.

Para a sua correta aplicação, a avaliação deve se estruturar em três aspectos-chave: Comunicação, Objetividade e Clareza, são esses os itens a serem observados do início ao fim na avaliação. A Revista Exame[1] mostra como são essenciais estes aspectos e que, o entrevistador saiba utilizá-los da melhor forma, a fim de resultar em um maior aproveitamento (MANTOVANI, 2017):

> **Comunicação:** faça com que os colaboradores desempenhem um papel ativo no processo de avaliação, ou seja, que saibam as etapas, quais as pessoas que estarão envolvidas, como o *feedback* será dado etc.
>
> **Objetividade:** deixe claro o que espera que eles façam para que haja uma melhora de desempenho e as metas sejam atingidas. Para isso, é importante que a pessoa avaliada saiba, sem quaisquer dúvidas, quais são suas atividades e o que elas implicam para o dia-a-dia da empresa.
>
> **Clareza:** a avaliação de desempenho não visa somente aumento de salário, mas sim o aprimoramento profissional e o alcance de metas organizacionais. Deixe isso sempre claro para seus colaboradores. (MANTOVANI, 2017, s. p.).

[1] EXAME.COM https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/avaliacao-de-desempenho-como-melhoria-para-o-crescimento/

É indispensável à utilização desses tópicos[2] para então se ter uma maior fluidez à avaliação que, por sua natureza, possa causar algum tipo de constrangimento, mesmo que involuntário. O emprego dessas ações ajuda a diminuir a pressão que venha a acontecer com o entrevistado, pois se colocam como meios que possam favorecer o mínimo de eficiência desejada, garantindo que a comunicação feita na avaliação seja a de participação dos colaboradores, mostrando ao colaborador sua importância nos resultados, não sendo condescendente e alinhando o que a organização espera dos resultados gerados.

Nessa forma de avaliar é possível identificar a percepção do funcionário em relação ao seu desempenho na avaliação e o grau de envolvimento que possa trazer. Por esse motivo, é importante analisar o levantamento para mostrar os resultados obtidos dentre esses assuntos relacionados, e que serão trazidos e mostrados individualmente para sua apreciação a fim de compor o quadro final do estudo apresentado e somente daí se fazer uma síntese construtiva da avaliação.

Desse modo, o resultado proporciona uma qualificação profissional ao setor público, e por meio do reconhecimento, contribui para que no ambiente de trabalho as habilidades individuais possam ser valorizadas e aproveitadas como ferramentas de gestão. Oliveira (2015, p. 15) mostra a contribuição que o servidor pode oferecer quando se sente incluído de maneira participativa no processo a qual está sendo submetido. Assim, "Neste processo é relevante conhecer a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho para que, a partir dos resultados apurados, possam ser feitas sugestões visando melhorar o processo avaliativo e o relacionamento entre gestores e funcionários" (OLIVEIRA, 2015, p.15).

Chiavenato (1999, p. 190) apresenta os pontos de interferência e que afetam negativamente, trazendo alguns aspectos desfavoráveis que ajudam a macular e em alguns casos até tornar-se a avaliação sem validade no seu propósito. Desse modo, geralmente, os mais comuns são.

> 1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado;
> 2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
> 3. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.
> 4. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado.

[2] Avaliação de desempenho como melhoria para o crescimento, Por Redação. Publicado em: 10/03/2017 às 12h01Alterado em: 10/03/2017 às 14h18.

> 5. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que conduzem a nada e não agregam valor a ninguém. (CHIAVENATO,1999, p. 190).

Quando não há o planejamento e o preparo adequado em promover o diálogo que possa facilitar a troca de opiniões e experiências entre os envolvidos na avaliação, os resultados podem apresentar dados que não refletem a realidade profissional ou servir apenas para cumprir os procedimentos burocráticos. Sendo assim, os resultados tornam-se desfavoráveis em propor e realizar as tomadas de decisões fundamentais a constante melhoria da gestão organizacional (FEITOSA; LIMA, 2016).

Muitas vezes os problemas encontrados não são adequadamente corrigidos devido ao constrangimento de como são vistos, e isso atrapalha o processo de conter os danos causados, pois quando essa situação chega ao conhecimento de todos, seja interna ou externamente, a organização corre o risco de ter a sua imagem afetada.

Quando uma organização se propõe em realmente aprender com as informações levantadas, mesmo quando isso detecte uma anomalia, isso se mostra uma vantagem em buscar corretamente a melhor forma de solucioná-la, visto que diante do fato já se sabe corretamente qual a situação a ser solucionada.

2.1.2 O uso da avaliação de desempenho no setor público

O Decreto nº 80.602,[3] de 1977, incluiu pela primeira vez de maneira formal o uso da Avaliação de Desempenho na administração pública (FEITOSA; LIMA, 2016). O objetivo era ser utilizada como um requisito básico para a concessão da progressão funcional e do aumento por mérito. E, a partir dos anos 1980, que isso foi sendo visto como uma ferramenta de gestão em melhorar o desempenho funcional, por diversos fatores, entre eles: "a finalidade de alinhar desempenho e aptidão do servidor com as metas organizacionais, em que vários países ocidentais começaram a adotar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público" (MELAZO; CARVALHO; SILVA, 2019, p. 2).

Houve uma ênfase mais aprofundada entre os anos 1980 e 1990 sobre o conceito de desempenho e como consequência a sua avaliação (DOMINONI, 2011). Na época, o modelo de administração pública se mostrava burocrático. Com a modernização, esse modelo foi sendo substituído gradualmente pelo modelo gerencial e, consequentemente, no processo de

[3] Decreto nº 80.602 de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da progressão funcional e do aumento por mérito, a que se referem a lei 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o decreto-lei 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e da outras providencias.

Avaliação de Desempenho também ocorreram modernizações na sua metodologia, na busca pela eficiência. Entretanto, é preciso reconhecer que mesmo que por meio de diversos esforços de desempenho que foram alcançados nas organizações estatais, porém isso ainda não se chegou ao patamar desejável.

O modelo de administração gerencial influenciou para que as reformas institucionais ocorressem de forma mais efetiva (CARMO; ASSIS; SANCHES JUNIOR, 2014). Entre elas, a reforma administrativa por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998,[4] sendo um marco importante na busca da eficiência dos gastos no setor público, buscava-se o controle por meio de dispositivos legais com o objetivo em trazer mais transparência na condução dos recursos públicos. Serviu como um alcance de fiscalização e normatização a todos os níveis da administração direta e indireta de maneira uniforme. Para tanto, "Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências" (BRASIL,1998, s. p.).

No mesmo texto, também impõem aos gestores a implantação de mecanismos de controle da qualidade por meio da avaliação de desempenho no serviço oferecido. Esse modelo propõe o planejamento de ações que visem a alcançar metas que serão buscadas a fim de trazer a economicidade e possa mensurar os resultados obtidos dentro dos parâmetros exigidos e com o foco na gestão do compromisso em prestar bom serviço público, como podemos analisar no texto a seguir.

> § 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:
> I – O prazo de duração do contrato;
> II – Os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;
> III - A remuneração do pessoal. (BRASIL,1998, s. p.).

No uso da legalidade como princípio apresentado, a Avaliação de desempenho é eficaz do ponto de vista em enxugar a máquina pública de forma administrativa, visando melhorar a utilização dos recursos existentes por meio de um controle maior dos seus funcionários. Val (2019) afirma que nos últimos anos a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque,

[4] Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

devido ao elevado gasto orçamentário com pessoal na administração pública; dessa forma, isso surge como uma forma de equilibrar as contas públicas.

