

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA.

JULIANA RODRIGUES MELAZO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A SUA APLICABILIDADE COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: PROBLEMAS E  
POSSIBILIDADES**

Belo Horizonte  
2019

JULIANA RODRIGUES MELAZO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A SUA APLICABILIDADE COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: PROBLEMAS E  
POSSIBILIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal de Minas Gerais, como  
requisito parcial à obtenção do título de Especialista  
em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. João Francisco Sarno  
Carvalho



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Juliana Rodrigues Melazo**, REGISTRO Nº **2017759486**. No dia 11/05/2019 às 15:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "A PROBLEMÁTICA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: APLICABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **João Francisco Sarno Carvalho**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

93 pontos (noventa e três) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 11/05/2019.

Prof. João Francisco Sarno Carvalho  
(Orientador(a))

Prof(a). Ciro Gustavo Bragança

Prof(a). Camila Tereza Martucheli



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública

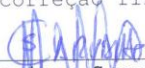
MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Juliana Rodrigues Melazo**, número de matrícula **2017759486**.

Modificações solicitadas:

Adequar o tamanho do resumo. Fazer uma revisão gramatical.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

  
Prof(a). **João Francisco Sárgo Carvalho**  
Orientador(a)

Assinatura do(a) aluno(a):  **Juliana Rodrigues Melazo**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 18 de maio de 2019

Professor Orientador

  
Assinatura

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	6
2	abordagens teóricas acerca da avaliação de desempenho na administração pública .....	10
2.1	A Avaliação de Desempenho e a nova gestão pública: marco histórico e conceitual	11
2.2	Avaliação de Desempenho: abordagens sobre a relação avaliador X avaliado .....	14
2.3	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
2.4	Avaliação de Desempenho: peculiaridades da administração pública .....	16
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	20
4	O GOVERNO DE MINAS GERAIS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DE DADOS .....	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
	REFERÊNCIAS .....	32

## **RESUMO**

A temática da Avaliação de Desempenho compõe um tópico relevante no contexto organizacional contemporâneo, dada sua importância no âmbito das políticas de administração de recursos humanos, relativas ao poder público. As ferramentas de pesquisa utilizadas foram: 2 (dois) tipos de questionários direcionados para 10 (dez) chefias atuantes da fundação pesquisada, 180 (cento e oitenta) servidores efetivos, 33 (trinta e três) comissionados avaliados. Nesta etapa buscou-se compreender, a aplicabilidade da AD, percepção de utilidade da ferramenta para a gestão a quem utiliza a ferramenta e verificar se o instrumento é aplicado de forma satisfatória para essa finalidade. As análises dos dados quantitativos foram realizadas por meio de estatística descritiva. E os resultados alcançados apontam que os servidores que colaboraram na pesquisa compreendem a AD. E por fim, esse estudo foi guiado pelo seguinte questionamento: como a avaliação de desempenho, aplicada pelas chefias nesta fundação nos últimos dois anos, foi utilizada como instrumento de gestão?

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Gestão Pública. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The theme of Performance Evaluation is a relevant topic in the contemporary organizational context, given its importance in the human resource management policies related to public power. The research tools used were: 2 (two) types of questionnaires addressed to 10 (ten) active heads of the foundation researched, 180 (one hundred and eighty) effective employees, 33 (thirty-three) evaluated commissioners. In this stage, we sought to understand the applicability of AD, perception of utility of the tool for the management to those who use the tool and to verify if the instrument is applied in a satisfactory way for this purpose. Quantitative data analyzes were performed using descriptive statistics. And the results achieved indicate that the servers that collaborated in the research comprise AD. And finally, this study was guided by the following question: how was the performance evaluation applied by management in this foundation in the last two years used as a management tool?

**Keywords:** Performance evaluation. Public administration. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e o aumento da competitividade, a gestão de pessoas se tornou um diferencial essencial no alcance de objetivos organizacionais. Pontes (2010), demonstra que os equipamentos aprimorados por pessoas sem capacidade para manuseá-los e, também, o uso de grandes tecnologias direcionadas para pessoas desprovidas de senso de inovação de processos, têm utilidade reduzida.

Para o autor, o capital humano é imprescindível e o modo como as pessoas desempenham suas funções pode, em muito, transformar “a história de uma organização” (PONTES, 2010, p. 19). Diante disso, considera-se que o tema Avaliação de Desempenho (AD) tornou-se essencial nas organizações, apesar de, essa imprescindibilidade, também se aplica aos órgãos públicos.

No Brasil, desde os anos 1930, buscou-se diversas reformas na administração pública com vistas à erradicação, dentre outros, da inadequação verificada na atuação pública no país, em razão da utilização de bens públicos por funcionários e governantes em favor de interesses privados (FILGUEIRAS, 2009). Nessa época, foi instaurada a reforma da administração pública brasileira, buscando a transição do regime patrimonialista para uma administração burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Em síntese, os fatores que contribuíram para questionar o modelo de Estado em vigor naquele momento foram: a crise econômica mundial nos anos de 1970 e 1980, ligada a crise do petróleo nos anos de 1973 e 1979; a crise fiscal dos Estados, que se deparavam diante de constantes atribuições e com o mínimo de capital; a multinacionalização e as inovações tecnológicas, ocasionando a decréscimo do poder dos Estados nacionais de determinarem políticas macroeconômicas e uma transformação na conjuntura intelectual da época que se tornou adverso à burocracia (ABRUCIO, 1998).

A AD foi introduzida no setor público com a finalidade de nivelar desempenho e competência do servidor com as metas organizacionais, a começar do ano de 1980, em que vários países ocidentais iniciaram a tomar medidas para aprimorar a competência e aperfeiçoar a efetividade do serviço público. Até esse tempo, a estrutura do Estado era marcado pela intervenção na economia e por diretrizes do modelo burocrático weberiano (ABRUCIO, 1998).

Durante um bom tempo, o texto constitucional assegurava o acesso ao serviço público brasileiro somente através da aprovação em concurso e a duração de tempo para a estabilidade do servidor. Todavia, em 1998, a Emenda Constitucional n.19, também denominada reforma

administrativa, determinou que além do cumprimento do estágio probatório, em conformidade com o Decreto 43.764 de 2004, o servidor deve decorrer pela Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em estágio probatório como critério da estabilidade (DANTAS, 2002).

Atualmente, a gestão pública passa por um processo de reformulação. Desde o século XIX, difundiu-se a ideia de que o setor público deveria ser administrado de forma equivalente àquela adotada nas empresas privadas (MOTTA, 2013). No final do século XX, a concepção adquiriu força, com o *New Public Management* (NPM) que propunha que a gestão pública fosse praticada como a gestão das organizações privadas. Acreditava que assim haveria maior eficiência, redução de custos e obtenção de efetividade na prestação de serviços públicos (MOTTA, 2013).

Nesse sentido, com vistas à eficiência, o NPM tecia críticas à administração burocrática e mostrava a sua ineficiência, pouca agilidade, baixa qualidade dos serviços públicos e os custos altos para os serviços prestados (BRESSER PEREIRA, 1996). Diante desse contexto de críticas, governos defensores da nova gestão pública levaram a administração pública a redefinir estruturas e sua forma de atuar, visto que, apesar das recentes inovações, acreditavam que havia um longo caminho a percorrer para tornar mais eficientes os serviços públicos (MOTTA, 2013).

