

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU EM
GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA
PELO POLO DE CAMARGO/RS**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR
PÚBLICO: DESAFIOS E DIFICULDADES DE SUA
IMPLANTAÇÃO**

ARTIGO CIENTÍFICO DE ESPECIALIZAÇÃO

Dagmar Bonato Dalacorte

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E DIFICULDADES DE SUA IMPLANTAÇÃO

Dagmar Bonato Dalacorte

Artigo Científico apresentado ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação – Lato Sensu em Gestão Pública na Modalidade a Distância da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), Polo de Camargo/RS, como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Flavia Luciane Scherer

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o artigo científico de Especialização

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
DESAFIOS E DIFICULDADES DE SUA IMPLANTAÇÃO**

Elaborada por
Dagmar Bonato Dalacorte

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA

Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 23 de agosto de 2014.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E DIFICULDADES DE SUA IMPLANTAÇÃO

PERFORMANCE EVALUATION IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES AND DIFFICULTIES OF ITS IMPLEMENTATION

Dagmar Bonato Dalacorte¹

RESUMO

A Avaliação de Desempenho tem a função principal de melhorar a gestão dos programas, dos serviços públicos e das políticas públicas. É uma ferramenta pela qual se busca conhecer e medir o desempenho dos servidores públicos, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por eles. Sendo assim, este artigo tem por objetivo analisar a importância da avaliação de desempenho no setor público, identificando os principais desafios e dificuldades enfrentados para sua implantação. Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se o método de pesquisa exploratória. Foi realizada a revisão bibliográfica da avaliação de desempenho, expondo sua importância, com destaque aos desafios que dificultam sua implantação. Este trabalho visa contribuir e servir de subsídio aos municípios que pretendem implantar o programa de avaliação dos seus servidores. A avaliação de desempenho é considerada fundamental para elevar a eficiência no serviço público.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Setor público. Avaliador. Avaliado.

ABSTRACT

The Performance Evaluation has the main task to improve the programs' management, public services and public policies. It is through this tool that is possible to know and to measure the performance of public employees, establishing a comparison between the expected performance and the performance presented by them. Therefore, the article's aim is to analyze the importance of performance assessment in the public sector, identifying the main challenges and difficulties faced for its implementation. It was used the exploratory research method, besides, it was realized a literature review about the performance evaluation, exposing its importance, especially the challenges that complicates its implementation. This work aims to contribute and serve as a subsidy to cities that intend to implant the program of servants' evaluation. The performance evaluation is considered fundamental to raise the public service efficiency.

Keywords – Keywords: Performance Evaluation. Public sector. Evaluator. Evaluated.

¹ Funcionária Pública do Município de Camargo –RS. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo (2002/2). E-mail: dagmardalacorte@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho tem a função principal de melhorar a gestão dos programas, dos serviços públicos e das políticas públicas. É uma ferramenta pela qual se busca conhecer e medir o desempenho dos servidores públicos, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por eles.

Este artigo tem por finalidade analisar a importância da avaliação de desempenho no setor público e identificar os principais desafios e dificuldades encontrados para sua implantação.

Chiavenato (1981) diz que o procedimento para avaliar o pessoal é denominado de avaliação de desempenho, e é elaborado a partir de programas formais de avaliação, baseados em informações a respeito dos empregados e de seu desempenho no cargo.

A avaliação de desempenho foi instituída pela Emenda Constitucional nº 19, que alterou o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, permitindo a adoção de métodos para medir o desempenho dos servidores, buscando elevar a satisfação dos usuários e a qualidade do serviço público.

As organizações públicas dependem de um sistema de avaliação sistêmico e efetivo para aumentar o desempenho, a valorização e motivação profissional dos servidores, pois estes são o capital maior de uma empresa.

Assim, o questionamento escolhido para nortear esse trabalho foi assim definido: Qual a importância da avaliação de desempenho e quais são os principais desafios e dificuldades encontrados para a implantação nos órgãos públicos?

Este trabalho tem por objetivo principal fazer um estudo da avaliação de desempenho, analisando sua importância para o setor público, destacando principais desafios e dificuldades da sua implantação. Também visa contribuir e servir de subsídio aos municípios que pretendem implantar o programa de avaliação de desempenho dos seus servidores.

