

Contribuições das avaliações de desempenho humano para o alcance dos objetivos no setor público

Contributions of human performance evaluations to the achievement of objectives in the public sector

Contribuciones de las evaluaciones de desempeño humano para el logro de metas en el sector público

Recebido: 20/02/2020 | Revisado: 02/03/2020 | Aceito: 14/03/2020 | Publicado: 16/03/2020

**Ricardo L. A. Souza**

<https://orcid.org/0000-0003-3582-6083>

Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM – Brazil

E-mail: [rdlorrane@gmail.com](mailto:rdlorrane@gmail.com)

**Andreia Teixeira de Oliveira Santos**

<https://orcid.org/0000-0001-6054-2598>

Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni – MG - Brasil

E-mail: [andrea.compbyte@gmail.com](mailto:andrea.compbyte@gmail.com)

**Carlos Alberto Dias**

<https://orcid.org/0000-0002-5286-6637>

Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM - Brazil

E-mail: [carlos.dias@ufvjm.edu.br](mailto:carlos.dias@ufvjm.edu.br)

**Ciro Meneses Santos**

<https://orcid.org/0000-0001-8687-0987>

Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM – Brazil

E-mail: [cirosantos@gmail.com](mailto:cirosantos@gmail.com)

## **Resumo**

A administração pública brasileira tem passado por grandes transformações, e nesse contexto surgiram as avaliações de desempenho humano como forma de promover a melhoria do desempenho governamental. Partindo desse pressuposto, este trabalho tem como objetivo identificar nas publicações científica as contribuições das avaliações de desempenho para o alcance das metas estratégicos no setor público entre 2009 e 2019. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas publicações disponíveis durante este período. Como resultado, foi considerado os artigos que versaram sobre gestão e avaliação de desempenho, motivação e desenvolvimento do servidor.

Com base nas informações disponíveis verificamos que a implantação do modelo de avaliação de desempenho funcional do setor privado não trazer muitos benefícios ou melhorias quando implantado na administração pública sem a devida adequação. Esta implantação deve acontecer após profundo debate e adequação à realidade do setor público com o objetivo de torna-lo mais produtivo e efetivo.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho Humano. Planejamento Estratégico; Serviço Público.

**Abstract:**

The Brazilian public administration has undergone great changes, and in this context human performance evaluations have emerged as a means of promoting improved government performance. Based on this assumption, this work aimed to identify in the national literature the contributions of performance evaluations to the achievement of strategic objectives in the public sector between 2009 and 2019. For this purpose, a bibliographic survey was conducted on the platform of the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), based on publications from 2009 onwards. As a result, 8 articles were obtained on performance management and evaluation, motivation and server development. It was concluded that the implementation of the private model in public administration without in-depth debate does not provide improvements in public service. Therefore, human resource managers should adapt it to the reality of the public sector to make it more effective.

**Keywords:** Human Performance Evaluation. Strategic Planning. Public Service.

**Resumen:**

La administración pública brasileña ha experimentado grandes cambios y, en este contexto, las evaluaciones del desempeño humano han surgido como un medio para promover un mejor desempeño del gobierno. Sobre la base de este supuesto, esta labor tenía por objeto identificar en la bibliografía nacional las contribuciones de las evaluaciones del rendimiento al logro de los objetivos estratégicos en el sector público entre 2009 y 2019. Con ese fin, se realizó una encuesta bibliográfica en la plataforma de la Coordinación para el Mejoramiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), basada en las publicaciones de 2009 en adelante. Como resultado, se obtuvieron 8 artículos que trataban de la gestión y evaluación del rendimiento, la motivación y el desarrollo de los servidores. Se llegó a la conclusión de que la aplicación del modelo privado en la administración pública sin un debate a fondo no aporta mejoras en el servicio público. Por consiguiente, los administradores de recursos humanos deberían adaptarla a la realidad del sector público para hacerla más eficaz.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño humano. Planificación estratégica; Servicio público.