À vista disso, a administração pública vem sendo desafiada a fornecer serviços melhores com menos recursos, estimulada pela competitividade e pelas exigências legais e sociais específicas ao setor público. Nesse âmbito, as organizações visam perfilhar instrumentos e processos que viabilizem maximizar seus resultados de forma mais eficiente.

Por isso, apresenta-se a AD como uma ferramenta de gestão organizacional, considerando a capacidade desse instrumento em melhorar o desenvolvimento das organizações, quando o mesmo propicia uma avaliação de desempenho de cada servidor sendo que os resultados são comparados com os objetivos almejados e obtidos.

Assim, esse instrumento se apresenta como uma ferramenta para os gestores, tendo potencial para ser utilizada tanto para apontar os possíveis obstáculos organizacionais quanto para reconhecer a potencialidade de cada servidor. Parte-se do princípio de que o seu uso decorre da consideração constante da necessidade de melhoria dos processos e instrumentos gerenciais. Nesse contexto, destaca-se o capital humano como um recurso diferencial no atendimento otimizado e eficiente das demandas pertinentes a cada instituição. Assim, a AD apresenta-se como ferramenta estratégica, voltada para a verificação da desenvoltura dos indivíduos na consecução de suas funções e fomentadora de desenvolvimento humano.



Dessa forma, a AD, no setor público, tem como objetivo gerar dados relevantes ao processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos praticadas no setor público. A AD pode ser vista como um dos instrumentos que possibilitou mensurar essa contribuição, sendo utilizada como uma ferramenta gerencial. As organizações públicas possuem regulamentação específica, que necessita de estudos para guiar seus participantes, para que essa avaliação não se torne apenas um instrumento burocrático (ALVES, 2010).

A complexidade de bibliografias acerca da AD na esfera pública estadual pode ser um dos obstáculos para que os gestores públicos possam conhecer esse instrumento que auxilia tanto na instituição que gerencia, quanto na carreira do servidor. Esse é um dos motivos que torna o estudo do tema relevante e, também, para orientação dos participantes dos processos de avaliação. A analogia entre servidores e organização conjectura a contribuição de ambas as partes para a obtenção dos objetivos.

Para se obter êxito na AD é fundamental a participação dos envolvidos no processo de avaliação, ou seja, as chefias e os servidores avaliados. Por isso, sugere-se aos gestores de recursos humanos propiciarem sensibilização e capacitação desses atores sobre a relevância, e como utilizar a ferramenta, enfatizando os benefícios que serão propiciados após à avaliação. Assim, a AD é apresentada como um processo que visa manter a melhor adaptação possível entre as aspirações e resultados do desenvolvimento individual e os objetivos e evolução da organização (ALVES, 2010).

Através do levantamento bibliográfico realizado em 2017 sobre o tema “Modelos de avaliação de desempenho aplicados aos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG): estudo de sua efetividade enquanto ferramenta de gestão” foram abordadas as percepções de gestores estratégicos com experiência em gestão de equipe. Além disso, também foram considerados os diversos aspectos que influenciam na efetividade da AD como instrumento de gestão, bem como as adversidades.

Em se tratando da análise preliminar dos dados quantitativos oriundos das entrevistas aos gestores no referido estudo, pode-se dizer que se espera que a temática da AD no governo de Minas Gerais se prontifica a identificar dificuldades e concepções dos gestores na utilização da ferramenta em análise e, possivelmente subsidiar um possível estudo do levantamento das necessidades do planejamento das ações de desenvolvimento e capacitação que se fizerem necessárias para esse público.

Balizada na discussão apresentada, busca-se responder o seguinte questionamento: como a avaliação de desempenho, aplicada pelas chefias nesta fundação nos últimos dois anos, foi utilizada como instrumento de gestão?

Sob esse enfoque, o objetivo geral deste artigo é analisar a utilização da AD na administração pública do governo do estado de Minas Gerais, em uma das suas fundações. Considerando a atuação das chefias no processo de avaliar o desempenho dos servidores públicos e os desafios presentes no respectivo procedimento. Como objetivo específico: identificar os entraves com que as chefias se deparam no decurso do processo de Gestão de Desempenho dos servidores no contexto da fundação pesquisada.

Dessa forma, para atender o escopo proposto na pesquisa, estruturou-se em cinco seções: a primeira traz a introdução que apresenta a contextualização do problema e aduz o objetivo a ser galgado; na seção 2 está o Referencial Teórico que apresenta o alicerce conceitual deste trabalho; enquanto a seção 3 descreve o Método de Pesquisa; já a seção 4 apresenta a Análise dos dados e, finalmente, a seção 5 considerações finais. As referências encontram-se no final do texto.

## **2 ABORDAGENS TEÓRICAS ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Nesta seção são explanados os modelos de gestão afetos à temática da AD, por meio de uma abordagem histórica de suas características e funcionalidade na administração pública. Com essa perspectiva, objetiva-se sustentar as análises e argumentações apresentadas na seção 4, da análise dos dados.

A evolução da administração pública se fundamenta na evolução dos modelos de gestão. O patrimonialista, teve início na idade média, com predominância no regime monárquico absolutista entre os séculos XV ao XVIII. Esse modelo fundamentou-se na crença religiosa e nos poderes dos soberanos, a resistência na separação de bens públicos e privados (SECCHI, 2009).

Entre os seus objetivos estava atender os interesses de poucos e desconsiderava um dos objetivos principais do Estado: proteger o bem comum. O patrimonialismo assentia que a eficiência não era importante na gestão e, com isso, propiciava a prática da corrupção e do nepotismo (MARTINS, 1997; WEBER, 1999). O uso de recursos fiscais em prol de interesses privados era característica marcante desse modelo.

Já o modelo burocrático, proposto por Weber (1999), e visto como a reforma administrativa do Estado moderno, surgiu na segunda metade do século XIX e um dos seus objetivos era separar bens públicos dos privados da elite política. No Brasil, esse modelo foi instituído em 1930 com o propósito de contrapor o conservadorismo fragmentado pelo poder das oligarquias rurais exportadoras (PEREIRA, 2011).

A partir da crise do petróleo na década de 1970, o modelo burocrático ficou insueto devido à influência de fatores externos e internos. Nesse período, os governos de diferentes países perceberam que ao invés de um modelo burocrático, rígido e intervencionista, careciam de elaborar outro na concepção de um modelo gerencial. Então, emerge o terceiro modelo, NPM, com o objetivo de suprir as deficiências do modelo burocrático na garantia do bem-estar social e do controle advindo das inovações tecnológicas por consequência da globalização (ORMOND; LOFFLER, 1999).

No Brasil essa reforma gerencial teve seu início efetivamente em 1995, como resultado aos desafios retratados pela mudança do Estado brasileiro em um Estado de Bem-Estar Social, depois da transição democrática ocorrida em 1985. Isso foi resultado de um pacto político que estabelecia para o Estado o retorno das garantias dos direitos políticos e a promoção de uma melhor distribuição de renda, numa sociedade marcada por excessiva desigualdade (PEREIRA, 2011).

Assim, esse pacto foi assegurado pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), ao garantir o direito universal à saúde e à educação. Para Klering *et al.* (2010), a reforma do aparelho do Estado num modelo gerencial, surge numa conjuntura de tecnologias e globalização, em que são conferidas progressivas credibilidades ao poder público.

