

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA  
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GLENDIA NATALIA CHIARINI SILVA**

Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicabilidade frente às modernas metodologias de Desempenho – um Estudo de Caso em uma Instituição de Segurança Pública Federal

**MANAUS**

**2021**

**GLENDAL NATALIA CHIARINI SILVA**

Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicabilidade frente às modernas metodologias de Desempenho – um Estudo de Caso em uma Instituição de Segurança Pública Federal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Estado do Amazonas, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Elaine Yaskara de Melo Jinkings

Manaus

2021

SILVA, Glenda Natalia Chiarini

Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicabilidade frente às modernas metodologias de Desempenho – um Estudo de Caso em uma Instituição de Segurança Pública Federal. Manaus, 2021

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Elaine Yaskara De Melo Jinkings

Monografia (Curso de Graduação em Administração) ESO - UEA / Universidade do Estado do Amazonas.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; metodologia; feedback; processo; pessoas

## **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicabilidade frente às modernas metodologias de Desempenho – um estudo de caso em uma Instituição de Segurança Pública Federal**

Glenda Natalia Chiarini Silva<sup>1</sup>

Elaine Yaskara de Melo Jinkings<sup>2</sup>

**Resumo:** Para a moderna administração pública a compreensão do processo de avaliação de desempenho como um instrumento de gestão torna-se capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores e equipes de trabalho. No atual cenário de trabalho, os órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, foram regulamentadas à operacionalização específica da sistemática para avaliação de desempenho, conforme a Lei nº 11.784 e o Decreto nº 7.133. Desta forma o objetivo deste artigo é Identificação e análise quanto a aplicação da metodologia de avaliação de desempenho aplicada a esta Instituição de Segurança Pública Federal no estado do Amazonas, bem como a comparação frente às modernas metodologias utilizadas. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter documental, onde foram extraídos dados dos documentos internos da instituição pública, importantes para o objeto deste estudo. Assim, a atual sistemática para avaliação de desempenho significa mais que um marco legal nos procedimentos administrativos, logo traz mudança cultural para as Instituições públicas, buscando assim comprometimento dos servidores como circunstância fundamental para seu sucesso e o da organização.

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: glenchiarini7@gmail

<sup>2</sup>Docente do Curso de Administração da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Amazonas (ESO/UEA). E-mail: eyjinkings@uea.edu.br

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho; metodologia; *feedback*; processo; pessoas.

**Abstract:** For modern public administration and understanding of the performance evaluation process as a management tool, it becomes capable of generating continuous improvement in the results of servers and work teams. In the current work scenario, the bodies and entities that are part of the direct federal public administration, autarchic and foundational, were regulated to the operational, specificization of the performance evaluation system, according to Law No. 11,784 and Decree No. 7133. Thus, the objective of this article is to identify and analyze the application of the execution evaluation methodology applied to this Federal Public Security Institution in the state of Amazonas, as well as the comparison against the modern methodologies used. To this end, a qualitative documentary research was carried out, where data were extracted from the internal documents of the public institution, which are important for the object of this study. Thus, the current system for performance evaluation means more than a legal framework in administrative procedures, therefore it brings cultural change to public institutions, thus seeking the commitment of servers as a fundamental circumstance for their success and the organization.

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios da avaliação de desempenho	12
Quadro 2: Proporção da avaliação Individual	15
Quadro 3: Fatores de avaliação de desempenho	19

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	9
<b>2. OBJETIVO</b>	11
<b>2.1 GERAL</b>	11
<b>2.2 ESPECÍFICOS</b>	11
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	11
<b>3.1 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	11
<b>3.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	14
<b>3.2.1 Avaliadores e avaliados</b>	18
<b>3.2.2 Fatores de avaliação de desempenho individuais</b>	20
<b>3.3 MODERNAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	22
<b>4. MÉTODO DA PESQUISA</b>	26
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	28
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	32
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	34

## 1 INTRODUÇÃO

Avaliar o desempenho dos servidores na esfera da Administração Pública Federal brasileira não é uma atividade recente. Desde os anos de 1970, diversos tipos de avaliação foram normatizados, sejam elas através de mérito (desempenho) ou referente ao tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades como a aprovação no estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho (Velasco 2009). Desde então, ora vinculados à remuneração ora ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público federal, mecanismos são desenvolvidos para que sejam implementados aos processos de avaliação de desempenho. Tais instrumentos afetos à Gestão de Pessoas, vem ganhando relevância, especialmente para o alcance do princípio da eficiência, otimização de recursos, gerenciamento de competências dentre outras finalidades.

Atualmente, avaliação de desempenho em órgãos públicos federais tem previsão na Constituição Federal de 1988, através da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, por meio do ordenamento jurídico dos servidores públicos federais, instituições autoritárias e fundações públicas federais, bem como legislação específica sobre cargos, ocupações e planos de trabalho. Logo, este processo de avaliação de desempenho, apesar dos pontos positivos ao ser introduzido ao longo dos anos, acabou por ser utilizada, na maioria dos órgãos públicos, como instrumento de obrigação burocrática, não sendo muitas vezes introduzido as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos, quando comparada às modernas avaliações de desempenho

Através da Avaliação, o fundamental é que cada servidor desenvolva atitudes favoráveis à prática da avaliação de desempenho. Entretanto, é uma prática que, historicamente, tende a desenvolver sentimentos controversos nas pessoas, normalmente ruins, mas que, se bem planejada e executada, tende a gerar muitas



informações úteis às nossas atividades de gestão, tanto para os servidores quanto para o desenvolvimento da Instituição.