O presente artigo está estruturado em três seções além desta introdução, do método de pesquisa e das considerações finais. A primeira seção trata da avaliação de desempenho no setor público, a sua importância, seus objetivos, os métodos tradicionais e métodos modernos mais utilizados; a segunda seção trata dos aspectos a serem observados para a implantação do programa de avaliação de desempenho; e a terceira seção relaciona os principais desafios e dificuldades encontrados por órgãos públicos que implantaram o programa de avaliação dos seus servidores.

1.1 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, onde buscou-se conhecer o tema proposto através da revisão bibliográfica e diagnosticar as principais dificuldades encontradas por órgãos públicos que implantaram o programa de avaliação de desempenho.

Segundo Ciribelli (2003):

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de qualquer Trabalho Científico. É também denominada Pesquisa Bibliográfica. Proporciona maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar; auxilia-o a delimitá-lo; ajuda-o a definir seus objetivos e a formular suas hipóteses de trabalho e também a descobrir uma forma original de desenvolver seu assunto (CIRIBELLI, 2003, p. 54).

O estudo foi embasado em pesquisa bibliográfica, trabalhos acadêmicos e consulta a artigos da internet.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Suzuki e Gabbi (2014) mencionam que a partir da década de 80, vários países começaram a adotar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público. Anteriormente, o Estado era pautado pela intervenção na economia, pela expansão dos serviços de bem estar social e pelo funcionamento nos moldes do modelo burocrático weberiano. Vários fatores contribuíram para a decadência deste modelo: a crise mundial na década de 70 e 80 ligada aos choques do petróleo em 1973 e 1979; a crise financeira, com aumento das atribuições e escassez de recursos; a globalização e as inovações tecnológicas foram decisivas para a perda de poder dos Estados.

A velha estrutura burocrática cedeu espaço a um processo de renovação classificado como modelo gerencial, tendo como característica principal a busca pela eficiência do serviço público.

Pinto (2011) menciona que a avaliação de desempenho no setor público é um tema que vem ganhando contornos de grandes dimensões. Esse tema foi bastante influenciado pelos modelos de gestão que surgiram em administrações públicas de alguns países, como a Grã-Bretanha e a Nova Zelândia, nas décadas de 80 e 90, pelo movimento conhecido como *New Public Management*, que preconizava o aumento da eficiência na prestação dos serviços e um foco maior da atuação do Estado voltado para o atendimento das expectativas e necessidades de todas as partes interessadas envolvidas.

Stassun e Wippel (2013) dizem que a reforma administrativa de 1998 foi um marco para a reorganização do serviço público, com o acréscimo do princípio da eficiência na administração pública. Desde então, não basta legalidade na prestação dos serviços, é preciso que se alcancem os resultados para os quais foram criados.

O princípio da eficiência permitiu à gestão pública a implantação de métodos de avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos. A avaliação de desempenho consiste na apreciação do desempenho de cada pessoa em função das atividades que realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ainda, permitiu à população o direito de questionar a qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado.

Souza (2014, p. 2) cita que “a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão aplicada na identificação, avaliação e gestão de desempenho humano nas organizações”.

A avaliação de desempenho permite melhorar a gestão dos serviços e das políticas públicas e deve servir ao propósito de auxiliar os gestores a entender que suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores.

Os servidores públicos após três anos de efetivo exercício e de cumprir o estágio probatório, não precisavam se preocupar com seu desempenho no cargo, todavia a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, alterou o artigo 41 da Constituição Federal, passando os servidores estáveis para uma condição de perda do cargo em virtude do mau desempenho:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento administrativo de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988).

Stassun e Wippel (2013) destacam que o concurso público, mesmo com provas de conhecimentos específicos, não consegue mensurar a habilidade dos concorrentes, sua capacidade de lidar com desafios, de assumir responsabilidades e de ter comprometimento com o trabalho. Existe apenas uma seleção dos indivíduos, e é de responsabilidade do órgão público criar mecanismos para a adaptação e capacitação do servidor para o bom desempenho no seu cargo.

Ao estender a avaliação de desempenho para além dos três anos de estágio probatório, o município contribui para que o servidor público não se acomode e continue comprometido

com suas atribuições. Com servidores mais motivados e mais preparados, prestando serviços com mais eficiência, a finalidade normativa da atividade pública se concretiza, resultando na satisfação do usuário.