## **2.1 A Avaliação de Desempenho e a nova gestão pública: marco histórico e conceitual**

A literatura científica relativa à AD pode ser segmentada em duas fases. A primeira delas se iniciou no final da década de 1880 e perdurou até a década de 1980. Nessa fase, a ênfase da AD foi sobre medidas financeiras, como o lucro e a produtividade. Já a segunda fase surgiu no final da década de 1980, em decorrência das mudanças no mercado mundial, quando as organizações começaram a perder mercado para concorrentes do exterior (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Nesse contexto, as prioridades estratégicas foram alteradas para reconquistar a vantagem competitiva em que a ênfase da avaliação passou a incorporar medidas não financeiras, como o tempo e a qualidade.

Do ponto de vista histórico, a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular, começa no período da revolução nas relações de trabalho desenvolvidas por Frederik Taylor e do avanço do sistema capitalista, no início do século XX. Para outros estudos, a revolução da produtividade, trazida pela administração científica, demonstra que a eficiência de máquinas e linhas de produção podem ser medidas de forma objetiva. Já comparar, avaliar e medir as produções humanas trazem dificuldades a mais para serem medidas de forma objetiva, pois as mesmas possuem características complexas de serem avaliadas objetivamente (BARBOSA, 1996).

Ainda assim, durante um longo período e, possivelmente, nos dias atuais, persistem em alguns lugares, a concepção de desempenho associada somente à produtividade e à quantidade de trabalho. A filosofia por trás desse tipo de política de avaliação estava assentada em uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial, que visava identificar quem trabalhava e quem não trabalhava, ou seja, apenas o foco na produção (BARBOSA, 1996).

Dessa maneira, os objetivos e as formas de avaliar o desempenho nas organizações têm mudado ao longo das últimas décadas devido às constantes mudanças e às indigências das organizações (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BITITCI *et al.*, 2012). As mudanças na estrutura, cultura e estratégias organizacionais influenciam de modo direto no processo de AD, visto que modificações tanto no ambiente corporativo quanto na estratégia de negócios devem levar à necessidade de medidas e de novas métricas (MELNYK *et al.*, 2014, p. 173).

Entretanto, a AD foi incorporada à administração moderna como uma política relevante de recursos humanos, somente em um período mais moderno. Ela perde o caráter subjacente punitivo, de apontar quem labora e quem não labora, e aufere o coeficiente de indicação das precisões e das realizações das organizações e dos servidores (BARBOSA, 1996).

Segundo essa perspectiva, através da AD dos funcionários de uma instituição, pode-se, entre outros: identificar as áreas nas quais o treinamento se faz cogente, bem como, se os critérios de seleção utilizados estão realmente adequados, ou ainda, se estão selecionando as pessoas certas para os lugares certos e, assim, serem melhor aproveitados (BARBOSA, 1996).

A AD é uma das ferramentas mais relevantes da gestão de pessoas e considera-se que ela propicia à organização a realização de suas metas e assegura que essas sejam realizadas. Perfaz, também, que a AD “visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante” (PONTES, 2010, p. 27).

Consoante Chiavenato (2012), as prerrogativas da AD a qualifica como ferramenta para se identificar os problemas de: gestão: integração das pessoas à organização; adequação da pessoa ao cargo; possíveis faltas de treinamento; construção de competências. Ainda, enquanto uma ferramenta, a AD pode determinar os meios e programas para melhorar e maximizar o desempenho humano nas organizações.

Nesse contexto, entende-se que a AD pode ser vista como ferramenta para as organizações detectarem dificuldades que, se resolvidas, cooperarão para o desenvolvimento das tarefas, bem como, para a qualidade de vida dentro das organizações.

Bohlander e Scott (2015) discorrem que as ADs são um dos instrumentos mais versáteis de que os gerentes possuem. Eles auxiliam a vários fins que beneficiam tanto a organização quanto o servidor cujo desempenho está sendo avaliado. Para Pontes (2010) se for bem implementada, a ferramenta de avaliação irá assegurar que os servidores enfoquem suas ações nos pontos fundamentais da organização e possibilitará orientações, caso existam obstáculos.

Vieira (2011) complementa esse conceito ao dizer que a finalidade da AD deve ser a de nivelar desempenho e competência do servidor com as metas organizacionais, de modo que as competências sejam evidenciadas e a efetividade administrativa cumprida. Além disso, Bergamini e Beraldo (2008) aludem como outra prerrogativa, proporcionado pelo processo de AD, a motivação das pessoas, pois é ela que estimula o indivíduo.

Essa concepção vai ao encontro com o que diz Vieira (2011): a AD passou a ser entendida como o instrumento de administração de recursos humanos que reflete de forma mais objetiva na prática profissional e na autorrealização do funcionário.

Destarte, percebe-se como a ferramenta de AD mostrou ser relevante e a beneficiar tanto à organização quanto aos servidores, posto que, para a organização a AD auxilia na tomada de decisões, assim como na análise.

Ao analisar as dificuldades e lacunas do processo de AD, Gil (2012) conceitua que alguns fatores podem impossibilitar a consecução de seus propósitos, por exemplo a definição desapropriada dos propósitos, o escasso envolvimento da alta administração, a incapacidade gerencial para gerir indivíduos, a avaliação sem sistemática, o reduzido comprometimento da direção e a omissão dos avaliados do procedimento de planejamento.

Bergamini e Beraldo (2008) evidenciam como limitações mais comuns da AD o subjetivismo, a unilateralidade, o efeito de halo (contaminação de julgamentos), supervalorização ou desvalorização da avaliação e a falta de técnica, entre outros.

Pontes (2010) afirma que, além dessas dificuldades que podem surgir no processo de avaliação, também tem o papel do avaliador, que é fundamental para o êxito do processo. A ideia de Gil (2012) complementa a de Pontes ao aludir que o mais relevante para o seu sucesso é a capacitação do avaliador, o qual deve ser treinado essencialmente para esse fim.

Ao considerar a importância que tem o papel do avaliador, Bohlander e Scott (2015) relacionaram vários problemas que podem advir no processo, resultantes deste papel. Dentre eles, tem-se o fato de os gerentes estarem, geralmente na situação de avaliador, como o fato deles observarem raro ou nenhum benefício de tempo e eficácia utilizados no processo e, por conseguinte, não serem propícios a dar *feedback* sobre a avaliação e o desenvolvimento do servidor.

Marras (2009) da mesma forma considera que as dificuldades que podem afetar o resultado efetivo do processo de AD, trata-se de assuntos mais ligadas àquele que avalia do que ao instrumento aludido. E identifica as atitudes dos avaliadores quando julga sob a impressão de uma particularidade, fundamenta-se em fatos recentes, considera características pessoais fora do cargo, ou supervaloriza o avaliado.

Em contrapartida, Marras (2009) traz a opinião de que se o avaliador é o responsável pela maior parte das dificuldades, logo ele é o possível solucionador dos mesmos. Assim, sendo, arrola algumas situações que precisam acontecer na tentativa de neutralizar esses obstáculos, tais como: o querer e o saber do avaliador, que seria o caso de se avaliar com imparcialidade e ter domínio das técnicas e artifícios envolvidos no processo avaliativo; pactuar as metas e os

propósitos da avaliação, sem os quais ele pode afetar o resultado; e, por fim, as metodologias, e os recursos proporcionados ao avaliador para realizar a atividade. Por esses fundamentos, procurou-se pesquisar mais sobre esse contexto a fim de apreender melhor os aspectos existentes no processo de AD dos servidores públicos que atuam no alcance dos propósitos pretendidos.