## 1. Introdução

A administração pública brasileira passou por inúmeras transformações incorporando influências de diferentes correntes teóricas. Andion (2012) apontou alguns dos paradigmas, correntes e teorias que influenciam a administração pública brasileira, destacando a predominância do paradigma funcionalista que sustenta os pressupostos das correntes dominantes nesse campo: a corrente Estadocêntrica e a Nova Administração Pública. Abreu *et al.* (2013) destacam quatro vertentes: estadocêntrica, pluralista, Nova Administração Pública (NAP) e Novo serviço Público (NSP). Segundo os autores, a administração pública utilizou organização burocrática como estratégia para produzir bens públicos de forma eficiente. Entretanto, a burocracia como estratégia de execução dos objetivos organizacionais perdeu sua eficácia. A sociedade, estruturada por princípios complexos, dinâmicos e auto-organizáveis, se tornou imprevisível frente aos burocráticos.

Em resposta ao modelo burocrático, surge o modelo da Nova Administração Pública (NAP) (PEREIRA, 1998; PAULA, 2005). De acordo com Abreu *et al.* (2013, p. 611), o fundamento da NAP “é a utilização de novos princípios nas relações políticas e administrativas, visando à construção de um novo perfil de Estado – mais eficaz e mais bem qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade”.

A partir da reforma gerencialista implementada em 1995, iniciou-se um esforço na administração pública brasileira no sentido de aplicar às diversas carreiras e esferas do governo, ferramentas utilizadas em setores privados. Diferentes atos normativos foram publicados determinando a adoção de ferramentas gerenciais como o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho (PEREIRA, 1998; PAULA, 2005).

Dessa maneira, para melhorar a qualidade dos serviços prestados, tornou-se relevante para a administração pública o acompanhamento da eficiência dos recursos humanos através da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho humano é um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos da organização que tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado (REYNAUD e TODESCAT, 2017). Muitas organizações a têm utilizado como uma ferramenta para analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades. Para Reynaud e Todescat (2017) a avaliação de desempenho humano nas organizações refere-se à avaliação do conjunto de entregas e resultados das pessoas para a organização.

Na administração pública a avaliação cumpre dois fins, a avaliação especial de desempenho, conforme § 4º do Art. 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), e a avaliação permanente de desempenho, conforme o inciso III do § 1º do Art. 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). A primeira, tem o objetivo de avaliar o servidor no decorrer do prazo de estágio probatório para aquisição de estabilidade. A segunda, que é o foco desse artigo, objetiva aferir permanentemente o servidor com um propósito de desenvolvimento e promoção de competências, além de contribuir para o alcance dos objetivos previstos no planejamento das organizações.

Autores como Lacerda *et al.* (2012) argumentam que a avaliação de desempenho contribui de forma substancial para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, faz-se necessário que esta ferramenta esteja alinhada ao planejamento estratégico da organização.

Diante do exposto, pretende-se com este trabalho responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as contribuições da avaliação de desempenho humano, descritas na literatura nacional, para o alcance dos objetivos na esfera pública?

Na intenção de analisar a aplicação dessas ferramentas no serviço público, delimitou-se como objetivo para o presente estudo, identificar na literatura nacional, as contribuições das avaliações de desempenho para o alcance das metas no setor público.

É grande a relevância que a avaliação de desempenho humano passou a ter no contexto atual das organizações públicas, por isso, torna-se fundamental verificar as contribuições dessa ferramenta para a melhoria do desempenho governamental.

## **2. Metodologia**

Com o objetivo de criar um diagnóstico atualizado sobre o estado da arte sobre as publicações científicas mais relevantes sobre o tema se optou pela revisão integrativa. Esse método de pesquisa objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. A revisão integrativa possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos pautados em resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (BOTELHO *et al.* 2011, p.127). A pesquisa bibliográfica é uma das melhores formas de iniciar um estudo, buscando-se semelhanças e diferenças entre os artigos levantados nos documentos de referência (SOUZA *et al.* 2010, p. 760).

A pesquisa sobre o tema abordado foi realizada na plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, (CAPES), no seu portal eletrônico de periódicos, durante o mês de novembro do ano de 2019 e com base nas publicações a partir do ano de 2009.

A pesquisa foi realizada utilizando os seguintes descritores: {[Qualquer], [contém], [exato],[and] } {[Organização da Sociedade Civil], [Desenvolvimento Local], [Desenvolvimento regional em rede], [terceiro setor ]}. Os descritores utilizados foram colocados entre chaves e colchetes para direcionar melhor a busca dos parâmetros desejados, sendo selecionados com base nas palavras principais do títulos das publicações científicas considerando os últimos cinco anos.