O modelo de avaliação que é utilizado nesta instituição avaliada neste trabalho é o Sistema integrado de avaliação de desempenho funcional (SIADES), e refere-se aos arts. 41 da Constituição Federal, 20 da Lei n. 8.112, de 10 de dezembro de 1990, e 9º da Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que extinguiu e unificou em único modo de avaliação o PROGERD e o SUADES. O Conselho da Justiça Federal (CJF), por meio da resolução n. 43, de 19 de dezembro de 2008 instituiu, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, o SIADES (CJF, 2008).

> Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES nos termos desta resolução.
> Art. 2º Ficam extintos o Processo de Gestão de Desempenho – PROGED e o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório – SUADES.
> Art. 3º O SIADES é o sistema de gestão do desempenho funcional dos servidores de que tratam os arts. 41 da Constituição Federal, 20 da Lei n. 8.112, de 10 de dezembro de 1990, e 9º da Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006, e tem como objetivos: I – possibilitar a Avaliação Formal de Desempenho – AFD, referente: a) ao estágio probatório; b) à progressão funcional; c) à promoção; Conselho da Justiça Federal Este texto não substitui a publicação oficial.
> II – Normatizar o acompanhamento do desempenho;
> III – subsidiar o desenvolvimento de planos de ação para a melhoria do desempenho e o planejamento de programas de desenvolvimento de recursos humanos. (CJF, 2008, s. p.).

O foco desse sistema de avaliação é saber quais são as capacidades técnicas que podem ser desempenhadas em alcançar a qualificação desejada, ou seja, avaliar as atividades que necessitem de habilidade e possam ser realizadas, obedecendo aos critérios e condições disponíveis. Seguem abaixo os principais tópicos que são avaliados no formulário do sistema SIADES.

Na administração do trabalho: Identificar a responsabilidade que o funcionário possui em relação ao trabalho desempenhado, visando atingir os objetivos da organização pública. É verificado se o servidor mantém a atualização de informações que servem de base para as operações pertinentes ao trabalho, assim como a sua organização de atividades e, também, a responsabilidade das ações dos seus subordinados em atingir as metas alcançadas. Outro fator de avaliação é saber o quanto é o seu empenho na conservação do espólio que lhe é responsabilizado e o sigilo funcional quando for exigido.

Na Comunicação: Saber sobre a capacidade de se comunicar diante das informações coletadas e transmiti-las de forma clara e objetiva de forma profissional, dentro dos padrões de

linguagem estabelecidos. Saber mostrar sua visão interpessoal, mostrando assim, uma capacidade em interagir, com o objetivo de reduzir ruídos de comunicação existente na organização além de saber a dimensão que o *feedback* abrange em seu desempenho.

Relacionamento interpessoal: Avaliar a convivência entre outros profissionais, a capacidade em resolver gerenciamento de conflitos e em saber avaliar os argumentos contrários as suas convicções quando estiver desempenhando trabalhos em grupo. Saber julgar e respeitar os valores humanos construindo uma harmonia profissional em relação aos seus colegas do trabalho.

Capacidade empreendedora: Compreender em se tornar um profissional produtivo, aprendendo a operar com eficiência e buscar a inovação, respeitando a sua viabilidade para ser um instrumento de solução profissional e eficiente nos desafios da organização. Aumentar o índice de produtividade por meio de estratégias e métodos assertivos, bem como o compartilhamento de conhecimento adquirido com outros setores e organizações que visem a produção de projetos que aumentem a efetividade dos serviços públicos.

Foco no cliente: Capacidade de atendimento ao cliente (pessoas ou instituições que são atendidas pelo servidor, seja a organização na qual ele se encontra ou em outras organizações que o solicitem). Nesta etapa, é avaliada a capacidade de entender as necessidades de cada cliente, interagindo de forma efetiva, utilizando sempre uma forma personalizada no atendimento. Buscar mostrar sempre qual a melhor solução individual dentro da viabilidade encontrada, oferecendo satisfação no serviço prestado por meio da proatividade, conhecendo a qualidade dos produtos oferecidos, visando um grau de excelência no serviço ofertado.

Assiduidade: Verificar a frequência do avaliado ao trabalho, a utilização da escala se faz presente em mostrar a regularidade de comparecimento ao longo do período anual.

Tabela 1 – Assiduidade – SIADES

1	2,5	7,5	10
Faltou mais de 2 vezes	Faltou 2 vezes	Faltou 1 vez	Nunca faltou

Fonte: SIADES

Fatores intervenientes: Esta seção é dividida em duas partes, onde a primeira avalia quais são as condições de trabalho oferecidas ao funcionário: São apresentados os fatores que podem influenciar o resultado da avaliação, como exemplo, saber se foram utilizados *feedbacks* construtivos, saber a condição de saúde que o profissional apresenta, se os objetivos foram estabelecidos dentro da capacidade exigida ou se houve uma sobrecarga. A verificação de acesso também é feita a todos os meios tecnológicos e materiais para o seu uso no trabalho, é

analisado se o funcionário se sente valorizado em sua função, se o ambiente de trabalho é adequado às normas de higiene e proteção individual, no intuito de saber se há um ambiente seguro em oferecer as condições necessárias para o desempenho de acordo com as normas de qualidade. A segunda parte é realizar ações que elimine qualquer lacuna encontrada na avaliação, mostrando um amparo maior aos profissionais para que o desempenho seja alcançado.

2.1.3 Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão no setor público

Um estudo internacional do Banco Credit Suisse e publicado no Jornal[5] Folha de São Paulo,[6] constatou que a quantidade de investimento público é desproporcionalmente inversa em relação ao crescimento esperado (FRAGA, 2016). Utilizando como base o estudo, foi analisado que nos países emergentes e em desenvolvimento que tiveram o crescimento igual ou superior a 5% no período de 1999 a 2014, o gasto aproximado anualmente em média foi de 25% do Produto Interno Bruto, e em outros países nesse mesmo período abaixo do crescimento de 3,5%, a média aumentou para 33,3% do PIB. O Brasil[7] apresentou um resultado negativo de desempenho pois entre 1999 e 2014 a sua economia cresceu 3,1% e os gastos do Governo representaram cerca de 33,3% do PIB, ou seja, o crescimento foi menor e ainda assim os gastos aumentaram, assim conclui-se que o dinheiro foi mal-empregado e que os recursos poderiam ter sido mais eficazes.

O estudo em questão indica que o Governo não consegue manter as contas em ordem, o que prejudica muito os investimentos em todos os segmentos desde a infraestrutura até os serviços governamentais ofertados do poder executivo, que é necessário ao desenvolvimento de uma nação visto que esta possui dimensões continentais. Diante disso, pode-se propor uma maior eficiência de trabalho no que tange a reduzir os custos que o Estado produz, por meio de se atingir uma eficiência governamental com uma mudança de paradigma nos serviços prestados.

Não há uma relação direta no serviço público nos âmbitos político e social, que atualmente se encontra como único responsável por esse resultado. Apesar de existir uma

[5] https://www1.folha.uol.com.br/

[6] https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1766555-brasil-patina-porque-gasta-muito-e-mal-indica-estudo.shtml, postado em 30.04.2016, 17:00.

[7] Brasil se encontra no terceiro grupo, com crescimento médio de 3,1% e gastos públicos médios de 38,3% do PIB entre 1999 e 2014. *De um total de 152 países emergentes Fonte: FMI, Credit Suisse, PNAD, Insper.

impressão devida à ineficiência administrativa da gestão pública, e nesse contexto a utilização da avaliação de desempenho pode contribuir para reverter esse quadro.

A visão negativa em relação à Avaliação de Desempenho no âmbito das organizações públicas ainda é presente, e isso somente se reverterá quando for amplamente divulgada a clareza dos objetivos, bem como a necessidade institucional em melhorar o desempenho de seus colaboradores no sentido prático (TROTTMAN; TIBÉRIO, 2012).