## **2.2 Avaliação de Desempenho: abordagens sobre a relação avaliador X avaliado**

Como já demonstrado, a AD é uma ferramenta gerencial já utilizada para a gestão dos trabalhadores tanto no setor privado quanto no público. Por meio dela é possível pontuar a participação dos indivíduos na organização e identificar suas necessidades de treinamento para cumprir, com mais efetividade, suas atribuições e alcançar as metas. De outro modo, ainda permite ao funcionário, pelo *feedback*, conhecer os pontos que precisam ser aperfeiçoados para melhor performance.

Segundo Chiavenato (1999), a AD é uma apreciação sistemática do desempenho de cada indivíduo de acordo com as atividades desempenhadas, metas e resultados a serem obtidos e da sua capacidade de desenvolvimento. A AD precisa estar consecutivamente atrelada com os resultados, desempenho e orientação de seus servidores para que os propósitos organizacionais pretendidos possam ser obtidos, entende-se que, quando uma organização chega ao êxito, na maioria das vezes o alcançou em conformidade e envolvimento dos indivíduos.

A afirmativa de Chiavenato (2004, p. 86), de que “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar”, se adapta no conceito de que é imprescindível considerar os servidores não obstante em relação à sua eficiência, da mesma maneira pela qualidade de vida no trabalho, que abrange a satisfação profissional e pessoal.

Perante o exposto, Hansen (2011) considera que se pode assentir com Guimarães, Nader e Ramagem (1998) que a AD possui duas etapas: na primeira ela é vista como ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos; já a segunda etapa confere à avaliação como um instrumento de controle dos empregados.

Enfim, é o processo de observar, reconhecer ou avaliar o desempenho individual do empregado em favor de uma expectativa ou de um modelo de comportamento determinado pela organização (SIQUEIRA, 2011).

A AD é um instrumento importante na gestão da equipe de trabalho de uma organização, para o acompanhamento das atividades efetivadas e para o alcance dos objetivos estabelecidos. Dentre as conjecturas básicas desse instrumento está o fato de que o desempenho

e a excelente performance, de uma empresa ou instituição, baseiam-se do desempenho de cada indivíduo e de sua atuação junto a equipe de trabalho. O conceito de AD recebe definições variadas na literatura (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

### 2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Carvalho e Nascimento (1998) discorrem que a AD compõe-se em ações e técnicas com a finalidade de obter dados sobre o desempenho profissional do avaliado durante a atuação de suas tarefas. Geralmente, as sistemáticas desse tipo de avaliação atendem a determinados objetivos, traçados com base em uma política de recursos humanos. Existem vários tipos, técnicas, sistemas, ou métodos de AD, conforme apontados no quadro 1.

Quadro 1 - Técnicas de Avaliação de Desempenho

(continua)

MÉTODOS	ATRIBUTOS	LIMITAÇÕES
Escalas Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afere o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional.</li> <li>- Baseado em uma tabela: com os fatores de avaliação e os graus de avaliação do desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avalia somente o desempenho passado.</li> <li>- Tende a rotinizar os resultados das avaliações. Os funcionários não participam ativamente no processo de avaliação.</li> </ul>
Escolha e distribuição forçada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseia-se na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às suas tarefas.</li> <li>- Sua aplicação é simples e não exige muito preparo dos avaliadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não proporciona uma visão ampla e global dos resultados da avaliação.</li> <li>- Os empregados não participam de forma ativa no processo de avaliação.</li> </ul>



Quadro 1 - Técnicas de Avaliação de Desempenho (conclusão)

MÉTODOS	ATRIBUTOS	LIMITAÇÕES
Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O método direciona o avaliador a medir o comportamento do empregado no cumprimento do seu trabalho e não propriamente na pessoa.</li> <li>- Constitui-se em quatro fases: entrevista de avaliação preliminar; entrevista de análise complementar; planejamento das providências e orientação após os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possibilita uma visão abrangente e global resultantes da avaliação.</li> <li>- Os funcionários não têm participação ativa no processo de avaliação.</li> </ul>
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foca as atitudes que representam desempenhos positivos, que devem ser destacados e incitados, ou contrários, que devem ser corrigidos por meio de orientação constante.</li> <li>- Cada fator de avaliação é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada empregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não consideram os pontos habituais do desempenho.</li> <li>- Parcial e tendencioso.</li> <li>- Avalia apenas poucos aspectos do desempenho.</li> </ul>
Lista de Verificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados “<i>check-lists</i>” a respeito de cada empregado.</li> <li>- Cada fator de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empregados não têm participação ativa no processo de avaliação.</li> <li>- Subjetividade na avaliação do desempenho.</li> </ul>
Avaliação por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No método o superior e o subordinado identificam, juntos, os objetivos a serem atingidos pelo funcionário em um determinado período de tempo.</li> <li>- Permite um acompanhamento periódico dos resultados alcançados e os anteriormente fixados e a identificação das providências necessárias para o próximo período.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É centralizada nos resultados, eliminando processos e desempenhos.</li> <li>- Não auxilia para avaliação do potencial de desenvolvimento do avaliado.</li> </ul>
Avaliação por competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca apontar as competências essenciais para a efetividade profissional e as falhas de qualificação do servidor para o cumprimento de seus deveres e prover recursos para seu aprimoramento.</li> <li>- As competências são mapeadas dividindo-as em três blocos: Conceituais; Técnicas e Interpessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influências pessoais</li> <li>- Lento: a avaliação do desempenho é um processo demorado e de longo prazo.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999).

## 2.4 Avaliação de Desempenho: peculiaridades da administração pública

A AD, no âmbito da administração pública estadual no Brasil, é uma prática que tem sido adotada desde a década de 70, com vários escopos tais como progressão funcional, promoção e pagamento de gratificação. Desde então, diversos mecanismos para melhoria do processo de avaliação vêm sendo abordados pelo poder público (BRASIL, 2013).

Comprovando a imprescindibilidade de políticas de gestão de recursos humanos, a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 trouxe aos entes federativos de instituírem regime

jurídico único e planos de carreira, além de escolas para formação e aperfeiçoamento. Ademais, prevê que sejam aplicados recursos orçamentários no avanço de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (BRASIL, 1998).

A avaliação periódica de desempenho manifestou-se no ordenamento constitucional como uma forma de representar o princípio da eficiência. Trata-se da norma que mais afastou o estabelecimento da estabilidade do servidor público, tendo em vista que após ter passado pelo estágio probatório terá que passar anualmente por avaliação, para confirmar a sua continuação no serviço público (CALDAS, 2011).

Especificamente em relação à gestão pública, a AD atua como suporte para instrumentos de prestação de contas e processos de aprendizagem para o melhor desempenho. Assim, Guimarães (2008) ressalta que essa avaliação tem um papel fundamental, formado por quatro fases: (1ª) diagnóstico que atua na definição de diretrizes, a contar com cenário atual; (2ª) processo decisório que colabora para determinar as estratégias de atuação e avaliação quanto ao custo-benefício das estratégias aplicada; (3ª) implementação de ações que se aplica ao monitoramento dos resultados alcançados, ponderando as adaptações inescusáveis, em virtude das mudanças de contextos; e (4ª) finalização em que se realizam avaliações para aferir os resultados alcançados e os planejados.

A avaliação especial de desempenho - AED é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor efetivo, em período de estágio probatório, que tem como principal objetivo apurar a aptidão e a capacidade do profissional para exercício do cargo para o qual foi nomeado em virtude de aprovação em concurso público.