Após leitura dos artigos selecionados, as informações foram coletadas e digitadas em banco de dados de acordo com as seguintes variáveis: autor, ano, título, objetivo, método, conclusão/resultados do estudo. Todos os registros foram armazenados em uma planilha específica do programa Microsoft® Excel 2019, contendo duas abas, a primeira inseridas as variáveis citadas acima e a segunda com as citações diretas pertinentes para o estudo acompanhada de autor, ano e página.

### **3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Na medida em que o conhecimento e a informação se tornaram o principal vetor de toda a dinâmica econômica, a estratégia utilizada pelas organizações ganhou mais importância (MELLO, 2007). Para Vidigal e Campos (2015) os novos desafios exigem que

as organizações melhorem seus processos e implantem serviços de qualidade que correspondam às expectativas do público. Para isso, é necessária a adoção de ferramentas de gestão. “O planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, pressupõe a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a organização, de modo a possibilitar a consideração de implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.” (VIDIGAL e CAMPOS, 2015, p. 3). Meyer Jr. e Meyer (2004, p. 32), definem planejamento estratégico como “um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo”. Oliveira (2007, p. 6) argumenta que “o planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos”.

A exigência da comunidade por serviços de melhor qualidade tem tornado necessária a busca constante de padrões de eficiência para a gestão das organizações públicas (VIDIGAL e CAMPOS, 2015). Almeida (2003, p. 182) argumenta sobre a “[...]necessidade de se repensar a instituição e seu desenvolvido ordenado para o futuro desejado, não se coadunam mais com uma administração improvisada e amadora calcada, apenas, no bom senso e nas experiências passadas”.

A perspectiva gerencialista almeja um estilo de gestão de pessoas semelhante ao da iniciativa privada (NOGUEIRA e SANTANA, 2015). Desse modo, o gestor público deve ter a capacidade de alinhar os funcionários à estratégia da organização e de governo para que os esforços sejam capazes de gerar resultados para a comunidade (CARMO *et al*, 2018). Assim, a gestão de recursos humanos assume um papel estratégico para direcionar o desempenho dos funcionários para os resultados organizacionais (LONGO, 2007). Os resultados a serem perseguidos pela organização torna-se a base do processo de planejamento estratégico (ALDAY, 2000; SILVEIRA e GARCES, 2002; BARBOSA e BRONDANI, 2005; CORREA, 2007; PAULO, 2013).

#### **4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO**

Segundo Schikmann (2010) o desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam. Nesse contexto, o planejamento de recursos humanos, a gestão por

competências, a capacitação continuada e a avaliação de desempenho se tornam importantes instrumentos de gestão de pessoas.

A avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado (GUIMARÃES *et al.* 1998). Sua importância refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar o desempenho dos recursos humanos em determinado período de tempo (NETO e GOMES, 2003). Ela busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, e estabelecer uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Do mesmo modo, a avaliação de desempenho permite identificar as deficiências e aptidões dos funcionários, e possibilita o desenvolvimento de programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências (LOTTA, 2002; NETO e GOMES, 2003). Leite *et al* (1999) argumentam que a avaliação de desempenho tem por finalidade identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional e o potencial dos seus elementos, analisando esses dados face aos objetivos organizacionais.

A avaliação de pessoal pode ser baseada em aspectos comportamentais ou também pode explorar aspectos do potencial do empregado para desempenhar com eficiência seu trabalho. Uma outra forma de avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho é considerar a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização. O objeto a ser avaliado passa a ser o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído tendo em vista o atendimento de objetivos e metas organizacionais (GUIMARÃES *et al.* 1998).

A avaliação de desempenho possui um estreito relacionamento com as demais funções e setores de Recursos Humanos, sendo esse relacionamento essencial para o funcionamento organizacional (NETO e GOMES, 2003).