Stassun e Wippel (2013) analisam que o serviço público deve se preocupar com a sua qualidade e eficiência, para satisfazer seus usuários, que são a razão da existência da atividade pública, e, cada vez mais adquirem consciência de seus direitos e exigem que eles sejam cumpridos.

Existem muitas críticas quanto a ineficiência dos órgãos públicos, porém faltam ações para torná-los mais eficientes. Uma gestão pública moderna exige mais objetividade, melhor serviço, mais inovação e menos burocracia. Não pode somente fazer cobranças do servidor inexperiente, mas deve investir em seu aprimoramento para suprir limitações decorrentes da falta de conhecimento para o desempenho de suas tarefas.

É importante a criação de um programa de capacitação, elaborado com a participação dos servidores, pois nem sempre os gestores investem na qualificação dos seus funcionários.

A administração pública deve se preocupar com a valorização do servidor, investindo em seu aperfeiçoamento, permitindo que ele possa progredir profissionalmente. O servidor é o agente do processo e não deve ser deixado em segundo plano.

A avaliação de desempenho é um processo indispensável às organizações na busca pela eficiência, pois é o instrumento gerencial que permite que se descubram potencialidades, pontos fortes e pontos fracos, que subsidiem seleções, recrutamentos e programas de treinamentos, bem como premiar aqueles que se destacam no cumprimento de suas atividades.

De acordo com Chiavenato (1981):

A avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de algum objeto ou pessoa (CHIAVENATO, 1981, p. 207).

O grau de eficiência de uma organização depende do desempenho individual e da atuação de cada pessoa no grupo ou equipe de trabalho.

Segundo Natal (2012):

A avaliação de desempenho é a identificação e mensuração das ações dos colaboradores durante determinado período e tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho (NATAL, 2012, p. 1).

Chiavenato (1981) afirma ainda que por meio da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipe.

Oliveira (2011) diz que a avaliação de desempenho é uma opção gerencial significativa utilizada para a gestão de pessoas, por meio dela é possível pontuar os indivíduos que participam da organização que possuem necessidade de treinamento para desempenhar com mais eficácia seus deveres e assim alcançar mais facilmente as metas propostas. Também possibilita que o servidor conheça os pontos que precisam ser melhorados no seu desempenho.

Para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, o processo de avaliação de desempenho deve estar continuamente preocupado com o desempenho, o acompanhamento e os resultados de seus colaboradores. A eficiência de uma organização se dá em função do comprometimento assumido pelo seu capital humano.

2.1 Importância da Avaliação de Desempenho

A implementação de um método de avaliação de desempenho ganha grande importância, pois é uma ferramenta capaz de promover o desenvolvimento da organização, o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, identificando as necessidades de capacitação e treinamentos, das condições de trabalho oferecidas, das potencialidades e deficiências dos colaboradores, enfim, elementos que permitem o alcance de uma melhoria contínua do desempenho do servidor, visando sempre melhorar a eficiência da gestão pública.

Chiavenato (1981) diz que a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Através dela pode descobrir problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou do cargo que ocupa.

A avaliação de desempenho deve ser vista como um projeto cuja importância maior é melhorar o desempenho dos servidores, contribuindo para implementar uma nova forma de gestão pública, visando oferecer uma prestação de serviços de qualidade a todos os cidadãos, respeitando seus direitos e garantias individuais, sociais e coletivas.

Chiavenato (1981, p. 213) diz que “a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa”.

Destaca-se a importância da avaliação de desempenho que gera vários benefícios para administração pública gerencial que, preocupada com resultados efetivos e no investimento dos seus servidores, terá melhores condições de atingir as finalidades e os objetivos por ela idealizados.

Também destacam-se benefícios para a sociedade, pois uma organização que possui servidores com desempenho eficiente, demonstra o interesse em melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos para a sociedade, cada vez mais demandante e exigente.

A instituição da avaliação de desempenho no serviço público tem outro aspecto importante que é o de mostrar à sociedade os investimentos na melhoria da prestação de serviços públicos, podendo contribuir para a melhoria da imagem do funcionalismo perante os cidadãos.

Para Chiavenato (1981):

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Os principais beneficiários são geralmente: o indivíduo, o chefe, a empresa e a comunidade (CHIAVENATO, 1981, p. 215).

A avaliação de desempenho oferece condições ao administrador de mensurar os resultados positivos ou negativos obtidos pelos servidores.