Durante décadas, a avaliação de desempenho na esfera pública foi considerada fundamental. Porém, com o surgimento de novas gestões públicas, seu valor tem se fortalecido, pois salienta o planejamento, controle de recursos e resultados que contribuem para atingir as metas organizacionais, de maneira que traz transparência de gastos, melhoria dos serviços prestados e o aumento da motivação dos colaboradores. Existem diferentes ferramentas para ajudar a melhorar o desempenho da Organização, incluindo atividades de definição de metas organizacionais, monitoramento para atingir as metas de maneira mais eficaz e eficiente.

Segundo Pinto (2011), a avaliação de desempenho no setor público é um tema que ganha contornos de grandes dimensões, logo esta metodologia mostra a necessidade de os órgãos públicos medirem a sua eficiência operacional, visando a melhoria da gestão dos serviços e das políticas públicas, gerando assim os necessários indicadores de resultado.

O objeto deste artigo é uma instituição de Segurança Pública Federal, a Polícia Rodoviária Federal. Logo, este artigo se propôs a contemplar a identificação e análise da avaliação de desempenho realizada por este órgão. Referente à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos, através do estudo de caso, bem como pesquisa documental, utilizando como fonte de pesquisa materiais fornecidos pela instituição, bem como livros e artigos relacionados a este assunto abordado.

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 GERAL**

Identificar e analisar a aplicabilidade do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Federal em uma Instituição de Segurança Pública.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- a. Mapear os métodos de Avaliação de Desempenho
- b. Descrever o Processo de Avaliação de Desempenho na Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Amazonas e
- c. Comparar a metodologia de Avaliação de Desempenho proposta pelo autor Pontes, Benedito Rodrigues com a utilizada pela Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Amazonas.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Conforme COELHO JUNIOR (2011), a definição constitutiva (PASQUALI, 1999, apud COELHO JR., 2011) “O desempenho é definido pelos indivíduos que exercem seus deveres e responsabilidades, o que envolve a mobilização, levando em consideração o ambiente organizacional em que a tarefa é executada, conhecimentos e habilidades propositais voltados para a realização do trabalho. ”

Avaliar o desempenho significa fazer julgamentos de valor sobre um conjunto de comportamentos que são necessários para um bom desempenho em indivíduos e equipes. Portanto, inclui a identificação de quantas informações são válidas, precisas e sistemáticas. O desempenho individual está de acordo com suas expectativas de trabalho. Para este fim, a anterior delimitação dos planos de trabalho entre superiores e subordinados, na etapa do planejamento, que atenda aos padrões de verificação de desempenho é a base para uma correta execução e avaliação de desempenho (COELHO JR., 2011).

O art. 141 da Lei nº 11.784/2008 retrata a avaliação de desempenho de forma ao um controle sistemático e contínuo de performance pessoal de servidores públicos e entidades institucionais que integram o Sistema de Pessoal Civil do Governo Federal (SIPEC), como alusão para seus objetivos globais e intermediários. Os padrões mencionados distinguem dois aspectos do desempenho a serem avaliados: Institucional e individual. O primeiro consiste em critérios e fatores que refletem a contribuição da equipe para alcançar objetivos e resultados intermediários realizados por toda a organização. O segundo, inclui a medição de fatores que refletem as competências como o conhecimento, as habilidades e atitudes, de um indivíduo em testes de proficiência, através das tarefas, atividade ou projeto realizados de maneira individualizada.

Referente a Lei nº 11.784/2008, a avaliação de desempenho tem como finalidade proporcionar melhoria da qualificação dos serviços públicos e contribuir para a política de gestão de pessoas, principalmente referente à capacitação, aperfeiçoamento no cargo ou na carreira dos servidores, remuneração e movimentação de pessoal, em conformidade com os incisos I e II do caput do art. 140. Logo, também é possível observar outros objetivos como o alinhamento dos processos de trabalho com a missão e os objetivos estratégicos da organização e a vinculação do desempenho do servidor e da equipe ao cumprimento dos objetivos da organização, o apoio ao desenvolvimento de planos de treinamento, identificando as necessidades de aprendizagem e incentivando o desenvolvimento profissional, projetado para expandir as qualificações do servidor.

Para Camilo (2016), são objetivos da avaliação de desempenho:

Identificar pontos de melhoria das pessoas; integrar os colaboradores à empresa, buscando adequar suas competências com as necessidades das empresas; adequar as pessoas aos cargos que possuem ou que deveriam possuir; identificar necessidade de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzir essa carência. Melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da empresa.

Para Peixoto (2015) “as organizações utilizam a avaliação de desempenho como mecanismo que procura averiguar o desempenho dos colaboradores, focando na obtenção de melhores resultados e, além disso, os colaboradores conseguem benefícios da avaliação, visando aprimoramento pessoal. ”

A avaliação de desempenho tende a gerar diversos benefícios, tanto para os servidores quanto para a instituição, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro I – Benefícios da avaliação de desempenho

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

Fonte: Leite & Gondim, 2005; Guimarães, 1998; Abbad, Lima e Veiga, 1996

O processo de avaliação de desempenho pode ser usado como parte integrante das práticas de gestão de pessoas, pois seus resultados podem ser usados para melhorar vários subsistemas de gestão de pessoas, tais como: facilitar o redesenho dos planos de treinamento; medir o desempenho para pagar bônus por desempenho; referente à promoção e Política de promoção: determinar a necessidade de melhorar processos e condições de trabalho.

### 3.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho humano é expresso por meio do comportamento dos indivíduos no desempenho de suas funções, o que envolve a mobilização consciente de conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (COELHO JR., 2011). Por sua vez, o modelo de gestão de pessoas procura gerenciar comportamentos objetivos e resultados ao mesmo tempo, com finalidade de melhorar sua eficácia, visto que apenas comportamentos satisfatórios não podem garantir o alcance das metas, do mesmo modo que mirar em resultados poderá levar a comportamentos inadequados.