Na esfera pública brasileira a avaliação de desempenho surgiu por intermédio do segundo plano de classificação de cargos, instituído pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, que objetivava a implantação de critérios de promoção definidos para os servidores públicos federais (REYNAUD e TODESCAT, 2017). No contexto atual, as Leis n. 11.091/2005 e 11.784/2008 e o Decreto n. 5.825/2006 estabelecem a avaliação durante a vida profissional do servidor Técnico Administrativo em Educação (TAE), esse tipo de avaliação é denominado avaliação por desempenho ou mérito. Importante ressaltar que a Lei 11.784/2008 estabelece a

vinculação da avaliação às metas institucionais e o plano de carreira para a ascensão condicionada ao mérito.

## **5. RESULTADOS ENCONTRADOS NA LITERATURA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO SETOR PÚBLICO**

Com o intuito de analisar estudos relevantes sobre o tema optou-se pela pesquisa bibliográfica. Esse método de pesquisa objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. Isso possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos pautados em resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (BOTELHO *et al.* 2011; MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa bibliográfica é uma das melhores formas de iniciar um estudo, buscando semelhanças e diferenças entre os artigos levantados nos documentos de referência (SOUZA *et al.* 2010).

O levantamento sobre a temática abordada neste artigo foi realizado na plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), através do portal de periódicos, disponível em seu sítio eletrônico, durante o mês de setembro de 2019. Para a pesquisa foram considerados os artigos publicados entre 2009 e 2019.

Na busca por artigos que possuem alinhamento com o objetivo proposto pela pesquisa, procurou-se escolher descritores que garantissem a inserção de trabalhos relevantes para o tema, que permitissem aprofundar sobre o assunto e contribuir para o embasamento teórico. Dessa maneira, os descritores utilizados foram: avaliação de desempenho e serviço público; avaliação de desempenho e servidor público; avaliação de desempenho e setor público. Foi utilizada a data de publicação dos últimos dez anos, dentre os materiais pesquisados, buscou-se apenas artigos, dentre os quais foram selecionados apenas os revisados por pares e em língua portuguesa.

Obteve-se o retorno de 184 artigos, considerando que 14 desses resultados foram da combinação entre os descritores ‘avaliação de desempenho’ e ‘instituição federal de ensino superior’; 60 resultados da combinação de ‘avaliação de desempenho’ e ‘serviço público’; 60 resultados da combinação de ‘avaliação de desempenho’ e ‘servidor público’ e os outros 50 resultados da combinação de ‘avaliação de desempenho’ e ‘setor público’. Após a leitura do título e resumo dos 184 artigos, foram selecionados 16 para leitura exploratória. Lidos os 16 artigos foram selecionados 8, os quais estão inseridos no presente estudo. É conveniente

relatar que os artigos duplicados encontrados nas diversas chaves de busca foram considerados apenas uma vez no cômputo total. Os estudos versaram sobre gestão e avaliação de desempenho, motivação e desenvolvimento do servidor.

## 5.1 GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

Diante da crescente exigência da sociedade por uma melhor aplicação dos recursos públicos arrecadados pelo governo, o Estado viu a necessidade de gerir efetivamente esses recursos. Para isso, buscou ferramentas administrativas já testadas pelo setor privado, onde a competição e a preocupação em otimizar recursos levou a necessidade da mensuração do desempenho em todas as atividades. Uma possibilidade para o Estado de melhorar a prestação de serviços é a contratação de mais servidores. Contudo, a Lei de Responsabilidade Fiscal impõe limites às contratações, uma vez que o Estado deve equacionar receitas e gastos com pessoal, investimentos em infraestrutura e manutenção de políticas públicas. Dessa maneira, a pressão é transferida para o desempenho e a produtividade dos servidores públicos. Em outros termos, a responsabilidade para a melhoria da eficiência é atribuída ao funcionalismo, sobretudo para aqueles que ocupam cargos de chefia. Estes são levados a assumir a responsabilidade de implementar práticas de fiscalização, mensuração e avaliação da capacidade produtiva e entrega de resultados por seus liderados. A administração pública contemporânea é desafiada a melhorar seu desempenho para produzir avanços na qualidade e quantidade dos serviços disponibilizados ao cidadão. A superação desse desafio compreende o desempenho dos próprios servidores públicos (GAVAZINI e DUTRA, 2016).