A principal importância da avaliação de desempenho consiste em determinar as razões do desempenho ineficiente ou insatisfatório, permitindo sua correção com a participação do funcionário ou do servidor analisado, onde os resultados possam ser usados para melhorar a gestão de recursos humanos.

2.2 Objetivos da Implantação da Avaliação de Desempenho

Bessa (2011) cita que o principal objetivo da avaliação de desempenho é servir como uma ferramenta real de análise do desempenho de cada profissional. Durante o processo, o mais importante, é como ela será aplicada e como os resultados obtidos serão otimizados pela organização.

Siqueira (2003) diz que a avaliação de desempenho tem o propósito de buscar a excelência organizacional pela melhoria dos recursos humanos investidos nos mais diferentes papéis profissionais como membros de equipes, colegas, supervisores e gerentes. Os resultados obtidos por essa ferramenta passam a ser referências ou indicações para aplicação de políticas e normas administrativas. A otimização dos resultados da avaliação pressupõe uma permanente interação entre avaliador e avaliado, troca de informações, de avaliações críticas e de correções de rumos, quando necessário, criando um círculo de interação nas diversas funções da administração dos recursos humanos.

Conforme menciona o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais (2013, p. 7), os principais objetivos da avaliação de desempenho são:

- Contribuir para a implementação do princípio da eficiência no setor público;
- Medir a aptidão e o desempenho do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;
- Fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, apoiando as decisões relacionadas à carreira, remuneração e provimento;
- Aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades;
- Valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- Identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor;
- Possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- Contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor;
- Contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor;
- Identificar as condições de trabalho do servidor;
- Produzir informações gerenciais;
- Ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais;
- Identificar habilidades e talentos do servidor;
- Estimular a reflexão e a conscientização do papel que cada servidor no contexto organizacional;
- Viabilizar ao servidor o conhecimento de seus pontos de melhoria;
- Aumentar o envolvimento dos gestores públicos com a gestão de pessoas.

O bom desempenho de cada profissional reflete diretamente no sucesso da organização da qual faz parte. Através de uma avaliação constante e bem definida, é possível monitorar a performance do servidor, assegurando a realização dos objetivos propostos.

2.3 Métodos Tradicionais da Avaliação de Desempenho

Método de avaliação de desempenho é o procedimento utilizado pelo avaliador, para verificar a aplicação de técnicas de trabalho adquiridas em treinamentos.

De acordo com Chiavenato (1981):

A avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma empresa para outra, mas dentro da mesma empresa, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de atividades diversas (CHIAVENATO, 1981, p. 216).

Para ser eficaz, a avaliação de desempenho, deve basear-se nos resultados da atividade do avaliado e, jamais em suas características de personalidade.

Muitas empresas criam seu próprio método de avaliação, conforme as características específicas da sua organização e de seu pessoal.

Chiavenato (1981) destaca os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados no setor público:

- **Método da Escala Gráfica**

Chiavenato (1981, p. 218) diz que “o método da escala gráfica é incontestavelmente o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado”.

Este método avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos. Segundo Chiavenato (1981):

O método da escala gráfica, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva, para evitar distorções (CHIAVENATO, 1981, p. 218).

O método da escala gráfica costuma ser considerado simples e por isso usado com maior frequência. Permite a avaliação das pessoas por meio das características ou fatores previamente estabelecidos.

- **Método da Escolha Forçada**

Chiavenato (1981) diz que este método foi desenvolvido durante a segunda guerra mundial por técnicos americanos que estavam preocupados em obter um sistema de avaliação

que pudesse neutralizar os efeitos de halo, o subjetivismo e o protecionismo característicos do método da escala gráfica. Para Chiavenato (1981):

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Daí a denominação “*escolha forçada*” (CHIAVENATO, 1981, p. 228).

Os métodos utilizados anteriormente não traziam resultados eficientes, enquanto este gerou resultados satisfatórios, sendo implantado em várias empresas.

▪ **Método de Pesquisa de Campo**

Chiavenato (1981) menciona que um dos mais sérios problemas do planejamento e desenvolvimento de recursos humanos é a necessidade de *feedback* de dados sobre o desempenho dos servidores admitidos, integrados e treinados nos seus respectivos cargos. Sem o *feedback* de dados, fica muito difícil medir, controlar e acompanhar a eficiência dos serviços. Conforme Chiavenato (1981):

É um método de avaliação de desempenho desenvolvido com base em entrevistas com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato seu desenvolvimento na função e na empresa (CHIAVENATO, 1981, p. 233).