Esse processo de AED é regido pelo Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, competindo à Diretoria Central de Gestão do Desempenho, a normatização e coordenação da Política de Gestão do Desempenho, bem como acompanhar a implementação desse processo no âmbito dos órgãos/entidades junto às unidades setoriais de recursos humanos (MINAS GERAIS, 2011).

Já o processo de Avaliação de Desempenho Individual - ADI é regido pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, competindo à Diretoria Central de Gestão do Desempenho, a normatização e coordenação da Política de Gestão do Desempenho, bem como acompanhar a implementação desse processo no âmbito dos órgãos/entidades junto às unidades setoriais de recursos humanos.

Em suma, é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor efetivo estável, do servidor detentor de função pública e do ocupante exclusivamente de cargo comissionado. Essa avaliação tem como fundamental objetivo aperfeiçoar a atuação dos servidores e, por conseguinte, colaborar para a melhorar os serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2007).

O processo de ADI é regido pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, competindo à Diretoria Central de Gestão do Desempenho, a normatização e coordenação da Política de Gestão do Desempenho, assim como conduzir a implementação desse processo no âmbito dos órgãos/entidades junto às unidades setoriais de recursos humanos (MINAS GERAIS, 2003).

A submissão à AED e a realização do estágio probatório são condições obrigatórias para aquisição da estabilidade. De tal modo, o servidor que cumprir os 1095 dias de efetivo exercício e obtiver os conceitos apto e frequente no Parecer Conclusivo, elaborado ao final da última etapa de AED, será considerado estável (Em cada etapa de avaliação, o processo de AED é realizado em três fases: (1ª) Planejamento do Desempenho; (2ª) Acompanhamento do Desempenho; (3ª) Avaliação de Desempenho e *Feedback* (devolutiva) para o servidor (MINAS GERAIS, 2007). O quadro 2 descreve cada uma dessas fases.

Quadro 2 - Fases do processo de Avaliação Especial de Desempenho (AED)

ETAPAS	PROCESSO
1) Planejamento do desempenho	Fase em que a chefia imediata deverá acordar junto ao servidor as metas e entregas a serem realizadas por ele no decorrer da etapa de AED, assim como sugerir ações de desenvolvimento, baseado nos perfis de competências, através do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI).
2) Acompanhamento do desempenho	Ao longo da etapa de AED, são presumidos dois acompanhamentos obrigatórios, em que a chefia deve verificar se as entregas acordadas (produtos, projetos) e as ações de desenvolvimento sugeridas foram concretizadas pelo servidor. Essa comunicação deve ocorrer através de <i>feedbacks</i> , apontando a melhoria do desempenho pessoal e profissional do servidor, com o devido registro no PGDI para subsidiar o preenchimento da AED ao final da etapa de avaliação.
3) Avaliação de desempenho e <i>feedback</i> (devolutiva) para o servidor	Fase, ao final da etapa de AED, em que a chefia e/ou Comissão de Avaliação Especial de Desempenho deverá aferir e avaliar as entregas realizadas, assim como a desenvolvimento das competências essenciais exigidas ao servidor, através do preenchimento do Termo de Avaliação.

Fonte: adaptado de Minas Gerais (2007).

O Perfil de Competências Essenciais, na fundação pesquisada, é composto pelas seguintes competências: (1) Comportamento Profissional; (2) Atuação Estratégica; (3) Inovação (4) Trabalho em Equipe. Nessa fundação, excepcionalmente, é utilizado, um perfil

específico de competências essenciais, mapeados apenas para os seus servidores, com a parceria da SEPLAG-MG (MINAS GERAIS, 2007).

Com base dos resultados da avaliação de desempenho, o servidor receberá novamente *feedback* em relação ao seu desempenho no decorrer da etapa de avaliação. Os resultados da AD também podem subsidiar ações de desenvolvimento, mobilidade, reconhecimento, progressões e promoções na carreira. O resultado da AD também poderá ser utilizado, quando competir, para fins de desenvolvimento do servidor em sua carreira, assim como para fins de cálculo da gratificação de desempenho de atividade a que o servidor eventualmente faça jus, em razão de lei específica SEPLAG-MG (MINAS GERAIS, 2007).

Ressalta-se a relevância da temática no âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, que tem por objetivos: contribuir para a consecução do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual; avaliar a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções; identificar e proporcionar oportunidades de qualificação do servidor; aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual SEPLAG-MG (MINAS GERAIS, 2007).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os dados e a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa: aspectos relacionados à escolha do método, coleta e análise de dados. Ao considerar o objetivo da pesquisa, pode-se denominá-la como sendo descritiva, pois busca apresentar as características da população estudada e estabelece relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi, (1990, p. 181), consiste na “observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los”.

Logo, segundo Carvalho, Pimenta e Oliveira (2018), após a identificação das características do objeto a ser estudado, faz-se necessário analisar com quais ciências o pesquisador vai se adequar de conceitos para explorar o objeto de pesquisa, e assim determinar critérios perceptíveis para construir um percurso devido relacionado ao objeto e à pesquisa.

Na elaboração do artigo e para melhor explanar o assunto abordado, foram realizadas pesquisas bibliográficas de conteúdos afetos disponíveis em livros, artigos, monografias, teses e em sites. Iniciou-se a elaboração do artigo com análise bibliográfica sobre os conceitos e problemáticas relacionados com a AD.

Neste trabalho, optou-se pela utilização da pesquisa quantitativa. Justifica-se uma vez que se intencionava compreender, de forma acurada, o processo de gestão do desempenho em uma fundação da administração indireta do estado, a partir da percepção dos envolvidos nesse processo. Por sua vez, foi escolhida pois se buscou analisar os resultados dos questionários aplicados como instrumento de coleta de dados, cujo emprego, além de maior celeridade e abrangência na obtenção de informações, garante respostas mais direcionadas à realidade, em função de sua impessoalidade e anonimato. O questionário propicia ainda menor risco de distorção e inalterabilidade da análise das informações adquiridas (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2008).

Os instrumentos de pesquisa consistiram em dois tipos de questionários divididos em duas dimensões: (1<sup>a</sup>) conhecimento e percepção da utilidade da ferramenta para avaliar o desempenho; (2<sup>a</sup>) comportamentos e atitudes dos avaliadores durante o processo de avaliação. Foram abordados nos questionários os seguintes eixos temáticos: Gestão de Pessoas na administração pública e Avaliação de Desempenho no setor público de Minas Gerais.

O referencial teórico serviu de base para elaboração dos dois questionários com: oito questões de múltipla escolha para os servidores (avaliados); para os gestores de equipe (avaliadores) foram 14 perguntas, sendo uma delas aberta. Os questionários foram aplicados

por meio do sistema *Google Docs*. Foram direcionados para (10) dez chefias atuantes da fundação pesquisada, 180 (cento e oitenta) servidores efetivos e 33 (trinta e três) comissionados avaliados.

Na seleção da coleta de dados, foram considerados os níveis hierárquicos da direção, gerência e servidores do nível técnico e científico. Os participantes foram escolhidos de forma aleatória, e contemplou os servidores que atendessem ao requisito de permanência mínima de dois anos na fundação. Assim, são confrontados os resultados obtidos na pesquisa com a teoria, na busca da compreensão do problema em estudo.

#### **4 O GOVERNO DE MINAS GERAIS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DE DADOS**

Objetiva-se, neste tópico, abordar e analisar os dados coletados em vista do objetivo geral desta pesquisa, ou seja, o uso da AD na administração pública do governo do estado de Minas Gerais. Para isso, tomou-se como referência uma das suas fundações e, também, a atuação das suas chefias no processo de avaliar o desempenho dos servidores públicos, de forma a possibilitar a identificação dos possíveis desafios existentes nesse procedimento.