A avaliação de resultados é uma forma muito objetiva de contrapor os resultados obtidos com os objetivos previamente especificados. Em contrapartida, a avaliação do comportamento exibido pelo indivíduo contém carga subjetiva, pois se fundamenta na observação do avaliador sobre os resultados da avaliação. Como os métodos subjetivos permitem que os gestores exponham suas percepções sobre a conduta do sujeito, os métodos subjetivos são mais suscetíveis ao preconceito, conivência, tratamento severo ou leniente e, portanto, tornam-se alvo de críticas e conflitos (CAETANO, 1996 apud BRANDÃO, 2008).

O modelo desenvolvido por este órgão da Administração Pública Federal é a utilização de métodos mais participativos e instrumentos de avaliação de desempenho envolvendo outros atores no processo, com o propósito de diversificar as fontes de avaliação. No modelo adotado pela Instituição, o servidor é avaliado não apenas pelo seu chefe na hierarquia, mas também por outros indivíduos que se relacionam com ele no seu ambiente de trabalho, como colaboradores de equipe, subordinados e por ele próprio, ou seja mediante a sua autoavaliação.

De acordo com o decreto vigente, a gratificação de desempenho adicionará até cem pontos, sendo que oitenta pontos da avaliação institucional e vinte pontos da avaliação individual. A Avaliação Institucional é relativa ao alcance das metas previstas pela Organização. Está dividida em metas globais, que são metas do órgão como um todo e metas intermediárias, que são metas de cada departamento da Instituição. Essas metas, no começo do ciclo das avaliações devem ser publicadas; Avaliação Individual: é a somatória da avaliação de desempenho individual com o índice de metas concluídas. Essas metas são ajustadas no início do ciclo de avaliações através do plano de trabalho; com referência as metas individuais devem ser firmadas no plano de trabalho no início do ciclo de avaliação. Ao final do período

será analisado pelo superior imediato em que importância o servidor cumpriu os propósitos estabelecidos. Essas devem ter alinhamento com as metas intermediárias que por sua vez devem estar de acordo com as globais.

Os níveis de avaliação consistem em: Autoavaliação, onde o indivíduo avalia a si mesmo; Heteroavaliação, onde o superior imediato avalia o servidor; Avaliação pela equipe, ou seja, por seus pares ou pelos colegas de equipe em que avaliam o indivíduo; e a avaliação pelos subordinados onde a equipe de trabalho subordinada avalia a chefia.

O pressuposto da autoavaliação é o processo no qual o servidor reflete e examina o desempenho do servidor em um determinado intervalo de tempo de acordo com os fatores de avaliação especificados por sua instituição ou entidade, e atribui notas ou conceitos a cada aspecto.

A heteroavaliação é executada pelos gestores diretos, levando em consideração os mesmos fatores de desempenho descritos nas operações padrão e de procedimento, e atribuindo notas ou conceitos a cada fator. Além desses fatores, no início do período da avaliação, o supervisor imediato deve avaliar e atribuir notas para explicar o cumprimento da meta única (ou múltiplas) acordada no plano de trabalho.

A avaliação pela equipe é feita de maneira individual pelos integrantes da equipe subordinada ao respectivo gestor avaliado. Logo, considerando os mesmos fatores de desempenho e atribuindo a cada um deles uma pontuação, conforme a escala definida pelo órgão ou entidade.

Para que seja praticada a avaliação de desempenho, mantendo a integralidade da pontuação individual do servidor, é feita a distribuição do percentual da avaliação de desempenho que enquadraria à equipe, com previsão através do Decreto nº 7.133/2010, entre os participantes deste teste de desempenho. Logo a proporção adotada por este órgão é de 27,5% para a autoavaliação e 72,5% para a avaliação do superior imediato. A distribuição equilibrada do percentual atribuído à equipe, 25% (vinte e cinco por cento), se dará do seguinte modo: 50% (cinquenta por cento) deste percentual será adicionado ao percentual referente à autoavaliação, ou seja, avaliação de si mesmo, e os demais 50% (cinquenta por cento), acrescidos ao percentual indicado à chefia imediata, conforme quadro abaixo.

Quadro II – Proporção da avaliação Individual

Proporção da Avaliação Individual				
Situação do servidor	Autoavaliação	Equipe (Pares ou Subordinados)	Chefia imediata	Total
Integra equipe de trabalho	15%	25%	60%	100%
Não integra equipe de trabalho	27,5% = 15% + 12,5% (50% da avaliação da equipe)	-----	72,5% = 60% + 12,5% (50% da avaliação da equipe)	100%

Fonte: Nota Técnica no 393/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP

A hipótese fundamental que confirma o uso do modelo de "fontes múltiplas" é que, em comparação a uma avaliação realizada por apenas uma fonte, ou seja, uma avaliação realizada por múltiplos participantes proporciona informações mais justas e confiáveis, principalmente em função da avaliação envolvida, passando assim a incumbência de forma compartilhada pelo processo. Em geral, quanto maior a equipe, torna-se mais real esse princípio exposto acima.