Marques (2015) diz que o senso comum foi sendo construído com o objetivo de influenciar e mostrar-se de forma pejorativa (e distorcida) uma imagem onde o serviço público e os servidores são dotados de baixo desempenho, pouca dedicação e sem criatividade, visto que essa percepção se deu pelo modo que o Estado personificou a ineficiência que se reflete e se mostra ao cidadão comum.

Chaves (2020) mostra que há estabilidade, quando adquirida com o intuito de proteger o servidor, e isso acaba incorrendo em alguns funcionários a sensação de uma impunidade e usam de negligência nas suas atribuições o que acaba mostrando negativamente para uma parte da população que se utiliza desses serviços uma imagem nociva sobre o funcionalismo público. Dessa forma, este fato distorce a realidade promovendo ataques à estabilidade de maneira geral e esquecendo que uma política de gestão pode melhorar esse quadro por meio de uma avaliação mais minuciosa quando necessária.

Oliveira (2015) afirma que a avaliação de desempenho, antes era vista como somente um método de avaliação, e hoje se mostra um meio de valorizar o esforço do funcionário perante a organização. A mudança dessa visão colabora para uma modernização dos processos de gestão de pessoas no âmbito da administração pública, ajudando a reduzir a visão negativa que foi sendo construída em relação ao serviço público.

A gestão no setor público requer um cuidado maior com a administração de pessoal, pois atividades de natureza burocrática são bastante comuns e isso mostra uma necessidade para a evolução de novos paradigmas para uma integração entre a organização e os servidores. As políticas de recursos humanos na administração enfrentam essas dificuldades, na tentativa de fazer o planejamento, a captação e a avaliação da organização (MARQUES, 2015).

O gestor que consegue envolver o colaborador como parte de uma organização pertencente, sendo assim uma peça fundamental na estrutura da instituição, ajuda na capacitação de prover um ambiente colaborativo, havendo também uma contrapartida do colaborador em questão. Quando há uma relação de confiança estabelecida na organização, todos podem melhorar o desempenho desejado (MELATI; MUNIZ, 2020).

No setor privado a necessidade em utilizar esses processos de se avaliar periodicamente os colaboradores trazendo melhores resultados em termos de produtividade, despertou a importância dessa ferramenta no âmbito da administração pública. Para tanto, "A administração pública tem nas últimas décadas, em razão de múltiplos fatores, se voltado para o campo da administração privada em busca de soluções para problemas aparentemente semelhantes" (BERGUE, 2010, p. 34).

Para se viabilizar um melhor desempenho disponível, evidencia-se esse *start* que foi surgindo com a disponibilização de novas práticas que modernizaram a gestão pública em termos de eficiência. A vantagem que a inserção de novos dispositivos é pautada no padrão de qualidade, pois já são comprovadamente eficazes, resguardadas as particularidades que a administração pública se insere. Schikmann (2010) mostra essa condição para que haja um bom aproveitamento na esfera pública. Assim, o autor afirma: "Muitas delas já consagradas no âmbito da iniciativa privada, ainda que dependentes de uma profunda reflexão por ocasião de sua transposição para o setor público" (SCHIKMANN, 2010, p.12).

As práticas de gestão recorrentes na iniciativa privada foram sendo apropriadas pela administração pública, isso mostra que a visão gerencial se coloca como um fator primordial na inclusão efetiva de práticas e ferramentas de gestão na busca de melhoria dos serviços prestados por meio de uma estrutura de modernização do Estado (SOUTO; FARIA, 2021).

Isso ajuda a identificar a razão pela qual, em muitos casos, o serviço público deixa a desejar por sua ingerência administrativa, propõe-se uma utilização mais proveitosa da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão, e isso leva a buscar a necessidade de detectar pontos relevantes que possam ser utilizados como fonte de pesquisa para levantamentos futuros e verificar o que possa ser aprimorado no processo.

Bezerra e Carvalho (2018, p. 4) mostram o enfoque diferente que a avaliação busca no setor público, quando afirma que "Nas entidades públicas, essa concepção não se alinha com o modelo de mercado, focado no lucro, mas sim com a distribuição de bens e serviços para a sociedade". Nesse caso o ganho não se trata de lucratividade em termos econômicos, mas sim de sustentabilidade governamental e, consequentemente, a sociedade em geral se beneficia com esse instrumento na melhoria dos serviços públicos.

Trottmann e Tibério (2012) avaliam essa busca de qualidade por meio de ferramentas que possam contribuir com essa finalidade pois "Atualmente, o Estado – a administração pública – deve prover à sociedade serviços de qualidade, valendo-se, para isso, de processos dinâmicos que resultem na melhor aplicação de recursos públicos" (TROTTMANN; TIBÉRIO,

2012, p. 456). Nesse contexto, o processo de avaliação contribui em trazer qualidade ao serviço público.

O Jornal[8] Correio Braziliense,[9] por exemplo, mostra de maneira bem sucinta como a ineficiência e o pouco planejamento provocam a má gestão do dinheiro público, influenciado muitas vezes por decisões políticas de se sobreporem aos requisitos técnicos adotados; desse modo, trazendo prejuízos incalculáveis, requerendo assim uma mudança do paradigma atual de gestão administrativa (KAFRUNI, 2015).

De uma forma simples de compreender, avaliação de desempenho no contexto de organização funcional traz ganhos em produtividade, através dela se consegue fazer um planejamento estratégico a fim de evitar tanto desperdício de recurso público. A Avaliação de Desempenho, segundo Campos (2017), tornou-se um instrumento eficiente em aferir com exatidão a qualidade produtiva que o servidor dispõe junto à organização, desempenhando o controle organizacional necessário pela execução das tarefas, visto que a administração pública se rege nos parâmetros de eficiência. Dito isso, a AD se mostra um meio facilitador, atuando de maneira colaborativa em conseguir reverter o quadro, pois esse modelo atual ainda não consegue atingir os objetivos.

Na teoria é possível que avaliar o desempenho pode colaborar a ser eficiente em resolver os eventuais desvios de finalidade que durante o processo venham a acontecer e consequentemente eliminados com o êxito necessário, para que isso torne mais eficiente às instituições inseridas na esfera pública. Nesse âmbito, a responsabilidade governamental em tornar-se um agente de transformação social e política é cada vez mais recorrente.

Schikmann mostra como regra geral, e de forma preocupante em relatar a maneira que o funcionalismo se encontra na sua grande maioria no âmbito da administração pública. para tanto, "A descrição de cargos, da forma como é realizada, limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos" (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

Mesmo que isso possa ser frustrante, é preciso entender que esse quadro funcional apresentado tem sido razoavelmente visto como um "modelo" em relação às normas vigentes que foram observadas até o momento.

[8] https://www.correiobraziliense.com.br/

[9] https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/09/06/internas_economia,497482/ineficiencia-e-pouco-planejamento-provoca-ma-gestao-do-dinheiro-public.shtml, postado em 06/09/2015, 08:07

Com o intuito de aferir o princípio da eficiência[10] que a Constituição Federal de 1988 impõe[11] a avaliação periódica de desempenho mostra que quando não observado esse princípio, pode levar a demissão por meio de processo administrativo respeitando claro o contraditório e a ampla defesa (CHAVES, 2021). Isso traz um equilíbrio nas relações trabalhistas como fator motivacional devido às particularidades nas relações do serviço público.

Marcon (2017) afirma que, de acordo com as normas constitucionais, o Estado Brasileiro é obrigado a garantir direitos sociais fundamentais por meio de serviços prestados, e por meio de mecanismos que possam avaliar o desempenho do setor público, são essências para saber o real cumprimento do papel do Estado nessa proposta de provimento. Nas organizações públicas, o modelo de avaliação busca trazer mais equidade na forma de distribuir as suas ações estratégicas governamentais, através do funcionalismo público, em relação à sociedade.