Além disso, pretende-se responder à seguinte questão: como a avaliação de desempenho, aplicada pelas chefias nesta fundação nos últimos dois anos, é utilizada como instrumento de gestão? Para responder à questão, serão analisados os conteúdos levantados, pesquisas bibliográficas e as respostas dos questionários.

Nesse primeiro momento é apresentada a análise e resultados quanto ao desempenho dos avaliadores na fundação pesquisada. O questionário buscou obter as informações da percepção de 180 servidores efetivos, dentre eles, dez são chefias e 33 comissionados da fundação pesquisada, quanto à utilização da AD. Os dados coletados correspondem a 67 (sessenta e sete) servidores que responderam o questionário, num total de 80,3% de servidores efetivos, 19,7% de comissionados e 5 (cinco) chefias atuantes da fundação pesquisada.

Dessa forma, o questionário buscou obter a informação quanto à regularidade e o modo como é realizado o PGDI, com a finalidade de verificar o comportamento e as atitudes dos gestores (avaliadores) com relação ao *feedback* no processo de AD. Segundo o Decreto nº 45851, de 28 de dezembro de 2011, e da ADI, regida pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003 e regulamentada pelo Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007. A resposta à questão sobre esta prática aplicada no processo avaliativo, está expressa na Tabela 1.

Conforme (tab. 1), dos servidores avaliados em 2017/2018, os dados evidenciam que: 9% auferiram um *feedback*; já 31,3% obtiveram (dois; 4,5%, por sua vez, receberam três; se por um lado, 17,9% auferiram acima de 3 (três) *feedbacks*, por outro, os 37,3% restantes não obtiveram nenhum.

A partir desses resultados, pode-se considerar a definição do autor Pontes (2010) que diz que a AD visa acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* frequente, tendo como objetivo a melhoria do desempenho pessoal e profissional do servidor.

Tabela 1 – Quantidade de *feedbacks* fornecidos pelas chefias durante o período avaliativo – Belo Horizonte/Minas Gerais – 2017-2018

Número de <i>feedbacks</i> fornecidos pela chefia	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
1	9	6
2	31,3	21
3	4,5	3
Acima de 3	17,9	12
Nenhum	37,3	25
Total	100	67

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração: própria autora.

Outro ponto pesquisado diz respeito à atuação dos gestores no processo da AD dos servidores públicos. Consiste, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca deste comportamento. O seguinte resultado avaliado considerou a relevância do papel do avaliador e os problemas que podem advir no processo, decorrentes do papel da chefia que, por sua vez, podem comprometer o efetivo resultado do processo de AD.

Assim, foi verificado qual é a percepção dos servidores (avaliados) quanto à forma de atuar dos avaliadores (gestores) no processo avaliativo (tab. 2).

Conforme evidencia a tabela 2, os dados demonstram que enquanto 35,9% dos servidores da fundação pesquisada consideram relevante a atuação e a eficácia dos gestores no processo de avaliar o desempenho no processo de AD, os outros 22,4% consideram muito relevante e os demais 34,2% servidores conceituam como pouco relevante. Já os 7,5% restantes dos servidores acreditam que seja considerado irrelevante o desempenho do gestor no processo avaliativo.

Ao considerar as dificuldades e desafios do processo de AD, segundo Gil (2012) alguns fatores podem impossibilitar a consecução de seus propósitos, tais como a definição inadequada dos objetivos, o pouco envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para administrar pessoas, o que corrobora a relevância do seu papel.



Tabela 2 - Atuação dos gestores no processo de avaliar o desempenho – Belo Horizonte/Minas Gerais – 2017-2018

Percepção do servidor quanto ao desempenho do seu gestor	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Irrelevante	7,5	5
Pouco relevante	34,2	23
Relevante	35,9	24
Muito relevante	22,4	15
Total	100	67

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração: própria autora.

Dessa forma, foi questionado qual era, atualmente, o mais relevante dos problemas existentes no processo de avaliação de desempenho por competências, que impeça um melhor aproveitamento e/ou utilização do instrumento de avaliação de desempenho na fundação pesquisada. Os dados obtidos estão descritos na Tabela 3.

Os dados mostram que 15% dos servidores na fundação pesquisada consideram mais relevante a morosidade e subjetividade. E 13,4% dos servidores acreditam que o gestor não executa o processo adequadamente. Já para 13,4% dos servidores um dos maiores problemas seria a ausência de *feedback*. Outros 17,9% não definiram. 40,3%, por sua vez, responderam que os gestores aderem notas com médias altas para não terem problemas com o servidor (tab. 3).

Diante disso, a avaliação por competências, metodologia adotada na fundação pesquisada, busca identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas de qualificação do servidor para executar suas tarefas e prover recursos para seu aprimoramento. Quanto às limitações dessa metodologia, ressaltam-se, conforme Chiavenato (1999), as influências pessoais, subjetividade e morosidade do processo.

Tabela 3 - Identificação dos desafios da metodologia e do processo de Avaliação de Desempenho na fundação pesquisada – Belo Horizonte / Minas Gerais – 2017-2018

Aspectos negativos que dificultam o aproveitamento e/ou utilização do instrumento de AD	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Morosidade e subjetividade	15	10
O gestor não executa o processo adequadamente	13,4	9
Ausência de <i>feedback</i>	13,4	9
Gestores aderem notas com médias altas para não ter problemas	40,3	27
Outros	17,9	12
Total	100	67

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração: própria autora.

Nota: AD: Avaliação de desempenho.

Sendo assim, o questionário abordou a seguinte afirmativa: “como gestor, obtenho subsídios para gerir pessoas com a utilização da avaliação de desempenho”. Dessa forma, é possível avaliar e consolidar os dados levantados neste estudo a partir da intuição pesquisada por meio da análise da Tabela 4.

Dessa maneira, 98% das chefias entendem que o instrumento de avaliação de desempenho contribui para a gestão de pessoas e de equipes. Já os outros 2% não concordam que a ferramenta auxilia na gestão de equipes e de pessoas (tab. 4).

Assim, de acordo com os dados apurados das chefias da fundação pesquisada, e com base nas pesquisas bibliográficas apresentadas neste estudo, considera-se que a AD é uma das ferramentas mais relevantes da gestão de pessoas e espera-se que a mesma assegure à organização o cumprimento de suas metas e garante que elas sejam concretizadas (PONTES, 2010).

Tabela 4 - Percepção dos servidores (avaliadores) quanto à utilização do instrumento de AD como coadjuvante na gestão de equipes e de pessoas - Belo Horizonte / Minas Gerais - 2017-2018

Percepção do servidor quanto à utilidade do instrumento de AD como coadjuvante na gestão de equipes e de pessoas	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Sim	98	4
Não	2	1
Total	100	5

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração: própria autora.

Nota: AD: Avaliação de desempenho.

Assim, foi questionado aos gestores (avaliadores) quanto ao registro do desempenho individual e institucional durante as etapas do período de avaliação do servidor (avaliado), no decorrer dos dois acompanhamentos no PGDI.

Na etapa de planejamento do desempenho, a chefia deverá pactuar junto com o servidor as metas e entregas a serem realizadas por ele durante o processo de avaliação, bem como propor ações de desenvolvimento, baseadas nos perfis de competências, por meio do PGDI.