Segundo Edwards & Ewen (1996):

“As vantagens da avaliação por múltiplas fontes, podem ser identificadas através da:

- Justiça: Há menos notas levantadas artificialmente e menos efeitos adversos sobre as minorias;
- Exatidão: menos preconceitos pessoais e visões mais equilibradas;
- Credibilidade: Obtenha uma reputação mais elevada devido ao respeito pelos colegas;
- Valor: os colegas podem ser mais específicos no feedback comportamental; e
- Motivação: a pressão dos colegas leva a uma mudança de comportamento. ”



Neste procedimento, os fatores avaliados são considerados os comportamentos e os resultados que contribuem para o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor e para o incremento dos índices de qualidade institucional. Para que seja possível mensurar comportamentos como resultados, são definidos, respectivamente, fatores de desempenho individuais e indicadores de desempenho pautados em critérios como:

- Clareza na especificação dos fatores;
- Facilidade de uso dos instrumentos (formulários e/ou sistemas informatizados);
- Uso de referenciais seguros para atribuição de conceitos; e
- Redução da subjetividade mediante descrição de ações observáveis.

### **3.2.1 Avaliadores e avaliados**

Em geral, o avaliador é visto como o principal elemento do procedimento de avaliação de desempenho, de modo que o resultado final, em grande relevância, tem por dependência a sua interpretação e julgamento, tendo por influência também, das técnicas para realização do diagnóstico de desempenho por ele utilizado.

Em relação ao superior imediato, suas principais atribuições estão correlacionadas com a condução das etapas do processo de gestão do desempenho durante o ciclo, de forma mais marcada no preparo e monitoramento referente ao desempenho e na continuidade dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos colaboradores.

Segundo Coelho Jr (2011), o líder do setor tem como responsabilidades:

- “Aprimorar habilidades relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à negociação de conflitos, à coordenação de projetos e à promoção de *feedback* aos avaliados, visando a melhorar seu preparo gerencial no desempenho do papel de gestor de pessoas.
- Planejar e pactuar as metas intermediárias e as metas individuais de desempenho com cada servidor e sua equipe, no início do ciclo de avaliação.
- Observar, no decorrer do ciclo de avaliação, o desempenho dos avaliados quanto aos fatores e corrigir os possíveis desvios do comportamento esperado, procurando anotar as ocorrências mais relevantes referentes à atuação dos avaliados.
- Monitorar o plano de trabalho, acompanhando o desenvolvimento dos projetos, atividades e ações propostos para o atingimento das metas, a

fim de identificar necessidades de ajuste ou oportunidades de melhoria e promover a adequada intervenção.

- Realizar, ao menos, uma avaliação parcial dos fatores e do plano de trabalho, comunicando aos avaliados a situação no momento e efetuando os ajustes e as orientações necessárias à melhoria do desempenho.
- Realizar o processo de avaliação final de desempenho, considerando os fatores e o nível de atingimento das metas do plano de trabalho, buscando comunicar-se com os subordinados de forma respeitosa, honesta e equilibrada proporcionando um momento de troca e de crescimento profissional, para si e para a equipe.
- Verificar, a qualquer tempo, as necessidades de capacitação ou de adequação funcional dos servidores sob sua subordinação e encaminhar às áreas responsáveis, para as devidas providências. ”

Há pouco tempo atrás, ainda era comum acreditar que chefe imediato era o único encarregado pela avaliação, o que tornava o seu entendimento soberano. Apesar disso, devido aos transtornos causados por essa exclusividade durante a execução do procedimento, costuma-se, atualmente, através da distribuição entre os membros da equipe de trabalho, inclusive o próprio avaliado, a tarefa de avaliar o desempenho individual. Logo, em conformidade com a atual legislação, o servidor fará a sua própria avaliação com base na percepção sobre sua produtividade de trabalho, buscando evitar condescendência, supervalorização ou excesso de severidade quanto a sua própria performance.

O avaliado pelo processo tem como responsabilidade segundo o Manual da Instituição:

- Executar, durante o período de avaliação, as ações, atividades ou projetos definidos no plano de trabalho, observando, no desempenho de suas atribuições, os fatores de avaliação individual considerados fundamentais pela instituição.
- Colaborar com a equipe e com a chefia na elaboração do plano de trabalho, entrando em acordo quanto aos prazos e quanto à razoabilidade das metas, tendo em vista os recursos disponíveis e a própria capacidade de realização do que foi pactuado, considerando o grau de domínio dos conhecimentos e habilidades.
- Participar do processo de avaliação de chefes e colegas (pares) de forma imparcial, honesta, consciente de sua responsabilidade.

### **3.2.2 Fatores de avaliação de desempenho individuais**

A avaliação de desempenho individual é orientada por critérios que correspondem às normas relativas à periodicidade, responsabilidades, metodologia e ferramentas, é composta por metas e fatores de desempenho individual que refletem as competências aferidas no desempenho do servidor na realização das tarefas e atividades a ele atribuídas. (Art. 142 da Lei nº 11.784/08)

Para efeito de avaliação por múltiplas fontes, são avaliados tanto pelos pares e subordinados, quanto pela chefia imediata e autoavaliação, os fatores que dizem respeito à esfera de competências do servidor. Esses elementos têm por classificação mínimos obrigatórios, opcionais e específicos. (Art. 4º da Orientação Normativa nº 7/11)

A verificação do desempenho individual resultará da pontuação atribuída ao cumprimento das metas individuais, adicionadas à pontuação atribuída aos fatores estabelecidos pelo órgão. Conforme quadro abaixo:

Quadro III – Fatores de avaliação de desempenho

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
<b>Mínimos Obrigatórios</b>	<p>I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;</p> <p>II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;</p> <p>III - trabalho em equipe;</p> <p>IV - comprometimento com o trabalho; e</p> <p>V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.</p>
<b>Opcionais</b>	<p>I - qualidade técnica do trabalho;</p> <p>II - capacidade de autodesenvolvimento;</p> <p>III - capacidade de iniciativa;</p> <p>IV - relacionamento interpessoal; e</p> <p>V - flexibilidade às mudanças.</p>
<b>Específicos</b>	<p>Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual. (§2º do art. 4º da Orientação Normativa nº7/11)</p>

Fonte: adaptado do Decreto no 7.133/2010 e da Orientação Normativa nº 7/11.