Os fatores motivacionais são um grande desafio, pois a maioria das recompensas se dá de maneira pouco criteriosa, desfavorecendo assim o profissionalismo. Isso se deve a uma forma inadequada de gestão organizacional ainda presente, comprometendo a sua finalidade. É o que aponta um relatório da OCDE,[12] segundo Feitosa e Lima (2016), sobre a dinâmica do seu uso no sistema público brasileiro.

> O Relatório da OCDE alerta, ainda, que o governo federal deveria dar ênfase às competências, no processo de gestão de pessoas, aplicando-se aos sistemas de recrutamento, gestão por desempenho e promoção. Principalmente (ainda segundo o Relatório da OCDE), porque as competências devem fornecer um quadro de referências comum para toda a administração, mesmo sabendo-se que, para implantá-las, no sistema público, há a necessidade de um investimento considerável de tempo e esforços, que exigirá do governo federal uma mudança cultural, como ocorreu, por exemplo, na França, no Reino Unido e na Bélgica. (FEITOSA; LIMA, 2016, p. 5).

A avaliação aplicada desde a entrada do funcionário na empresa e/ou órgão ajuda a reverter esse quadro que se encontra, pois evita "vícios" que ao longo da atividade laboral do servidor podem se estabelecer, a avaliação se torna um meio preventivo de prejuízos organizacionais, pois a administração pública possui características que precisam ser acompanhadas com um cuidado mais abrangente, visto que muitos fatores são determinantes e,

---

[10] Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:(...)

[11] CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

[12] A OCDE tem trabalhado em estreita colaboração com países da América Latina e do Caribe (LAC) para facilitar o diálogo sobre políticas e a disseminação de boas práticas em áreas como investimento, educação, inclusão, concorrência, boa governança, anticorrupção e política fiscal. https://www.oecd.org/latin-america/

para que o ente público se mostre produtivo e transparente em atender aos propósitos de multiplicidade que são exigidos das organizações.

Klein *et al*. (2019) afirmam que avaliar o desempenho no serviço público ainda é visto como um fator apenas burocrático pois "A avaliação de desempenho, no âmbito do serviço público brasileiro, historicamente, está ligada à promoção funcional dos servidores" (KLEIN *et al*., 2019, p. 548). Para tanto, é necessário que se busque mudar esse paradigma e que se evidencie a eficácia comprovada que o método infere na administração.

Esse fator de preocupação é tão latente que foi alvo de estudo e avaliação feito na reforma administrativa que se encontra em processo de tramitação por meio da PEC 32/2020,[13] onde o trecho citado a seguir ressalta a importância da avaliação de desempenho no contexto do serviço público.

> Por seu turno, a qualificação elevada desde o início da carreira e o processo contínuo de capacitação pessoal e organizacional se impõem no serviço público, devido tanto à amplitude dos temas abarcados pelas políticas públicas, como à sua complexidade em contextos onde heterogeneidade e mudanças são as normas. Ambas as exigências colocam grandes desafios às políticas públicas de pessoal e sugerem atrelamento de fases e tratamento orgânico dos novos servidores desde a seleção por concurso, passando por trilhas de capacitação e alocação funcional que combinem as vocações e interesses individuais com as exigências organizacionais de profissionalização da função pública, além do estabelecimento de critérios objetivos de avaliação e desempenho tanto dos servidores quanto das chefias e dos órgãos e repartições. (BRASIL, 2019, p. 55).

No processo de avaliação de desempenho no setor público existe uma complexidade maior de análise, pois estão envolvidos mecanismos de controle inerentes da administração pública. Como visto, existem princípios técnicos, legais e éticos a serem seguidos, onde o estudo busca encontrar uma conclusão assertiva e saber que esses fatores podem realmente serem identificados e utilizados como forma de melhoria na condução dos processos que visem o controle de qualidade no serviço público.

De Paula e Nogueira (2016 p. 9), afirmam que *"*O colaborador é um ser vivo, é através dessa energia da vida que as empresas devem cativar e motivar, colocar em movimento as pessoas para que assim possa determinar um comportamento dentro da organização". Essa afirmativa pode retroalimentar-se de forma constante e equilibrada, mostrando ser possível a sua implantação sem parecer utópico, sem a utilização de metas inalcançáveis tendo apenas uma função burocrática. As práticas de gestão influenciam diretamente no fator motivacional na função desempenhada dos colaboradores (VAZ, 2017).

[13] https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083

O modelo atual de gestão pública não contempla grandes somas de pagamentos, em caso de metas atingidas e, mostra que a remuneração pode não ser um atrativo tão grande. Se for algo fixado, a questão da remuneração como um meio motivacional se dá somente quando possa variar exponencialmente, quando isso acontece mostra um interesse maior em se alcançar metas por mais difíceis que possam ser. Assim, isso permite a um reconhecimento real ao funcionário se esforçou para atingir os objetivos estabelecidos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Isso seria uma das maneiras mais adequadas em sustentar os fatores motivacionais, porém é preciso entender que esse cenário só acontece em raras exceções, até mesmo em organizações privadas, onde o teto salarial se baseia na quantidade de dividendos que o funcionário possa ser responsável e isso se torna mais improvável mais ainda no setor público que estabelece tetos salariais por conta de dispositivos legais, que visam utilizar os recursos de maneira mais eficiente, como por exemplo, a lei de responsabilidade fiscal.

Muitos são os desafios em utilizar de forma correta o uso da avaliação no setor público por diversos fatores circunstanciais que influem diretamente nesse processo, mostrando a necessidade de o gestor público buscar alternativas em adequar-se a essa realidade sem parecer condescendente, pois existem entraves jurídicos e protocolos administrativos a serem estabelecidos e isso acaba prejudicando uma análise mais minuciosa sobre o desempenho individual. Nesse caso a motivação se torna essencial em superar as adversidades encontradas pertinentes ao serviço público.

3 METODOLOGIA

A compreensão do tema que foi objeto de estudo se deve bastante pelo uso da metodologia aplicada, que para ser validada oficialmente é necessária estar em conformidade com norma vigente estabelecida.

O estudo foi desenvolvido como fonte de pesquisa para a formulação do referencial teórico onde foram utilizadas fontes bibliográficas, para ter-se um ponto de partida bem sustentado e para o desenvolvimento do mesmo.

O estudo também foi alvo de discussão das teorias estudadas com o objetivo de conjecturar pensamentos dos autores confiáveis sobre a temática exibida, fazendo a abordagem de livros, artigos científicos, portais de comunicação e *sites* da administração pública.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de levantamento de campo de natureza qualitativa e descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Investigações deste tipo podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

A pesquisa foi realizada entre maio e abril de 2021, no setor de Núcleo de inteligência, Segurança e Transporte, da Justiça Federal do Ceará, no qual 7 pessoas participaram em abril/2021 e 5 pessoas em maio/2021. A população em estudo foi constituída pelo total de 12 funcionários deste setor, sendo todos do sexo masculino neste órgão.

Foi escolhido este setor específico da Instituição Federal, pois a acessibilidade de toda organização é restrita, por este motivo, foi indicado apenas o setor de Núcleo de inteligência, Segurança e Transporte da instituição para participar da pesquisa de campo, sabendo que, devido a essa limitação de acesso metodológico, não é possível refletir um resultado que remeta a toda organização, e sim parte dela.

A pesquisa se deu por duas etapas. Na primeira, o pesquisador se dirigiu aos participantes, em uma roda de conversa, onde todos receberam uma explicação sobre o objetivo da pesquisa e a importância da colaboração de cada um ali presente. No segundo momento foi feita a aplicação do teste, através de um formulário, na qual foi elaborada individualmente, com um total de 14 perguntas objetivas a respeito da Avaliação de desempenho. Os dados foram organizados, tabulados de acordo com as respostas obtidas. Os resultados são apresentados através de tabelas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados um levantamento em consonância com a metodologia existente e, juntamente com as respostas extraídas do campo pesquisado, os resultados foram distribuídos em seus respectivos temas. Essa organização no desenvolvimento desse acervo apresenta suas proposições e objetivos, que serão verificados no final do trabalho.