Ainda Chiavenato (1981) menciona que o método de pesquisa de campo pode ter uma grande gama de aplicação, pois permite avaliar o desempenho e as suas causas, planejar junto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e, principalmente, acompanhar de uma forma muito mais dinâmica o desempenho do servidor.

▪ **Método de Incidentes Críticos**

Foi criado por especialistas das forças armadas americanas durante a segunda guerra mundial. Este método é considerado simples e relativamente preciso.

Chiavenato (1981, p.237) diz que “o método de incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características fundamentais capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso)”.

Nesta técnica cada superior imediato pesquisa, observa e registra os fatos relevantes ao desempenho dos subordinados na execução de suas tarefas.

Chiavenato (1981) destaca que o comportamento humano pode apresentar características extremas, que podem levar a alcançar resultados positivos ou negativos. Cabe ao avaliador identificar e registrar os resultados positivos e os resultados negativos do desempenho dos servidores avaliados.

- **Lista de Verificação**

A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o avaliador observar todas as características principais de um funcionário.

É um método tradicional de avaliação do desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) a respeito de cada funcionário.

Porém, existem muitas críticas em relação aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho por apresentarem características ultrapassadas, e geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos.

As organizações estão buscando métodos mais modernos de avaliação de desempenho que integrem objetivos organizacionais e individuais sem gerar conflitos. Para reforçar que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas é um meio de impulsionar e melhorar o comportamento das pessoas.

2.4 Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho

Siqueira (2003) diz as organizações sentiram a necessidade de compatibilizar o sistema de avaliação de desempenho com o cotidiano do trabalho, sendo possível tornar a avaliação mais realista, para obter ajuda que garanta melhoria na motivação e na produtividade da organização.

Ocorrem algumas dificuldades ao colocar em prática os métodos de avaliação de desempenho, devido a alguns pontos como: sentimento de indiferença e de não comprometimento com um programa de avaliação; dificuldade de eliminar o caráter subjetivo da avaliação; questionários tradicionais de avaliação copiados de instituições diferentes sem ser adaptados à realidade da organização.

Muitos avaliadores falham ao corrigir os problemas de desempenho dos subordinados, pois falta direção dos esforços corretivos, ou seja, eles se concentram mais nos sintomas do que nas causas do problema, que poderia ser resolvido com educação, treinamento e

desenvolvimento de conhecimentos. O avaliador precisa ter sensibilidade para perceber no funcionário seu potencial e saber desenvolvê-lo, tendo sempre em mente que todas as pessoas apresentam limitações.

Novos métodos de avaliação de desempenho estão surgindo, baseando-se na auto avaliação e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal; foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho. Os métodos modernos mais utilizados estão descritos na seção que segue.

- **Avaliação Participativa por Objetivos**

A avaliação participativa por objetivos adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão proativa. Pio (2008) observa que:

Na moderna concepção, a avaliação do desempenho começa pela apreciação focalizada no futuro, ou seja, está orientada para o planejamento do desempenho futuro. O ciclo da avaliação participativa por objetivos consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos. É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas (PIO, 2008, p. 1).

A avaliação participativa por objetivos é considerada democrática, participativa, envolvente e motivadora.

- **Avaliação de Desempenho por Competências**

Pio (2008, p. 6) menciona que “Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função”.

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Pio (2008) analisa que:

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho. O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacitações devem ser mais desenvolvidas, protegidas ou diminuídas. O modelo de Gestão por

Competência, a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado as competências essenciais da própria organização (PIO, 2008, p. 7).

Os métodos de avaliação de desempenho são extremamente variados tanto em sua apresentação como em aspectos relacionados com a própria avaliação e com prioridades envolvidas quanto à suas características de funcionamento. Assim, cada organização tem seu próprio sistema de avaliação de desempenho, ajustando os métodos às suas necessidades, adequados a sua história e seus objetivos.

3 IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Siqueira (2003, p.1) diz que “o desenvolvimento de um programa de avaliação de desempenho está intimamente associado ao estudo do processo de trabalho da organização e ao aperfeiçoamento de seus quadros gerenciais”.