### 3.2.3 Efeitos financeiros

A avaliação de desempenho individual apenas gera os efeitos financeiros quando decorrem dos seguintes requisitos e resultados:

- a) permanência de exercício nas atividades relacionadas ao plano de trabalho por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação; (art. 11 do Decreto no 7.133/2010)
- b) apuração anual das avaliações de desempenho institucional e individual; (art. 10 do Decreto nº 7.133/2010)
- c) duração dos efeitos financeiros por doze meses (art. 10 do Decreto no 7.133/2010), contados a partir do mês subsequente ao do processamento das avaliações. (§ 3º, art. 10 do Decreto nº 7.133/2010)

### 3.2.4 Ciclo e Processamento de avaliação de desempenho

O ciclo de avaliação de desempenho apresentado pelo Decreto nº 7.133/2010 demonstra as seguintes etapas: publicação das metas institucionais globais; pactuação inicial dos compromissos de trabalho; acompanhamento do desempenho; avaliação parcial dos resultados; apuração final das pontuações para fechamento das avaliações institucional e individual; publicação do resultado final; retorno aos avaliados.

As avaliações de desempenho tanto a individual, quanto a institucional serão processadas no mês subsequente ao término do período avaliativo, conforme § 3º, art. 10 do Decreto nº 7.133/2010.

Com relação à apresentação de *feedback* aos servidores da instituição, é necessário que o gestor possa esclarecer ao seu subordinado quais objetivos espera dele e forneça informações, bem como orientações de como atingir essa expectativa com êxito. Além disso, os colaboradores da equipe necessitam saber quando estão evidenciando um desempenho de maneira competente, a fim que possam mantê-lo, bem como aperfeiçoá-lo, e quando demonstram desempenho ineficiente, para que possam modificar seus comportamentos e alcançar melhores resultados.

Conforme Coelho Junior, (2011):

“O desempenho competente refere-se à sorte de competências profissionais ou de natureza técnica e comportamental que o indivíduo utiliza para a consecução de seus planos de trabalho e que deve estar afim ao perfil esperado pela organização. Para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (resultados de trabalho dos indivíduos) quanto mesmo (influência dos resultados individuais na equipe de trabalho) e macro (impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais e da equipe).”

O retorno das avaliações para os servidores ocupa a sexta etapa do ciclo deste processo. Entretanto, não significa que não possa existir momentos de *feedback* em partes do ciclo. É preciso que o órgão crie condições favoráveis à cultura do diálogo, sensibilizando os integrantes das equipes e suas chefias, com finalidade de facilitar o uso do *feedback* como mecanismo de gestão, tendo por objetivo o desenvolvimento dos indivíduos por meio da comunicação ou retorno da avaliação feita pelos superiores, referente ao seu desempenho.

### **3.3 MODERNAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Segundo Pontes (2016) destaca que a avaliação é um processo com grande importância para gestão de pessoas, pois é possível fazer o acompanhamento e avaliação de forma sistemática do comportamento e dos desempenhos dos

colaboradores, fornecendo *feedback*, com a finalidade de mapear pontos de melhoria, aproveitar aspectos fortes e elaborar planos de ação eficientes que tragam resultados tanto pessoais para o servidor, bem como para a instituição.

Os objetivos do plano de avaliação de desempenho profissional, foram originalmente introduzidos nas indústrias criadas pelo capitalismo moderno, logo demonstraram a evolução de conceitos e práticas relacionadas, adicionando foco inicial para medir o desempenho passado, o plano do projeto desenvolvido futuramente e ajuste dos esforços de todos para alcançar os resultados organizacionais.

#### Segundo Pontes (2016):

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade determinou, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, à qualidade, à produtividade e à superação da satisfação dos clientes. Muitas organizações tiveram de passar por reestruturações mais profundas, incluindo cortes radicais de pessoal, simplesmente porque já estavam operando com prejuízos. Muitas outras tiveram de acertar os ponteiros com a qualidade e com os custos de seus produtos e serviços, para não verem seus clientes desaparecerem.

Antes das mudanças, geralmente as organizações eram verticais e orientadas para a concentração de poder, incorporaram também conceitos estritos de planejamento, controle de processos de trabalho e uso de sistemas de informação para melhorar a eficiência e propor economias de escala, e a concentração no indivíduo, visando apenas a produção. Depois dessas transformações, as organizações ficaram mais horizontais. Flexibilização e o uso das tecnologias da informação, trazem mudanças cada vez maiores às organizações, tendo a partir deste método melhores resultados através de seus colaboradores, as empresas passaram a considerá-los como o mais valioso recurso da organização.

Para fins de ensino, os métodos de avaliação de desempenho podem ser considerados métodos clássicos, mais antigos, métodos contemporâneos, mais modernos. Os métodos também podem ser divididos em: o passado, o futuro e até

mesmo o passado e o futuro, ou seja, se o método se concentra no comportamento do passado ou se concentra mais no comportamento do futuro.

Segundo Pontes (2016) os métodos com ênfase da avaliação no passado são: Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Frases Descritivas, Escala Gráfica, Escolha Forçada, Comparação Binária e Atribuição de Graus. Os métodos com ênfase da avaliação no futuro são: por Objetivos, Atividades e Acompanhamento e Avaliação de Resultados. A avaliação baseada em competências enfatiza o futuro, mas considera o passado ao realizar o processo de avaliação. Com foco no futuro, classificam-se os métodos de combinação dos resultados (objetivos) a serem alcançados.