Na pesquisa de campo o intuito é identificar se o entrevistado conseguia ter ciência sobre a clareza das perguntas que estavam no questionário, para que não houvesse algum tipo de distorção nas respostas e que isso não comprometesse os resultados alcançados. E por esse motivo foram organizados em tópicos a seguir:

a) O primeiro tópico se propõe a trazer, de uma forma abrangente, o modelo de avaliação com o propósito de trazer uma capacidade de qualificação e produtividade visando melhorar a gestão de pessoal.
b) O segundo tópico mostra como objetivo encontrar os fatores motivacionais que influencie positivamente na avaliação de desempenho e interpretar de forma coesa os resultados apresentados.
c) O terceiro tópico apresenta os aspectos que constituem o modelo de avaliação e verificar se a avaliação de desempenho contempla as suas premissas em abordar as qualificações gerais dos seus entrevistados.

4.1 Avaliação de desempenho na melhoria da qualificação dos entrevistados

O trabalho apresenta os pontos importantes que a Avaliação de desempenho possa ser utilizada como uma ferramenta que influencie na melhoria constante da administração pública em seus quadros, mesmo com as limitações existentes. Para tanto, “A grande dificuldade da gestão no setor público está em atender às demandas da sociedade ao mesmo tempo em que se deve lidar com as restrições orçamentárias” (MARCON, 2017, p.19).

A averiguação se deu por compreender que o modelo burocrático de atendimento de muitas organizações da esfera pública ainda sejam alvos de constantes reclamações e em casos mais extremos a utilização de vias processuais. A instituição governamental escolhida tem como campo de atuação, o ramo jurídico, sendo assim em tese capaz de resguardar os princípios presentes na carta magna (BRASIL,1988).

Na administração pública, à Avaliação de Desempenho é indispensável a sua aplicação e isso foi evidenciado no desenvolvimento da pesquisa, mostrando por meio de questionário o

quanto o servidor percebe a sua função em avaliar as suas próprias potencialidades individuais e; como também, um instrumento de controle em saber sobre a qualidade do serviço ofertado por ele.

A seguir os resultados da pesquisa de campo no âmbito da importância da avaliação de desempenho e como os funcionários do setor dessa instituição pública avaliam a sua importância e os seus atributos:

Tabela 2 – Aspectos gerais que o modelo de Avaliação do Desempenho propõe junto aos entrevistados

PESQUISA DE QUALIFICAÇÃO	**Sim**	**Não**	**Pouco**
A avaliação de desempenho no serviço público é indispensável?	10		2
A avaliação de desempenho contribui com mais qualidade e eficiência no atendimento ao público em geral?	11		1
A avaliação de desempenho é fundamental para medir o nível de Qualificação profissional?	10	1	1
A avaliação de desempenho ajuda no seu desenvolvimento profissional?	11		1
A avaliação de desempenho tem por função ser somente um instrumento burocrático?	1	11	
A avaliação de desempenho consegue identificar as eventuais falhas do avaliado?	9		3

Fonte: Dados Próprios. Elaborado pelo autor.

O foco foi compreender e mostrar como a avaliação de desempenho está presente na rotina de trabalho do servidor, como ele se utiliza desse instrumento nas suas funções, ressaltando que também isso está intrinsecamente relacionado aos demais colaboradores do setor ou local de trabalho, pois uma vez que cada ação feita individualmente contribui para a formação de todo o conjunto do trabalho desenvolvido.

Para Henemann e Gonçalves (2014), as pessoas que fazem parte da organização possuem um papel decisivo para o resultado de excelência profissional e, por meio de um acompanhamento de gestão, possibilitará atingir níveis de qualidades esperados, reduzindo o grau de ineficiência. Ou seja, o servidor público é o ator principal de todo o processo que ocorre dentro da organização e, estando nessa condição como um agente de transformação.

Chiavenato (2009) afirma que o gestor se utilizando disso, pode usar com a devida maneira, direcionando o seu colaborador a uma tarefa específica ou várias outras que possam ser beneficiadas por essa qualificação que foi conferida como atribuições técnicas identificadas na avaliação.

O modelo apresentado traz um valor agregado ao desempenho individual, uma vez que o profissional capacitado esteja sempre atento em identificar essas alternativas que, no futuro possam lhe trazer maiores perspectivas profissionais, pois o crescimento e desenvolvimento na sua área de trabalho eleva o nível da qualidade e também influencia os outros colaboradores, que necessitem de um conhecimento técnico ou cientifico.

4.2 Fatores motivacionais na avaliação de desempenho

O fator motivacional busca compreender o que impulsiona o entrevistado a ser avaliado, se isso traz algum conforto pessoal de satisfação atingida ou que pelo menos teoricamente possa proporcioná-lo a conseguir a ter um êxito maior nesse levantamento de competências.

Chiavenato (2009) propõe que a organização que busque produzir um patamar de qualidade desejável, deve buscar investir em si mesma, objetivando a capacidade de realizar tarefas especializadas para conseguir atingir uma riqueza organizacional, ao ponto de atingir níveis tangíveis e intangíveis, com intuito em proporcionar aos seus funcionários uma maior capacidade profissional. Para que se concretiza, é necessário abordagens psicológicas, como forma de melhorar o aprendizado e inovação esperada e que sirva para sustentar a capacidade de se adaptar aos modernos conceitos de aprendizagem.

Outras motivações que podem ser destacadas e que levam ao questionamento pessoal de entender quais são suas perspectivas em relação ao fato concreto da apreciação que está presente na avaliação e o que pode fazer de diferença em mostrar um empenho melhor que a média apresentada e mostrar quais as alternativas possíveis que o gestor possa dispor para buscar uma melhor utilização em conseguir impulsionar o desempenho funcional dentro da estrutura burocrática encontrada. É necessário ter um acompanhamento mais de perto para saber o grau de comprometimento do funcionário em buscar junto aos outros companheiros de trabalho os resultados e as metas estabelecidas.

Depois de abordada anteriormente no que enseje sobre a importância da avaliação no setor público, foi algo que se mostrou sendo um fator externo para o entrevistado avaliar a relevância do assunto. O próximo resultado demonstra um caminho diferente, ou seja, o seu olhar particular em relação ao todo, o que pode surgir dele como contribuição para se melhorar o modelo de avaliação existente, mostrar que se deve entender a importância das contribuições pessoais que são individuais.

Tabela 3 – Fatores motivacionais que os entrevistados entendem como fundamentais

PESQUISA DE MOTIVAÇÃO	Sim	Não	Pouco
O comprometimento profissional está baseado na avaliação de desempenho?	6	6	
O reconhecimento profissional ajuda em motivar desempenhar melhor suas funções?	12		
Na sua visão a avaliação traz um *feedback* relevante?	11		1

Fonte: Dados Próprios. Elaborado pelo autor.

A Avaliação de Desempenho busca a melhoria na *performance* do colaborador, pois naturalmente o ser humano de forma geral tem uma tendência a buscar a zona de conforto profissional e isso se dá muitas vezes de maneira despercebida. Segundo Knapik (2008), nem mesmo um bom salário não será a garantia de uma constante motivação, visto que as pessoas possuem diferentes formas de se sentirem satisfeitas em busca de suas conquistas profissionais, e a forma como cada um se sente desafiado pode ser diferente. A avaliação busca encontrar esses "pontos cegos" para contemplar as diferentes visões que a diversidade de pessoal proporciona.