Para Cunha e Kratz (2016) as instituições públicas devem aplicar de maneira eficiente os recursos recebidos para que cumpra suas finalidades e corresponda aos anseios e necessidades da sociedade. Para tanto, devem romper os padrões comportamentais existentes e introduzir uma nova cultura que contenha elementos que criem estímulos e limites, para que a organização disponha de artifícios para interferir com maior segurança nas decisões estratégicas, buscando executar com maior eficiência, eficácia e efetividade a sua finalidade. Contudo, Marques *et al* (2014) argumentam que a introdução de uma nova cultura organizacional poderá encontrar resistências de servidores que não percebem as mudanças organizacionais como positivas, nesse caso, os esses servidores tendem a apresentar níveis mais baixos de comprometimento com a organização. Os autores constataram no estudo que, quanto mais o servidor rejeita a mudança na organização, menos

comprometido ele se torna. Ou seja, quanto maior a resistência à mudança, menor será o comprometimento.

É importante para a organização assegurar o comprometimento da maioria dos envolvidos na execução dos processos relacionados ao alcance das metas. Torna-se mais fácil alcançar o resultado quando o funcionário tem clareza daquilo que precisa buscar (RODRIGUES *et al.* 2014). Para que a administração pública modernize a maneira de gerir as pessoas é crucial e imprescindível a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho (REYNAUD e TODESCAT, 2017.). Akim e Mergulhão (2015) comprovaram em seu estudo que, no âmbito do setor público, o uso exploratório da medição de desempenho aumenta o desempenho organizacional na medida em que fornece uma comunicação mais clara dos objetivos e metas, além de possibilitar o ajuste dos objetivos e políticas da organização. No estudo realizado por Marques *et al* (2014) é demonstrada a ação do governo do estado de Minas Gerais, através do projeto Choque de Gestão, para introduzir uma nova cultura a partir da reorganização do arranjo institucional. Grandes mudanças na política de gestão de recursos humanos foram realizadas para estabelecer um novo padrão de administração de recursos humanos e implantar um modelo de gestão mais eficiente, com ênfase nos princípios meritocráticos e nos resultados.

Pinto e Behr (2015) realizaram um estudo para compreender, a partir do entendimento dos servidores TAE e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). As Leis n. 11.091/2005 e 11.784/2008 e o Decreto n. 5.825/2006 estabelecem a avaliação durante a vida profissional do servidor TAE, esse tipo de avaliação é denominado avaliação por desempenho ou mérito. Importante ressaltar que a Lei 11.784/2008 estabelece a vinculação da avaliação às metas institucionais e o plano de carreira para a ascensão condicionada ao mérito. Entretanto, na universidade estudada esse mérito é fictício porque não existem metas plenamente definidas entre a instituição e os TAE, embora em termos de leis e resoluções estas estejam descritas (PINTO e BEHR, 2015).

As atividades institucionais são realizadas por meio das pessoas, logo, para se ter uma boa prestação dos serviços é necessária a avaliação do desempenho humano. A medição de desempenho é uma ferramenta importante para a organização implementar a sua estratégia, transmitir diretrizes e influenciar o comportamento dos funcionários, servindo de base para a melhoria do desempenho (AKIM e MERGULHÃO, 2015). Rodrigues, Neto e Filho (2014)

relatam que a gestão com metas e recompensas, em termos práticos, tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos e apresentar efeito significativo. Por outro lado, Pinto e Behr (2015) concebem a avaliação de desempenho como um instrumento de poder da instituição que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores. Assim, controla o trabalhador por meio das metas individuais e da organização, visto que as metas de desempenho individual devem ser definidas por critérios objetivos e compor o plano de trabalho do setor de lotação do servidor.

Rodrigues, Neto e Filho (2014) destacam que, apesar da ampla utilização na iniciativa privada, o uso de metas e recompensas na administração pública é relativamente recente. Isso pode justificar a baixa exploração dessa ferramenta na pesquisa e na literatura de gestão pública. Akim e Mergulhão (2015) demonstram que o campo de pesquisa nacional é recente e emergente. Reynaud e Todescat (2017) apontam o ano de 2012 com a publicação de 03 artigos.