Nesse contexto, foi questionado aos gestores (avaliadores) quanto ao acordo e pacto de metas e entregas dos servidores avaliados. A relação entre indivíduo e organização pressupõe a contribuição de ambas partes para o alcance dos objetivos. A Tabela 5 mostra a representação dos dados coletados.

Ao questionar aos servidores (avaliados) quanto ao acordo das entregas e metas com as chefias (avaliadores) no início do período avaliativo, isto é, no processo de planejamento do desempenho, foi levantado que, se de um lado, 45,9% das chefias (avaliadores) desempenham esse papel, de outro, 27,9% não acordam as metas com o servidor. Já os outros 4,9% raramente acordam as entregas e metas no planejamento do desempenho com o servidor (tab. 5).

Com base nas informações apresentadas, percebe-se a relevância que tem o papel do avaliador, segundo os autores Bohlander e Scott (2015), pois vários problemas que podem advir no processo, são decorrentes do papel da chefia. Nesse contexto, ressalta-se um dos papéis específicos dos gestores é comprometer-se e envolver-se com o planejamento.

Tabela 5 - Acordo das chefias (avaliadores) quanto às entregas e metas no planejamento do desempenho do servidor (avaliado) - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

Acordo das chefias quanto às metas de desempenho do servidor	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Sim	45,9	28
Não	27,9	17
Às vezes	21,3	13
Raramente	4,9	3
Total	100	61

Fonte: Coleta de dados (2019).  
Elaboração: própria autora.

Nesse segundo momento será apresentada a análise e resultados, consoante o ponto de vista dos servidores (avaliados) na fundação pesquisada. Outro ponto pesquisado foi a forma de realização do PGDI do servidor (avaliado). Como já mencionado na seção 2, abordagens teóricas, neste estudo, o planejamento do desempenho é a ocasião em que a chefia imediata

deverá acordar junto ao servidor as metas e entregas a serem realizadas por ele, por meio do PGDI. O formulário deve ser preenchido no início do período avaliativo em conjunto com o servidor (MINAS GERAIS, 2007). Com relação a esse quesito, os servidores da fundação pesquisada foram questionados sobre como é feito o PGDI. A distribuição dos dados é apresentada na Tabela 6.

Dessa forma, tem-se que 37,2% dos servidores preenchem em conjunto com a chefia. Já 44,8% dos servidores responderam que é feito pela chefia e apresentada ao final da etapa de avaliação, enquanto os outros 4,5% responderam que nunca foi feito. Outros 4,5% responderam que é acompanhado tempestivamente, ajustando as possíveis irregularidades durante o período avaliativo e 9% relatou que é feito pela Comissão de Avaliação e com a chefia, mas sem relação com as atividades exercidas (tab. 6).

Com relação a esse procedimento, e com base na apresentação dos dados coletados (tab. 6), ressalta-se que, na Fundação pesquisada, a forma como é realizado o registro no PGDI pode limitar o propósito de subsidiar o preenchimento da AD ao final da etapa de avaliação, uma vez que é imprescindível o envolvimento do servidor ao pactuar as metas acordadas.

Tabela 6 - Preenchimento e realização do registro do Plano de Gestão do Desempenho Individual - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

Forma como se dá a realização do PGDI	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Chefia e apresentado ao final de cada etapa	44,8	30
Comissão de Avaliação e chefia, sem relação com as atividades	9	6
Chefia juntamente com o servidor e atualizado periodicamente	37,2	25
É acompanhado tempestivamente, durante o período avaliativo	4,5	3
Nunca foi feito	4,5	3

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração: própria autora.

Nota: PGDI: Plano de Gestão do Desempenho Individual.

Outro ponto a ser analisado é como o instrumento de AD é visto pelos servidores (avaliados). A AD pode ser vista como uma ferramenta que tem como objetivo gerar dados relevantes ao processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos no setor público (ALVES, 2010). Os dados coletados encontram-se na Tabela 7.

Analisando os dados, constata-se que 73,1% dos servidores consideram a aplicação da AD na Administração pública no Estado de Minas Gerais apenas como um instrumento burocrático. Outros 13,4% a consideram como uma forma de aperfeiçoamento profissional e

melhoria do desempenho dos servidores reconhecem que a avaliação de desempenho serve para indicar aos servidores os aspectos que devem ser aperfeiçoados pelos mesmos, fazendo com que os servidores se desenvolvam profissional e pessoalmente. Já 7,5% a definem como mecanismo de estímulo para pagamento de prêmios e gratificações e os demais 6% não determinaram sua aplicabilidade (tab. 7).

Assim, se torna imprescindível orientar os servidores baseando nas legislações específicas, a fim de que a avaliação não se torne apenas um simples instrumento burocrático.

Em consonância, o autor Alves (2010) diz que, a AD pode ser vista como um instrumento utilizado como uma ferramenta gerencial e que as organizações públicas possuem regulamentação específica, que necessita de estudos para orientar seus participantes, de modo que essa avaliação não represente somente um elemento instrumental burocrático.

Tabela 7 - Percepção dos servidores avaliados quanto à utilização da ferramenta de Avaliação de Desempenho na gestão pública no estado de Minas Gerais - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

Percepção dos servidores quanto à utilização da AD na gestão pública de MG	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Apenas como instrumento burocrático	73,1	46
Como estímulo para pagamento de prêmios e gratificações	7,5	5
Aperfeiçoamento profissional e melhoria do desempenho	13,4	12
Outros	6	4
Total	100	67

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração: própria autora.

Nota: PGDI: AD: Avaliação de Desempenho. MG: Minas Gerais.

Ao considerar a concepção do autor Chiavenato (1999), a utilização da AD deve ser uma análise sistemática do desempenho de cada indivíduo de acordo com as atividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem obtidos e do seu potencial de desenvolvimento. Na Tabela 8 apresenta-se a percepção dos servidores quanto à utilização do instrumento de AD na qualidade do trabalho.

Sendo assim, grande parte dos servidores, ou seja, 50,7% da fundação, considera bom o instrumento de avaliação de desempenho quanto à sua aplicabilidade na qualidade do trabalho do servidor público. Enquanto 6% caracterizam a qualidade do trabalho como excelente, os outros 35,8% a percebem como ruim e 7,5% a consideram péssima (tab. 8).

Tabela 8 - Percepção dos servidores (avaliados) quanto à utilização do instrumento de Avaliação de Desempenho na qualidade do trabalho - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

Percepção do servidor quanto à utilização do instrumento de AD na qualidade do trabalho	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Excelente	6	4
Bom	50,7	34
Ruim	35,8	24
Péssimo	7,5	5
Total	100	67

Fonte: Coleta de dados (2019).

Elaboração, própria autora.

Nota: PGDI: AD: Avaliação de Desempenho.

De acordo com o abordado na seção 2.2, de revisão da literatura deste estudo, no que diz respeito à relação avaliador x avaliado durante o processo de AD, pode-se corroborar com Dantas (2002) que AD foi integrada no setor público com a finalidade de alinhar desempenho e aptidão do servidor com as metas organizacionais e, assim, começaram a adotar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público. Pode-se concordar com TACHIZAWA *et al.* (2001) que a AD é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de uma organização, para o monitoramento das atividades realizadas e alcance dos objetivos estabelecidos.