Pontes traz como uma das formas mais modernas de mensurar o desempenho, a Avaliação por Objetivos. Este processo consiste em um método, que faz parte do conceito de gestão de metas, buscando o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, por meio de um processo participativo e motivador, para tornar o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação advém do fato de as pessoas serem ouvidas, reconhecidas e aceitas no processo. Também leva à auto realização pessoal. A participação no trabalho e a compreensão dos objetivos da empresa são, por sua vez, fatores importantes na integração das pessoas na organização. O processo de avaliação com base em metas começa com um acordo entre o líder e o funcionário sobre a meta que o funcionário deseja atingir, e a duração geralmente é de um ano. O acordo foi feito por meio de reunião formal, planejada com antecedência e com base nas metas traçadas para a unidade e para a empresa.

Supondo que, à medida que as metas são discutidas, acordadas e totalmente compreendidas, os funcionários devem fazer maiores esforços para atingir essas metas dentro do período predeterminado. Uma vez que as metas são acordadas, os funcionários e seus líderes também concordam em planejar ações para atingir essas metas. Muita gente pensa que só isso já basta, a aplicação da metodologia chega ao limite, aí o processo começa a travar. Como chefia, é necessário usar um estilo de liderança que seja consistente com a capacidade do funcionário de atingir as metas acordadas. Combinando metas e estilos de liderança, é possível também concordar com os padrões de desempenho desejados, ou seja, a qualidade ou quantidade de metas que devem ser alcançadas. Portanto, a

necessidade de treinamento também deve ser analisada para que os funcionários possam atingir os objetivos pactuados.

Como uma das modernas formas de avaliação, encontra-se a Por Competências. Para desenvolver um modelo de avaliação baseado em competências, é necessário definir um perfil de capacidade. Inicialmente, as capacidades básicas da organização devem ser estabelecidas para atender às ações estratégicas, como centrada no cliente, orientada para resultados, trabalho em equipe, etc. Uma vez que esses recursos são definidos, eles se tornam um pré-requisito para todas as pessoas na organização. A segunda etapa é definir as capacidades do cargo ou grupo de trabalho. Essas capacidades podem ser estabelecidas nas áreas técnicas e comportamentais. As habilidades técnicas envolvem conhecimentos e habilidades em campos específicos, como estatística e idioma. Habilidades comportamentais envolvem atitudes e comportamentos adequados à atividade a ser realizada, como criatividade, iniciativa e gerenciamento de conflitos. Essas duas habilidades, o núcleo da organização e o trabalho, definem os requisitos de habilidade do indivíduo. A avaliação de desempenho baseada em capacidade pode medir as capacidades técnicas e comportamentais e é mais comumente usada na avaliação de capacidades comportamentais. O objetivo desta avaliação é verificar quantas pessoas possuem as habilidades necessárias e desenvolver um plano de ação para o seu desenvolvimento.



## 4 MÉTODO DA PESQUISA

O uso de métodos de pesquisa qualitativa na área da Administração é cada vez mais comum. Segundo Miles e Huberman (1994) desde a década de 1990, é notável um aumento no número de pesquisas qualitativas em disciplinas básicas e aplicadas, como a administração geral e os estudos organizacionais em particular, referente a sociologia, a psicologia, a linguística, a saúde, o planejamento urbano, a educação, a avaliação de políticas públicas, entre outras áreas relacionadas.

Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 57) salientam que “Os estudos qualitativos se caracterizam como aqueles que buscam compreender um fenômeno em seu ambiente natural, onde estes ocorrem e do qual fazem parte”. Creswell (2010, p. 43) define um método qualitativo como uma forma de explorar e compreender a atribuição de indivíduos ou grupos através de questões sociais ou humanas. Quanto à natureza, refere-se a uma pesquisa qualitativa. Qualitativa, pois ocorrerá a análise e descrição dos principais desafios e dificuldades da operacionalização do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores da Administração Pública Federal.

Em uma pesquisa qualitativa é permitido utilizar vários procedimentos e instrumentos de constituição e análise de dados, entre estes a pesquisa documental. Segundo Gil (2010) referente a pesquisa documental, os dados podem ser alcançados de forma indireta, ou seja, através de livros, jornais, papéis oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes e vídeos. Logo, com o uso dessas fontes documentais é possível evitar o desperdício de tempo, bem como o constrangimento na coleta de dados, possibilitando adquirir quantidade e qualidade das informações suficientes para a realização desta pesquisa.

Segundo Gil (2019):

O conceito de documento, por sua vez, é bastante amplo, já que este pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento. Dentre os documentos mais utilizados nas pesquisas estão: documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações; documentos pessoais como cartas e diários; material elaborado para fins de divulgação, como folders, catálogos e convites; documentos jurídicos, como certidões, escrituras, testamentos e

inventários; documentos iconográficos, como fotografias, quadros e imagens; e registros estatísticos.

Quanto aos meios de investigação, segundo Köche (1997, p. 122), o objetivo da pesquisa bibliográfica é “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa”, logo foi bibliográfica devido à importância de se ter um conhecimento prévio do assunto em questão; foi também um estudo de caso, pois se desenvolveu em uma instituição com a finalidade de detalhar o ambiente através da avaliação de Desempenho. Conforme Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Para a realização desta pesquisa foi utilizado como fonte o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, bem como relatórios de Entrevistas, fichas de avaliação, Decretos e Leis disponibilizados pela instituição referentes a este assunto abordado e, comparando as metodologias utilizadas em grandes empresas.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) utiliza da metodologia de "Avaliação de Múltiplas Fontes", para Pontes com a nomenclatura de Avaliação 360º graus, que consiste “desenvolvimento da competência das pessoas por meio de *feedbacks* de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a ideia central das metodologias clássicas de avaliação de o líder avaliar o subordinado. ” Logo, mesmo que exista a avaliação do subordinado pelo chefe, essa metodologia proporciona duas oportunidades: a de que os subordinados avaliem seu líder, e a de que os funcionários façam avaliações recíprocas.