Baumotte *et al.* (2013) fazem um paralelo entre estímulo e motivação, pois apesar de serem parecidos os seus significados, em relação à gestão de pessoas, o estímulo está mais ligado ao ganho individual, onde cada um pode obter mediante algum esforço. A promoção do cargo, o aumento salarial ou até mesmo uma autocorreção sumária são exemplos de estímulo para esse ganho particular. Enquanto a motivação mostra o que impulsiona o "EU" interior no sentido mais filosófico, ou seja, aquilo que não pode ser visto, e sim somente algo particular no ponto de vista de satisfação pessoal.

O questionário serviu para também mostrar que o entrevistado podia fazer uma escolha espontaneamente, para assim sabermos a realidade da sua visão, para buscar a motivação verdadeira é preciso identificar o que realmente se torna necessária para a mudança tão esperada na esfera administrativa atual.

Tabela 4 – Fator preponderante na visão do entrevistado em relação a Avaliação de Desempenho

REMUNERAÇÃO X DESEMPENHO	Remuneração	Desempenho Profissional
Qual fator é mais relevante na Avaliação de Desempenho?	2	10

Fonte: Dados Próprios. Elaborado pelo autor.

Fazendo um paralelo com o paradigma que a questão coloca, se verifica que no setor público não existe uma modalidade que permita ao funcionário atingir altos salários mediante aos objetivos alcançados. Para tanto, como não sendo possível essa combinação profissional, mostra-se a necessidade de encontrar nesse padrão a capacidade de identificar sobre a predileção ao ponto de ser sobreposta uma sobre a outra.

Chiavenato (2009) mostra que as pessoas possuem diferentes formas em serem motivadas, por conta de múltiplas necessidades. O que hoje pode ter capacidade de motivar o indivíduo, amanhã pode não ser mais o mesmo. O padrão mais comum a ser estabelecido acontece quando o comportamento individual se baseia em influências múltiplas quando essas conseguem se alinhar com necessidades em diferentes níveis.

O papel do avaliador nesse sentido é compreender como, e de quais formas ele pode dar a sua contribuição particular em motivar o avaliado nesse processo, buscando compreender os seus anseios particulares que o influenciam.

A preocupação em procurar capacitar o servidor público deve partir da gerência administrativa, pois demonstra uma preocupação direcionada a cada integrante para alcançar uma maior produtividade do servidor e, consequentemente, levá-lo a uma maior valorização profissional, cooperando diretamente para a ascensão na carreira e mantendo-o motivado constantemente, evidenciando-o como agente principal em atingir maiores voos dentro da Organização (DALACORTE, 2014).

4.3 Aspectos principais do modelo de avaliação: quais os critérios usados e princípios abordados

O sistema de avaliação de desempenho aplicado e os objetivos que ele propõe se baseia em identificar e analisar o exercício profissional do funcionário de uma maneira geral, a fim de se conjugar necessário os protocolos a serem estabelecidos para uma gestão verdadeiramente efetiva e que possa ser avaliada de forma positiva. E no modelo de avaliação a ser aplicado é necessário possuir o mínimo de requisitos capazes na sua metodologia para encontrar as potencialidades individuais no campo da administração.

No setor público, Campos (2017) afirma que a avaliação de desempenho já se tornou algo sistemático e se consegue avaliar a atuação do servidor em suas atribuições profissionais. A eficiência do sistema de avaliação contribui para medir os níveis que cada profissional possa desempenhar a fim de buscar o seu melhor desenvolvimento dentro da organização.

A avaliação busca também saber qual a visão do avaliado nesse processo, pois o funcionário participa de modo em auto avaliar-se nos mesmos itens que está sendo avaliado, ou seja, a avaliação acontece de modo paralelo entre chefe e funcionário; porém, só a avaliação do seu superior que é válida no processo de emissão de notas, pois essa autoavaliação serve apenas como uma forma de contribuir para o crescimento profissional na forma de uma autocrítica.

As respostas obtidas pelos entrevistados tiveram o intuito de saber como eles julgavam a forma de aplicação do método de avaliação, se o modelo era adequadamente apresentado, e se conseguia compor-se de elementos que pudessem fazer uma avaliação com a qualidade esperada e, para conseguirmos formar um conceito a respeito do estudo é primordial conhecer essa etapa.

Os entrevistados precisavam informar se a avaliação de desempenho se colocava nessa condição esperada, de ser efetivamente aplicável, se isso preenchia todos os campos para ser constatada a sua credibilidade e tendo como o último item dentre os princípios do trabalho, saber se há realmente essa comparação de resultados, pois o modelo adotado para fins de eficácia comprovada, junto aos órgãos de controle estar em sua conformidade dentro dos parâmetros exigidos.

É importante mencionar para fins de análise que um dos entrevistados que concorda com o modelo, mas com ressalvas pois informou especificamente que desde que seja justo e razoável, o procedimento é válido. Desse modo, isso demonstra uma empatia de forma implícita em relação à avaliação por parte desse usuário.

Bezerra *et al*. (2017, p. 153) explicam que "Ao final do ciclo será analisado pela chefia imediata em que proporção o servidor cumpriu as metas. Essas devem estar alinhadas com as metas intermediarias que por sua vez devem estar alinhadas com as globais". O objetivo é analisar se as condições de desempenho foram alcançadas por meio dessa metodologia em saber que as ações organizacionais estão seguindo o protocolo como estabelecido.

De acordo com o resultado, percebeu-se que a grande maioria desses funcionários acreditam que o modelo de avaliação de desempenho se encontra adequado dentro dos padrões de levantamento, enquanto uma pequena parcela discorda dessa análise. Diante disso, o modelo de avaliação proposto atende os requisitos básicos em sua aplicabilidade, e é interessante saber a constatação de que o método consegue ter essa dimensão diante dos entrevistados, mostrando uma eficiência constante quanto à sua funcionalidade, ajudando na validação de processos estabelecidos a serem adotados sistematicamente.

Tabela 5 – Identificar se o modelo de avaliação atende aos padrões esperados do Entrevistado

MODELO APLICADO DA AVALIAÇÃO	Sim	Não
O modelo de avaliação é adequado dentro dos padrões de levantamento?	10	2

Fonte: Dados Próprios. Elaborado pelo autor.

Ao final desse processo, onde todos os aspectos profissionais citados foram analisados, será produzido um relatório final mostrando as competências e lacunas profissionais encontradas. A avaliação de desempenho é um processo que envolve complexidade, pois analisa diversas variáveis, por exemplo, "informação, retroação, orientação, planejamento de providencias em termos de treinamento, novos conhecimentos e competências, mudanças de atitude e melhoria de desempenho" (CHIAVENATO, 2010a, p. 138).

Na pesquisa de campo por meio dos entrevistados se verificou que tais aspectos são mensurados e analisados no processo de avaliação, na tabela a seguir foram ordenados de forma decrescente, pelo número de vezes citados ou por termos semelhantes no questionário.

Tabela 6 – Analisar os resultados sobre os aspectos principais que são conferidos na avaliação de desempenho pelos entrevistados

ASPECTOS PRINCIPAIS / MODELO DE AVALIAÇÃO	Temas abordados na entrevista, ordem quantitativa
Capacitação e/ou termos semelhantes (capacidade técnica, habilidades técnicas, qualificação e conhecimento na área.)	5
Proatividade/Iniciativa	5
Produtividade	4
Assiduidade	4
Comprometimento e/ou termos semelhantes (interesse, compromisso e metas).	4
Motivação e/ou termos semelhantes (motivação na organização e empenho nas tarefas).	3
Eficiência.	3
Atendimento ao público.	2
Proficiência, material de trabalho em boas condições, retorno, interatividade, pontualidade e educação.	1

Fonte: Dados Próprios. Elaborado pelo autor.