## 5.2 A AVALIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO

A motivação é vista como uma força interior do indivíduo que o impulsiona, de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele. A motivação eficaz requer não somente a força impulsionadora do indivíduo, é requerido também um sistema de orientação afetiva e cognitiva que, pelo menos para a maioria das pessoas, é suscetível a distrações ou esgotamento. A avaliação de desempenho possui função importante de orientar o comportamento do servidor. É através das metas que o servidor conhece o que precisa ser feito e o quanto de esforço será necessário aplicar para alcançar o objetivo.

As diferenças individuais e as características do trabalho podem levar a diferenças na motivação dos funcionários, satisfação no trabalho e desempenho (RODRIGUES *et al.* 2014). No estudo realizado pelos autores junto a seis órgãos estaduais e um municipal na cidade de Belo Horizonte, foi concluído que a motivação é influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. A especificidade e o feedback em relação às metas influenciam a motivação de forma significativa e indireta. A importância das metas, a valência das recompensas extrínsecas, a expectativa, a equidade, a participação na definição das metas, a dificuldade das metas, a avaliação geral dos sistemas de metas e a avaliação geral dos sistemas de recompensas não exercem influências diretas na motivação.

Em outro estudo, Marques *et al* (2014) descrevem que o pouco ou fraco comprometimento com a mudança organizacional de servidores, que pertencem a três secretarias do Estado, potencializa a apresentação de comportamentos e atitudes que podem levar a baixo desempenho tanto em quantidade quanto em qualidade dos serviços prestados à sociedade. Também é apontado que o comprometimento dos servidores estudados está fortemente associado à necessidade do emprego e a aspectos afetivos desenvolvidos no local de trabalho. Aspectos relativos ao dever de cumprir os compromissos assumidos com a instituição têm baixa capacidade de prever o comprometimento desses servidores.

A avaliação de desempenho alinhada às metas organizacionais pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. Para Rodrigues, Neto e Filho (2014, p. 257) “quando o funcionário tem a clareza daquilo que precisa buscar, torna-se mais fácil canalizar as energias para alcançar o resultado”.

### 5.3 A AVALIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO

A avaliação de desempenho é percebida atualmente como uma ferramenta importante na gestão de pessoas, ela permite medir as realizações individuais e da organização, além de mensurar as necessidades de desenvolvimento dos grupos de trabalho. Quando ligadas à gestão estratégica permite identificar, analisar e retornar resultados para o funcionário, possibilitando o seu desenvolvimento na carreira e conseqüentemente o da organização. Em alguns casos, a avaliação de desempenho pode proporcionar ao funcionário o reconhecimento do esforço em forma de recompensa, por sua contribuição para os resultados organizacionais.

Valorizar a avaliação de desempenho torna o processo de desenvolvimento individual mais objetivo e permite que o funcionário entenda de modo mais claro o seu papel na organização, aumentando seu sentimento de confiança e de valorização. A partir da ferramenta é possível corrigir inconsistências e sugerir programas de desenvolvimento pessoal e de equipe.

Na administração pública, os modelos de avaliação de desempenho são utilizados sem a devida reflexão sobre a sua viabilidade para os órgãos em que estão sendo implementados (PINTO e BEHR, 2015). Na maioria das vezes as especificidades do setor público são ignoradas. Relevar essas especificidades gera descrença na ferramenta, principalmente se não houver na instituição perspectivas em relação a ações para desenvolvimento profissional.

Desse modo, a ferramenta perde credibilidade e não cumpre com o seu papel de desenvolvimento, apenas como instrumento de promoção salarial.

Essa situação é comprovada por Pinto e Behr (2015) no estudo realizado sobre as contribuições da avaliação de desempenho dos servidores TAEs numa instituição federal de Ensino Superior (IFES). Os servidores da instituição não estão completamente satisfeitos com a avaliação de desempenho, entretanto, o servidor acredita que ela é necessária para o seu desenvolvimento. A Lei n. 11.091/2012, que estrutura o plano de carreira dos cargos TAEs, vincula o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional. A primeira depende da obtenção de certificado em programa de capacitação. A segunda é realizada mediante resultado positivo na avaliação de desempenho. O fato de a avaliação ser requisito para a progressão funcional tem a sua importância vista somente para a progressão, não sendo percebida qualquer outra contribuição, a não ser o dinheiro para o servidor. Desse modo, a avaliação de desempenho tornou-se para muitos servidores ferramenta de aumento salarial. Assim, os autores concluíram que a avaliação de desempenho é vista na instituição apenas como um sistema de progressão, que sua importação de forma acrítica da iniciativa privada não resulta em melhorias efetivas no serviço público, levando ao aumento da individualidade em detrimento da coletividade.