Considerado por Pontes, a metodologia de avaliação mais confiável dentre as avaliações tradicionais, uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informações, é vista como novidade em instituições públicas o método que proporciona ao subordinado avaliar sua chefia imediata. A PRF/AM preza para que todos os servidores que integram uma equipe de trabalho avaliem individualmente seu chefe imediato quanto aos fatores de desempenho individuais, com imparcialidade e responsabilidade. Os conceitos atribuídos pelos membros da equipe serão somados e calculada sua média, que representará a nota do gestor, conforme o inciso III do §4º do Art. 4º do Decreto nº 7.133/10, gerando a proporção de vinte e cinco por cento com efeitos apenas financeiros. Diferentemente em empresas privadas, que além de possuir efeitos financeiros, existe uma preocupação através da criação de um plano de melhorias para suprir as deficiências do Líder, caso obtenha uma nota inferior ao desejado pela Organização.

A avaliação 360º grau traz certa subjetividade aos resultados, porque o mesmo fator ou habilidade pode ser explicado por duas ou mais pessoas de maneiras completamente diferentes. O formato 360º grau de avaliação pressupõe que todos estão prontos para fornecer e receber *feedback*, e a realidade pode ser diferente de acordo com as informações solicitadas pela organização.

Segundo Oliveira *apud* Pontes (2016):

“Com o tempo, consultores e diretores de recursos humanos perceberam que implantar uma estratégia de avaliação do gênero era tarefa bem mais

complexa do que parecia. Malconduzido, o processo pode fazer o clima da empresa ficar mais nebuloso e sujeito a trovoadas do que antes. Pedir aos funcionários que digam o que pensam dos colegas exige alto grau de maturidade no ambiente de trabalho, algo que, embora muito alardeado em discursos, é efetivamente raro de se encontrar. ”

A aplicação desta metodologia possui pontos positivos no suporte ao desenvolvimento pessoal e na carreira do avaliado, entretanto como instrumento de gerenciamento de desempenho pode trazer problemas durante a avaliação. A PRF/AM utiliza esta metodologia como processo de avaliação, diferente das grandes instituições que a usam apenas como *feedback* de múltiplas fontes usado como fim único de desenvolvimento.

Segundo Edwards *apud* Pontes (2016):

“As pessoas que dão seu *feedback* podem estar mais dispostas a ser totalmente honestas, uma vez que nem elas nem quem receberá o *feedback* têm nada a perder; quem recebe o *feedback* pode ficar menos na defensiva, mais aberto à opinião dos outros e mais disposto a acreditar no *feedback*, que, em si, não interfere nos requisitos que envolvem as decisões de promoção de cargo, pois as informações não têm impacto direto sobre a carreira”

Segundo Pontes (2016) é recomendado que o instrumento seja usado exclusivamente com fins de *feedback* e não como único processo de avaliação de desempenho. Portanto, a avaliação deve ser processada estatisticamente. As avaliações individuais podem ser tendenciosas (aproximadamente 40% acima ou abaixo da média dos resultados) devem ser retiradas do processo, pois podem ser afetadas pelo viés do avaliador e, portanto, não afetarão o resultado final. Logo antes de implementar o método de avaliação 360º graus, é necessário analisar o reflexo da cultura corporativa ou do órgão. Empresas com cultura hierárquica não concordam com essa forma de avaliação. Deve haver espaço para que as pessoas forneçam *feedback* de maneira adequada”. Pontes (2016).

Avaliação por objetivo, acontece nesta Instituição através da Avaliação Institucional, sendo de maneira estratégica, utiliza indicadores de desempenho institucionais, como é o caso do Balanced Scorecard que, segundo Kaplan et al.

(1997) citado por Brandão (2008), busca avaliar os resultados de uma empresa através da mensuração de seus ativos, como produtos e serviços, funcionários competentes e motivados e processos eficientes e clientes satisfeitos. Esse método, também foca em desempenho, clientes e processos referente ao aprendizado. Em organizações públicas, temos três indicadores principais de desempenho Organização: Plano plurianual (PPA), método de orientação orçamentária (LDO) e método de orçamento anual (LOA). Além dos indicadores citados, a Avaliação Institucional está dividida em metas globais, que são metas do órgão como um todo e metas intermediárias, que são metas de cada departamento do órgão, logo desde o início do ciclo das avaliações, devem ser publicadas e divulgadas.

Referente a Metodologia de Avaliação por Competências, foi observado que não é utilizada por este Órgão. Com o mapeamento das competências, há a transferência dessas competências à empresa aumentando seu capital intelectual. Segundo Dutra (2004) “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. ”

Segundo Pontes (2016):

“Para avaliar as competências técnicas do indivíduo é necessário comparar as exigências requeridas pelo cargo com os conhecimentos e habilidades possuídos pela pessoa. Essa análise permite encontrar pessoas com talento técnico para ocupar cargos mais importantes, como, também, lacunas de conhecimentos e habilidades que podem comprometer os resultados. A avaliação das competências técnicas permite o desenvolvimento de planos de ação para melhor aproveitamento das pessoas na organização, como para desenvolver aspectos que precisam ser trabalhados. ”

Referente a capacitação, Segundo Buckingham (2001) faz uma crítica às organizações, pois o plano de capacitação da maioria das empresas é desenvolvido a partir dos pontos fracos dos empregados, logo, os pontos fortes não são relevantes, assim não são aperfeiçoados. Apenas as lacunas de aprendizado são corrigidas. Nesta Instituição, através do decreto nº 7133/2010, retrata que os servidores com desempenho abaixo de 50% deverão buscar capacitação. Não

fazendo nenhuma menção ao aperfeiçoamento de servidores com desempenho adequado, não ocorrendo o aperfeiçoamento, ou seja, segue a corrente que programas de capacitação devem ter como base os pontos fracos de seus servidores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público está passando por modificações significativas nas últimas décadas, onde a administração pública burocrática migra para uma gestão que abrange procedimentos e práticas de gestão aplicada a grandes empresas. A realização da avaliação de desempenho é um dos processos imprescindíveis que aprimora a Gestão Pública, trazendo melhorias na eficiência, eficácia e efetividade para o serviço público.