Diante dos dados analisados, entende-se que a população atendida é principalmente de servidores efetivos, a grande maioria das chefias enfrentam dificuldades para executar, de forma satisfatória, o processo de AD e os desafios principais foram identificados através da atuação das chefias no processo de avaliar o desempenho dos servidores da Fundação estudada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo objetivo geral desta pesquisa, ou seja, o uso da AD na administração pública do governo do estado de Minas Gerais, tomando-se como referência uma das suas fundações e a atuação das suas chefias no processo de avaliar o desempenho dos servidores públicos, a fim de identificar possíveis desafios existentes nesse procedimento e como ela se constitui como uma ferramenta de gestão de pessoas, capaz de fornecer dados relevantes ao planejamento e ao processo da gestão do desempenho.

O referido estudo utilizou-se das técnicas de pesquisa bibliográfica, teses, sites, monografias e leis que regulamentam a AD do Poder Executivo Estadual para construção do referencial teórico que embasou a análise de dados posteriormente coletados. Assim, para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foram abordados nos questionários os seguintes eixos temáticos: Gestão de Pessoas na administração pública e Avaliação de Desempenho no setor público de Minas Gerais.

Ressalta-se que, ao buscar entender a problemática suscitada pela pesquisa, optou-se pela aplicação da metodologia quantitativa, a partir da análise de dados provenientes dos questionários aplicados aos servidores e chefias da fundação pesquisada. Análise essa, guiada pelas informações obtidas a partir do estudo da atuação das chefias no processo de avaliar o desempenho dos servidores públicos, de forma a possibilitar a identificação dos possíveis desafios existentes neste procedimento, que constitui na averiguação da efetividade da AD como um instrumento de gestão de pessoas, isto é, o uso da AD na administração pública do governo do estado de Minas Gerais e, para isso, tomou-se como referência os últimos dois anos, em uma das suas fundações.

Dos resultados aferidos e das informações geradas, percebe-se que a utilização de metodologias inovadoras não é, de forma isolada, suficiente para garantir a aplicabilidade e a efetividade de qualquer instrumento gerencial. Sugere-se, dessa forma, a realização de práticas de ações de gestão do conhecimento recorrentes sobre a importância do processo em questão e os benefícios alcançados pela sua aplicação de modo correto.

Diante do contexto, os obstáculos considerados neste estudo foram identificados no decorrer das etapas: planejamento, acompanhamento do desempenho e no *feedback* que compõe o processo de AD na fundação pesquisada. Isto é, como limitações da pesquisa, no que se refere aos dados quantitativos, pode-se citar: a forma como o registro do PGDI é feito pelas chefias; a quantidade de *feedbacks* aplicados pelas chefias; a percepção dos servidores, segundo a qual as chefias aderem as notas com médias altas para evitarem problemas com os servidores;

a concepção da maioria dos servidores (avaliados) quanto à utilização da AD como apenas um instrumento burocrático; e o discernimento da maioria das chefias (avaliadores) quanto à utilização do instrumento de AD como coadjuvante na gestão de equipes e de pessoas. Além disso, através desta análise de dados, entende-se que, como instrumento de gestão, a AD foi utilizada de forma limitada pelas chefias nesta fundação, nos últimos dois anos. Visto que, os entraves considerados neste estudo foram identificados na atuação dos avaliadores no decorrer das etapas da Gestão do desempenho da fundação pesquisada.

Por fim, dada a relevância do tema estudado, visto o interesse do Estado em melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, espera-se que este trabalho possa subsidiar pesquisas complementares nas áreas de Gestão de Pessoas a fim de auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento do processo de AD na administração pública. Acredita-se que este artigo possa contribuir na implementação de novas estratégias de políticas integradas de recursos humanos, como a construção de indicadores de desempenho para melhor gerir estas políticas.



## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In. BRESSERPEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998. p. 178-192.
- ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na Administração Pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, nº 20, p.87-104, 2010.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, set/dez, 1996.
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D.G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, Sep, 2012.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 16ª edição norte-americana, São Paulo, SP: Cengage, 2015. 800 p.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para Gestão do Desempenho**. 2013. Disponível em:<[www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124\\_manual\\_orient\\_desemp.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf)>. Acesso em: 25 de fev.2019.
- CALDAS, I. L. D. A. A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável. **Efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público**. In: ÂMBITO JURÍDICO, 14., Rio Grande, n. 87, abr. 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9259](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259)>. Acesso em 24 fev. 2019.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 1
- CARVALHO, J. F. S.; PIMENTA, C. A. M.; OLIVEIRA, S. D. **Entre a Ciência e a Complexidade dos Novos Objetos de Pesquisa**: a construção interdisciplinar de uma metodologia de pesquisa científica. **ECCOM - EDUCAÇÃO, CULTURA E COMUNICAÇÃO**, v. 9, p. 105-116, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 517 p.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

DANTAS, D. A. G. Abordagem sobre a estabilidade do servidor público e a Emenda Constitucional nº19/98. **Revista do Centro de ensino Superior de Catalão-CESUC**, Catalão, Ano IV, n.7, 2002. Disponível em:

<[http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc\\_1172262251\\_56.pdf](http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1172262251_56.pdf)>. Acesso em: 15 de fev. 2019.

FILGUEIRAS, F. A. **A tolerância à corrupção no Brasil**: uma antinomia entre normas morais e prática social. *Opinião Pública*, Campinas, v. 15, n. 2, novembro, p. 386-421, 2009.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002 178p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. – 12 reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GUIMARÃES, S. C. **Avaliação de desempenho da gestão pública municipal**. 2008. 164 f. Dissertação (Mestrado) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3303>>. Acesso em 18 de fev. de 2019.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 32, n.6, p. 43-61, nov./dez. 1998.

HANSEN, A. O. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas**, 2011. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPD](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPD). Acesso em 25 fev. 2019.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista Análise**, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, J. S. **Exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997

MELNYK, S. A.; BITITCI, U. S.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

MINAS GERAIS. **Decreto n.43.764, de 16 de março de 2004.** Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=43764&ano=2004&tipo=DEC>>. Acesso em 16 de fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007.** Regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual.

Disponível em:

<[https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44559&comp=&ano=2007&aba=js\\_textoAtualizado#texto.](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44559&comp=&ano=2007&aba=js_textoAtualizado#texto.)>. Acesso em 28 de fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto 45.851, de 28 de dezembro de 2011.** Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. Disponível em:

[https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45851&comp=&ano=2011&aba=js\\_textoAtualizado](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45851&comp=&ano=2011&aba=js_textoAtualizado). Acesso em 28 de fev.2019.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº 71, de 30 de julho de 2003.** Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=71&comp=&ano=2003>>. Acesso em 28 de fev.2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Gestão de Pessoas / Desempenho e Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/pagina/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento/avaliacao-especial-de-desempenho-aed>. Acesso em: 27 de fev.2019.

MOTTA, P. R. M. O Estado da arte da gestão pública. **ERA**, v. 53, n. 1, jan/fev, p. 82-90, 2013.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 50, n. 2, p. 66-96, abr./jun. 1999.

PEREIRA, L. C. B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-29, jan./ abr. 1996.

PEREIRA, L. C. Bresser. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **RGPP**. v. 1, n. 2, p. 1-6, 2011.

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

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SIQUEIRA, E. B.; CURY, L. K. P.; GOMES, T. S. Planejamento tributário. **Revista CEPPG – CESUC**, n. 25, v. 2, p. 184-196, 2011.

TACHIZAWA, T. *et al.* **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VIEIRA, L. C. A. **Merecimento na Administração Pública, avaliação de desempenho e política pública de pessoal**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. 240 p.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da UnB, vol. I, 1991; vol. II, 1999.