Diante ao modelo de avaliação empregado e agora identificar qual a modalidade utilizada e a sua metodologia que possa contribuir positivamente nesse processo que avalia o servidor para saber de suas capacidades, visto que há múltiplas maneiras de ser aplicada essa avaliação.

Entender qual o meio mais comum, mais utilizado e suas variáveis encontradas são fundamentais nesse processo, servindo para o entrevistador faça da maneira que julgar mais apropriada em adequar sua avaliação, a fim de encontrar aspectos que possam ser descritos como primordiais e utilizáveis no ponto de vista prático.

A forma mais comum encontrada foi o uso de questionário, e depois o relatório, entrevista e também a observação do trabalho diário que o colaborador oferece em vista do seu superior, sendo esses os métodos utilizados que conseguem medir o desempenho individual percebidos pelo entrevistado.

Tabela 7 – Tipologia de Avaliação na qual o entrevistado é submetido

Modelos de avaliação utilizados na AD[14]	**Percepção por usuários**
Questionário	10
Relatório	4
Entrevista	2
Outros: observação	1

Fonte: Dados Próprios. Elaborado pelo autor.

Esse processo acontece anualmente para que sirva de base a sua aplicação, e isso ajuda avaliar com critérios técnicos o desempenho individual, mostrando assim um espaço de tempo importante para se avaliar a evolução profissional dos entrevistados. O processo de avaliar é realizado dentro do padrão estabelecido do SIADES[15] e contempla em sua fase inicial a busca por temas relevantes que sejam importantes ao desempenho funcional.

O objetivo é analisar se houve uma abordagem uniforme em todos os itens pesquisados, são eles: Missão da unidade organizacional, Normas e regulamentos que estão sujeitos a unidade e seus integrantes, Atribuições do servidor referentes ao período, Recursos disponíveis

[14] Avaliação de Desempenho realizada anualmente.
[15] Resolução CJF nº 43 de 19/12/2008: Institui, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional (SIADES).

para a realização do trabalho e o Reflexo do desempenho do servidor nos resultados da unidade, na imagem da organização e até mesmo externamente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com a análise feita ao longo do projeto de pesquisa foi possível detectar a importância da avaliação de desempenho na motivação do servidor público, analisando a percepção dos profissionais em relação ao seu trabalho e o desenvolvimento profissional. A partir dos resultados, podemos observar que, quase em unanimidade, os entrevistados entendem a necessidade da avaliação de desempenho no serviço público, tendo a certeza da contribuição na qualidade e eficiência no atendimento público e na própria qualificação profissional.

O trabalho também analisou os fatores motivacionais que levam o profissional a desempenhar suas funções com maior dedicação e ânimo. Em unanimidade, os profissionais relacionados à pesquisa acreditam que o reconhecimento profissional motiva o desenvolvimento de suas funções, trazendo o impulso que necessitam para o melhor resultado. Além disso, foi analisado que a avaliação de desempenho traz um *feedback* relevante quanto à análise do trabalho do profissional, incentivando ao reconhecimento de seus resultados.

Também de acordo com os resultados obtidos, é possível identificar a importância da AD no setor do órgão estudado pois, de acordo com a pesquisa, a maioria dos entrevistados acredita que a avaliação de desempenho aplicada aos funcionários contribui com mais qualidade e eficiência no atendimento de suas funções.

Ainda em relação aos objetivos alcançados através da pesquisa de levantamento em campo, as questões elaboradas foram cruciais e capazes de atingir a importância da avaliação de desempenho para as organizações do serviço público, contemplando suas questões e sugestões dos profissionais enquanto aos aspectos principais que são conferidos na avaliação, como: capacitação (habilidades técnicas, qualificação, conhecimento na área), proatividade, produtividade, assiduidade, entre outros destacados.

É notório que, através dos resultados, podemos concluir que a avaliação de desempenho é fundamental para uma melhoria no desenvolvimento profissional do servidor público, sabendo que os resultados positivos desse processo são relacionados tanto ao servidor, como análise do que se encontra em bom desempenho e o que deve ser melhorado, quanto à organização pública, que entrega o retorno de um serviço eficiente e ajustado, de acordo com que essa função é requerida. Além disso, podemos destacar que o *feedback* enquanto a avaliação de desempenho mostrou ser relevante, fazendo menção ao objetivo que esse processo pede.

Acreditando que a avaliação de desempenho esteja de acordo com o objetivo que se deseja chegar, é possível obter resultados positivos, sabendo que cada instituição tem seus aspectos e seus objetivos, e o servidor que compõe essa organização deve adequar-se e desempenhar de

acordo com o desejado, trazendo a credibilidade do serviço público e a qualificação em destaque do servidor, que o faz crescer e motivar ao melhor rendimento profissional.

A análise desse tema traz aos profissionais da área de administração a oportunidade de enriquecer os seus conhecimentos necessários à profissão, trazendo capacitação para se encontrar com mais facilidade as opções disponíveis em atender as demandas da área profissional.

REFERÊNCIAS

BAUMOTTE, A. C. T. *et al.* **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2011.

BERGUE, S. T. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (org.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** (ENAP) - Brasília: 2010. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf. Acesso em: 12 abr. 2022.

BEZERRA, L.; GOMES, M. B.; PINHEIRO JUNIOR, L. P.; TRACTENBERG, L. E. F. Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 2, p. 147-158, 2017. Disponível em: http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.002.00. Acesso em: 20 mar. 2022.

BEZERRA, V. V. de N.; CARVALHO, J. R. M. de. Avaliação de desempenho por funções de governo através do método PROMETHEE II, **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 40-65, 2018. Disponível em https://www.redalyc.org/journal/5707/570761047003/html/. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 mar. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional no 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL. **Reforma Administrativa do Governo Federal: contornos, mitos e alternativas**. Brasília: Frente Parlamentar Mista em Defesa do Serviço Público, 2019. Disponível em: https://anadep.org.br/wtksite/cms/conteudo/42352/Reforma_Administrativa_do_Governo_Federal_(celular)__contornos_mitos_e_alternativas__Frente_em_Defesa_do_Servi_o_P_blico_-_2019_10.pdf. Acesso em: 3 mar. 2022.

CAMPOS, H. L. **Avaliação de desempenho dos servidores públicos federais sob a ótica da eficiência**. Juiz de Fora, 2017. Artigo jurídico. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/6207/1/hugoleonardocampos.pdf. Acesso em: 13 abr. 2022.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia. **XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD –EnANPAD**, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_APB2005.pdf. Acesso em: 7 abr. 2022.

CHAVES, M. de L. F. **A estabilidade do servidor público e sua avaliação de desempenho à luz do princípio da eficiência**. Conteúdo Jurídico, Brasília, 30 set 2020. Disponível em: https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/55275/a-estabilidade-do-servidor-pblico-e-sua-avaliao-de-desempenho-luz-do-princpio-da-eficincia. Acesso em: 30 mar. 2022.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos.** Barueri, Manole, 2010a.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri: Manole, 2010b.

CHIAVENATO, I. **O novo papel nas organizações**. Rio de Janeiro, Campos, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

CJF (Conselho da Justiça Federal). **Resolução n. 43, de 19 de dezembro de 2008.** Institui, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES. Processo n. 2008161011, Brasília. Sessão em 24 de novembro de 2008. Publicada no Diário Oficial da União Em 30/12/2008 Seção 1 pág. 109. Disponível em: https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20043%20de%202008.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

DALACORTE, D. B. **Avaliação de desempenho no setor público**: desafios e dificuldades de sua implantação. Santa Maria, 2014. Artigo científico de especialização. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequen. Acesso em: 15 mar. 2022.

DE PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. de M. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 8 abr. 2022.