A avaliação de desempenho tem papel importante na gestão de pessoas, dessa forma, a ferramenta deve ser encarada pela gestão de recursos humanos como um instrumento que subsidie ações de desenvolvimento do servidor e da organização.

## **6. CONCLUSÃO**

O estudo possibilitou conhecer os aspectos mais relevantes abordados na literatura nacional, desenvolver novos conhecimentos e detectar diferentes abordagens sobre o tema. Acredita-se no êxito do estudo por demonstrar que apesar da resistência dos servidores públicos em relação à implantação de políticas que monitoram os resultados gerados no ambiente de trabalho, a avaliação de desempenho humano consiste em um mecanismo importante para aperfeiçoamento da gestão de pessoas, desenvolvimento e motivação do servidor. Esse instrumento permite controlar e direcionar o comportamento dos servidores através de metas individuais que visam a qualidade e a eficiência na prestação do serviço público.

A implantação do modelo privado na administração pública sem um debate profundo não proporciona melhorias no serviço público. Por conseguinte, leva ao aumento da individualidade e desencoraja o trabalho coletivo, uma vez que o servidor passa a cumprir suas metas pura e simplesmente com o objetivo de progressão na carreira e gratificação financeira.

Entende-se que a avaliação de desempenho humano tem um papel importante na gestão de pessoas, desse modo, os gestores de recursos humanos devem adequá-la à realidade do setor público para torná-la mais efetiva. Esse propósito poderá ser alcançado através da inclusão do servidor na construção e pactuação de suas metas individuais, que deverão estar vinculadas às metas setoriais e relacionadas com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a avaliação de desempenho humano considerará a realidade do setor público e contribuirá para o alcance dos objetivos.

A pesquisa apresenta limitações pela pequena qualidade de publicações científicas disponíveis para estudo. Pode-se apontar como sugestão para futuras pesquisas sobre ações que os gestores de recursos humanos têm realizado para adequar a ferramenta de avaliação à realidade do setor público brasileiro e vincular as metas setoriais com os objetivos estratégicos das instituições.

### **Referências**

Abreu, A.C. D.; Helou, A. R. H.; Fialho, F. A. P. (2013) Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. *Cad. EBAPE. BR*, v. 11, nº 4, artigo 7, Rio de Janeiro, p. 613-620. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400009>

Akim, E. K.; Mergulhão, R. C. (2015) Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 337-366. <https://doi.org/10.1590/0034-7612126126>

Alday, H.; Contreras, E. (2000) O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista FAE*, v. 3, n. 2, Curitiba, p. 9-16. Disponível em: <http://bit.ly/2sVC9cQ>. Acesso em: 19 de dez. 2019.

Almeida, M. I. R. (2003) Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Andion, C. (2012) Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, p. 1-19. Disponível em: <http://bit.ly/2Y3sM5f>. Acesso em: 04 de out. 2019.

Barbosa, E. R.; Brondani, G. (2004) Planejamento Estratégico Organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v. 1, n. 2, p. 123. <http://dx.doi.org/10.5902/198109466235>

Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, M. (2011) O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista eletrônica Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. (1988) Presidência da República. Brasília, DF, 05 de out. Disponível em: <http://bit.ly/2rKFY3Z>. Acesso em: 09 de out. 2019.

Brasil. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de (2019). Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial [da] *República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 29 de jun. 2019. Disponível em: <http://bit.ly/34Aoru9>. Acesso em: 09 de out. 2019.

Brasil. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de (2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao *Ministério da Educação*, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 de jan. 2005. Disponível em: <http://bit.ly/2VzVbCs>. Acesso em: 09 de out. 2019.

Brasil. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de (2008). Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. Diário Oficial [da] *República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 22 de set. 2008. Disponível em: <http://bit.ly/2V8Mvd7>. Acesso em: 08 de jan. 2019.