A partir do referencial teórico, é percebido que a avaliação e gestão de desempenho passaram a ser um fator de sobrevivência para muitas organizações, bem como até em instituições públicas. Por meio dela, a chefia pode desenvolver para seus colaboradores metas, avaliar seu desempenho, e quais os resultados obtidos. Ela também na situação atual, tem sua importância para a organização, pois toda administração pública deve buscar a finalidade social na prestação de serviços, escolhendo a melhor forma de produzir os melhores resultados possíveis para a sociedade.

Depois que a análise foi concluída, podemos observar que a Avaliação de Desempenho nesta Instituição, em linhas gerais, é consistente com a bibliografia principal do tema de pesquisa, com adaptações para o setor público. Entretanto, o método de avaliação 360°, adotado apesar de muito elogiado, é complexo de implantar nas organizações, principalmente nas organizações públicas, exigindo uma capacitação não só dos profissionais de gestão de pessoas como de todos os servidores e apoio da alta gestão, bem sensibilização quanto a sua importância.

Este método também pode estar alinhado com o método Avaliação por Objetivos, onde este Órgão faz uso através da definição de metas Institucionais, pois se preocupa com o futuro através da definição de objetivos, sejam individuais, departamentais ou organizacionais, estes contribuem para o aumento da produtividade, bem como a motivação dos indivíduos no trabalho, ou seja, através do alinhamento estratégico é observável no ciclo de gestão de desempenho, que foi proposto pelo decreto nº 7133/2010, nele a organização deve fazer a publicação das metas institucionais; pactuar essas metas com os colaboradores; acompanhá-

las e avaliá-las parcialmente pelo menos uma vez; ao final apurar o cumprimento das metas e publicá-las, realizando o *feedback* aos colaboradores, com o uso da avaliação 360°.

Como sugestão, esta instituição poderia fazer o uso da metodologia Por Competências, pois assim que o servidor toma posse de forma efetiva do cargo poderia ser feito um mapeamento de suas competências, ou seja, dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, com a análise é permitido encontrar servidores com “talentos técnicos” para a ocupação do cargo em determinado setor, trazendo melhora na obtenção dos resultados, sendo sanado um possível problema que seria detectado apenas na avaliação de desempenho final.

Este trabalho apresenta limitações, dentre elas: não foram feitas entrevistas nem foram utilizados questionários para com servidores e gestores que já avaliaram ou foram avaliados de acordo com a metodologia proposta pela Instituição, preservando assim a segurança orgânica da instituição; pouca referência bibliográfica acadêmica de nível internacional; a análise documental poderia ter sido realizada com o apoio do setor gestão de pessoas, bem como a falta de documentos que explicassem a diferenciação da avaliação referente a carreiras desta Instituição.

Logo, são feitas algumas sugestões para futuras pesquisas sobre o referido tema: comparar opiniões de gestores e servidores sobre a eficiência e eficácia da metodologia de avaliação; identificar até quanto dos resultados obtidos a partir da avaliação proposta são insumos para o planejamento da capacitação dos servidores e verificar se os recursos tecnológicos utilizados na avaliação e gestão do desempenho na área privada são aplicáveis na área pública.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 22 de mar. 2010. Seção 1, p. 1.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus\*. Revista da Administração Pública, RJ, no 42(5):875-98, Set/Out. 2008.

CAMILO, Caio. O que é avaliação de desempenho e os tipos de avaliação. 2016.

COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Publicada em: 13 de Setembro de 2011.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Competências. São Paulo: Atlas, 2004.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. HSM Management nº 6 – janeiro/fevereiro – São Paulo/ SP, 1998.

Gil, A. 2010. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed., 3 reimpr., São Paulo: Atlas

Gil, A. 2019. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 2. ed., 2 reimpr., São Paulo: Atlas

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. Revista de investigaciones UNAD, Bogotá, Colombia, v. 14, n. 2, p. 55-73, julio-diciembre, 2015.

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 20 de dezembro de 2005. Seção 1, p. 37.

Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

LEITE, Rosana Márcia Tinoco; GONDIM, Sonia Maria Guedes. Aspectos Norteadores da avaliação de desempenho: com a palavra a comunidade acadêmica. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas - Vitória da Conquista, Ano III, n. 3, p. 39-50, 2005

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. Qualitative data analysis. 2nd. ed. London: Sage, 1994.

OLIVEIRA, Martins. Os riscos da avaliação 360 graus. In: Melhores práticas — As melhores empresas para você trabalhar, 12 maio 2004. Disponível em: <[www.melhorespraticas.com.br](http://www.melhorespraticas.com.br)>.

PINTO, R. Qual a Avaliação de Desempenho queremos no setor público brasileiro. 2011

PEIXOTO, D. E. O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações – Centro Jurídico: 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes / Benedito Rodrigues Pontes. — 13. ed. — São Paulo: LTr, 2016.

VELASCO S. M. V. Carreira e gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal (Monografia de graduação). Brasília. ENAP, 2009.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.