DOMINONI, H. P. **Avaliação de desempenho por competências Seu impacto na ascensão profissional**. 2011. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3038/1/2011_HelioPereiraDominoni.pdf. Acesso em: 8 fev. 2022.

FEITOSA, C. de M. C.; LIMA, A. V. de Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Arequipa, Peru, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 mar. 2022.

FRAGA, É. Brasil patina porque gasta muito e mal, indica estudo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 abr. 2016. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/04/1766555-brasil-patina-porque-gasta-muito-e-mal-indica-estudo.shtml. Acesso em: 7 abr. 2022.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. **Gestão do fator humano uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HENEMANN, J.; GONÇALVES, G. **Avaliação de desempenho**: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. Rio de janeiro, 2014. Disponível em http://anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1574.pdf. Acesso em: 16 mar. 2022.

KAFRUNI, S. Ineficiência e pouco planejamento provocam má gestão do dinheiro público. **Correio Braziliense**, 06 set. 2015. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/09/06/internas_economia,497482/ineficiencia-e-pouco-planejamento-provoca-ma-gestao-do-dinheiro-public.shtml. Acesso em: 4 mar. 2022.

KLEIN, L. *et al*. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 545-562, jan./dez. 2019. Disponível em https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5575/3842. Acesso em: 9 mar. 2022.
KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MANTOVANI, F. Avaliação de desempenho como melhoria para o crescimento. **Exame**, 10 mar. 2017. Disponível em https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/avaliacao-de-desempenho-como-melhoria-para-o-crescimento/. Acesso em: 12 abr. 2022.

MARCON, G. A. **Avaliação multicritério de desempenho do setor público**: uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/2944/1/150552861734597.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas**: fundamentos e tendências. DDG/ENAP, 2015. Brasília. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf. Acesso em: 17 mar. 2022.

MELATI, C.; MUNIZ, R. A Inteligência na Gestão Pública: uma análise sob a Perspectiva Institucional. **XLIV ENCONTRO DA ANPAD –EnANPAD**, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc3NjM=. Acesso em: 4 abr. 2022.

MELAZO, J. R.; CARVALHO, J. F. S.; SILVA, S. W. Avaliação de desempenho e a sua aplicabilidade como instrumento de gestão no setor público. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 68-91, out. 2019. Disponível em: https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/249. Acesso em: 15 mar. 2022.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7 n. 15, 2007. Disponível em periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/issue/view/14. Acesso em: 6 mar. 2022.

OLIVEIRA, B. R. R. de. **A percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada acerca do sistema de gestão de desempenho**. 2015. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília 2015. Disponível em: //bdm.unb.br/bitstream/10483/13547/1/2015_BrunaRuzzanteRamalhodeOliveira.pdf?msclkid=ed803596c41411ec89e25eddc92ecc19. Acesso em: 20 fev. 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514. Acesso em: 3 mar. 2022.

SOUTO, L.; FARIA, M. Risco de Perda de Conhecimento no Contexto da Administração Pública: Uma Análise da Produção Científica Indexada na Base de Dados SciELO. **Revista Economia e Gestão**, v. 21, n. 60, set./dez. 2021. Disponível em: http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/25221. Acesso em: 19 mar. 2022.

TROTTMANN, P.; TIBÉRIO, A. Inovação na Política de Avaliação de Desempenho na Prefeitura do Município de São Paulo e seus Desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 1, p. 453-473, jan./jun. 2012. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/31197. Acesso em: 15 mar. 2022.

VAL, T. T. do. **Percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho do superior tribunal de justiça (STJ)**. 2019. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/24881/1/2019_TulioTorresDoVal_tcc.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

VAZ, S. P. Moderna gestão de pessoas: Executive Coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico. **Revista Científica FacMais**, v. IX, n. 2, jul. 2017. Disponível em https://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2017/09/5.-MODERNA-GEST%C3%83O-DE-PESSOAS-EXECUTIVE-COACHING-COMO-FERRAMENTA-DENTRO-DO-PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO.pdf. Acesso em: 23 mar. 2022.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

1. VOCÊ CONSIDERA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É IMPORTANTE PARA MEDIR O NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL?

a) Sim. A avaliação de desempenho é fundamental para medição da qualificação profissional.
b) Não. Existem outros meios mais importantes para avaliar a qualificação profissional.
c) Um pouco, o resultado da AD não transmite total realidade.

2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AUXILIA NO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?

a) Sim, pois traz a direção de como estou me desenvolvendo e aonde posso melhorar profissionalmente.
b) Não vejo relação entre a avaliação e meu desempenho profissional.
c) Um pouco, pois posso me basear em partes de como devo me posicionar profissionalmente.

3. VOCÊ CONSIDERA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TENHA FUNÇÃO SOMENTE DE INSTRUMENTO BUROCRÁTICO?

a) Sim, apenas um instrumento burocrático.
b) Não, a avaliação de desempenho é fundamental para o progresso profissional.
c) Um pouco, há uma necessidade de melhorar sua função.

4. **NA SUA VISÃO, A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TRAZ UM *FEEDBACK* RELEVANTE?**

a) Sim, esse sistema é essencial para o retorno de resultados reais em relação ao desempenho profissional.
b) Não. Há uma defasagem entre o que é real e o que é informado na avaliação de desempenho.
c) Um pouco, pois não avalia totalmente para ter um *feedback* interessante.

5. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONSEGUE REALMENTE IDENTIFICAR AS QUALIFICAÇÕES DO AVALIADOR?

a) Sim, ele atinge os pontos qualitativos do avaliado.
b) Não, a avaliação não consegue chegar a identificar as melhores qualificações.
c) Em parte, pois não há como identificar todas as qualificações possíveis de um profissional somente através da avaliação de desempenho.

6. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONSEGUE IDENTIFICAR AS FALHAS DO AVALIADO?

a) Sim, a avaliação de desempenho consegue detectar as falhas do profissional.
b) Não, pois não é possível chegar à conclusão de falhas mediante a uma avaliação de desempenho.

7. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO É INDISPENSÁVEL?

a) Sim, pois auxilia no bom desempenho profissional para a população que necessita do serviço prestado.
b) Não, pois não é necessário avaliar um desempenho no serviço público.
c) Somente em casos de atendimento ao público, em outros casos pode ser dispensável.

8. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTRIBUI AO SERVIÇO PÚBLICO, COM MAIS QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM GERAL?

a) Sim, é fundamental para a qualidade no serviço ao público.
b) Não é necessário para se ter uma eficiência no atendimento ao público.
c) Pouco contribui.

9. QUAIS OS ASPECTOS PRINCIPAIS QUE SÃO CONFERIDOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO? CITE TRÊS

1.
2.
3.

10. QUAL É A MOTIVAÇÃO PRINCIPAL PARA SER BEM AVALIADO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

a) Remuneração
b) Desempenho profissional

11. O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL ESTÁ BASEADO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

a) Sim, pois na avaliação de desempenho pode se detectar o comprometimento profissional.
b) Não, pois não há uma relação direta que o comprometimento profissional esteja ligado somente com a avaliação de desempenho.

12. O RECONHECIMENTO PROFISSIONAL AJUDA EM MOTIVAR A DESEMPENHAR MELHOR SUAS FUNÇÕES?

a) Sim, pois traz a convicção que o profissional está empenhado a progredir e crescer profissionalmente, com um desempenho positivo.
b) Não, pois quem tem um bom desempenho em suas funções não necessita do reconhecimento profissional.

13. O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É ADEQUADO, DENTRO DOS PADRÕES DE LEVANTAMENTO?

a) Sim.

b) Não.
Observações: _____

14. QUAL O MELHOR MODELO VOCÊ CONSIDERA PARA SER FEITA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

a) Questionário
b) Entrevista
c) Relatório
d) Outros: _____