Carmo, L. J. O.; Assis, L. B. D.; Martins, M. G.; Saldanha, C. C. T.; Gomes, P. A. (2018) Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Rev. Serv. Público*, Brasília, v. 69, n. 2, p. 163-191, Abr/Jun. Disponível em: <http://bit.ly/2Mm66JZ>. Acesso em: 19 de dez. 2019.

Corrêa, I. M. (2007) Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 41, no 3 p. 487-504, maio/jun. 2007. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000300006>

Cunha, M. R.; Kratz, L. (2016) Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 46, p. 96-108, Dez, 2016. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n46p96>

De Mello, A. F. (2007) Para construir uma universidade na Amazônia: realidade e utopia. *Editoria Universitária*, UFPA.

Gavazini, A. A.; Dutra, A. (2016) Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 6, n. 2, Mai/Jun/Jul/Ago. Disponível em: <http://bit.ly/2P3ud0y>. Acesso em 07 de out. 2019.

Guimarães, T. A.; Nader, R. M.; Ramagem, S. P. (1998) Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61. Disponível em: <http://bit.ly/2PRmEfj>. Acesso em: 16 de dez. 2019.

Lacerda, R. T. O.; Ensslin, L.; Ensslin, S. R. (2012) Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 1. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>

Leite, J. M. M. et al. (1999) Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. *Revista da Escola*

*de Enfermagem da USP*, v.33, n.3, p.265-78, set. 1999. <https://doi.org/10.1590/S0080-62341999000300008>

Longo, F. (2007) Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: *Fundap*, 2007.

Lotta, G. S. (2002) Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-12. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000200012>

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2003) Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: *Atlas*.

Marques, A. L; Borges, R.; Morais, K.; Silva, M. C. (2014) Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 3, pp. 161-175, Mar./Abr. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200004>

Meyer Jr, V.; Meyer, B. (2004) Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?. *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Disponível em: <http://bit.ly/2EJ4Xbh>. Acesso em: 19 de dez. 2019.

Neto, A. S.; Gomes, R. M. (2003) Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 1, n. 1. Disponível em: <http://bit.ly/393iFnb>. Acesso em: 17 de dez. 2019.

Nogueira, R. P.; Santana, J. P. (2015) Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach. *Discussion Paper*, n. 115. Brasília: Ipea, jan. 2015. Disponível em: <http://bit.ly/394DMpm>. Acesso em: 19 de dez. 2019.

Oliveira, D. P. R. (2007) Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: *Atlas*.

Paula, A. P. P. (2005) Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a Gestão Social. *Revista de Administração de Empresas*, v 45, n. 1, p. 36-52, Jan/Mar. Disponível em: <http://bit.ly/2swvWEc>. Acesso em 05 de out. 2019.

Paulo, L. F. A. (2013) Comentários sobre o PPA 2012-2015: gestão para resultados ou painel de políticas. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*, v. 3, p. 44-64. Disponível em: <http://bit.ly/2tEgeY1>. Acesso em: 17 de dez. 2019.

Pereira, L. C. B. (1998) Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998.

Pinto, J. De F.; Behr, R. R. (2015) Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 795–820, dez. <https://doi.org/10.1590/1679-395132365>

Reynaud, P. D.; Todescat, M. (2017) Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGE-Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 85-96. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>

Rodrigues, W. A.; Reis Neto, M. T.; Gonçalves Filho, C. (2014) As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, Jan./Fev. Disponível em: <http://bit.ly/2R4SIgD>. Acesso em: 08 de out. 2019.

Schikmann, R. (2010) 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. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap. Disponível em <http://bit.ly/392bUCc>. Acesso em: 17 de dez. 2019.

Silveira, J. P.; Garces, A. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 53, n. 4, Out-Dez, 2002. <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i4.294>

Souza, M. T.; Silva, M. D.; Carvalho, R. (2010) Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Revista Einstein*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106. <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>

Vidigal, F.; Campos, L. W. (2015) Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na Universidade Pública: um estudo na UFG. *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2ZhcCXZ>. Acesso em: 19 de dez. 2019.

### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Ricardo L. A. Souza – 45%

Andreia Teixeira de Oliveira Santos – 15%

Carlos Alberto Dias – 15%

Ciro Meneses Santos - 25%