Para que o processo de avaliação de desempenho seja implementado é fundamental que o projeto ganhe dimensões de uma política de governo, ou seja, que os gestores proporcionem condições para que o processo se consolide e tenha continuidade, tornando-se uma ação independente do governante que esteja no poder ou que assumirá o poder.

Com isso, é necessário que ocorra a sensibilização dos gestores dos órgãos e entidades para que seja garantida a disponibilidade de recursos para a implementação do projeto.

Conforme menciona o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais (2013, p. 11), os principais aspectos a serem considerados durante a concepção e implementação da avaliação de desempenho são:

- **Constituição de equipes:** É recomendável a criação de uma unidade central, com competência de normatizar e coordenar o processo, atuando como referência para esclarecimento de dúvidas e informações. Ainda assim, é importante que seja definida uma equipe, de preferência com conhecimentos na área, e com dedicação integral à implementação do processo. Dependendo do porte do município é recomendável que sejam definidos colaboradores nos órgãos e entidades envolvidos no processo e que teriam contato direto com a equipe implementadora, intermediando a comunicação com os demais agentes do processo.
- **Definição do marco legal:** A elaboração do marco legal envolve a descrição do fluxo do processo e prazos, identificação dos atores do processo e suas responsabilidades e

definição da metodologia de avaliação (que abrange a elaboração dos formulários, a escala a ser utilizada e a forma como ocorrerá a avaliação).

- **Definição do público-alvo: quem será avaliado:** A definição prévia do público a ser submetido ao processo de avaliação de desempenho é uma ação de extrema importância a ser realizada. Esse procedimento faz-se necessário pelo fato de que em uma organização pública possa existir uma grande diversidade de situações funcionais, ou seja, diversos vínculos, tais como: terceirizados, contratados, designados, efetivos, apenas comissionados, estagiários, trabalhadores mirins, aprendizes, servidores em período de estágio probatório, em exercício de função gratificada etc.
- **Quem avalia:** Podem ser utilizadas diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do servidor, tais como: a auto avaliação do desempenho, na qual cabe ao servidor a responsabilidade de aferir a sua própria atuação; avaliação realizada apenas pela chefia imediata, em que é atribuída a responsabilidade ao gestor pelo desempenho dos seus subordinados; processo de avaliação circular de 360°, no qual participam da avaliação a chefia imediata, o próprio servidor, a equipe composta pelos colegas e pares, enfim, todas as pessoas que possuem um contato direto com o avaliado; atribuição da avaliação a uma comissão especialmente designada para esta finalidade, tratando-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente ligadas ao servidor. É importante que a figura da chefia imediata esteja obrigatoriamente presente na realização das avaliações, mesmo que sejam formadas comissões para esse fim, pois é a chefia imediata a responsável por acompanhar o desempenho do servidor, por meio da observação do trabalho por ele realizado durante o período avaliatório.
- **Crítérios de avaliação:** Na legislação que vai regulamentar o processo de avaliação de desempenho é importante que constem os critérios de avaliação. Existem aspectos mais ligados ao trabalho e outros mais ligados ao comportamento do servidor e é importante definir se esses dois aspectos serão contemplados. Deve-se atentar também para um limite de critérios, para que a avaliação não se torne extensa, cansativa ou desmotivadora. É importante definir também se haverá diferenciação entre os critérios (ou fatores) que serão utilizados para os servidores estáveis e para aqueles que estão em período de estágio probatório, e também definir se servidores efetivos que acumulam funções gerenciais ou de assessoramento (que coordenam projetos, gerenciam setores) serão avaliados com critérios (ou fatores) diferenciados, de modo que as características essenciais ao desempenho dessas funções específicas possam ser avaliadas.

- **Periodicidade:** É importante que se estabeleça uma periodicidade (anual, semestral...) do processo de avaliação, delimitando-se etapas a serem realizadas, sendo estabelecidos marcos e ações dentro do período de avaliação.
- **Período mínimo para ser avaliado:** É importante que se estabeleça um número mínimo de dias de efetivo exercício dentro dos períodos de avaliação, sendo este um requisito para que o servidor seja avaliado. Outra informação importante é definir o que pode ser e o que não pode ser considerado como efetivo exercício (afastamentos, férias, licenças, e outros).
- **Prazos:** Os prazos devem ser definidos dentro do processo de avaliação tanto para questões operacionais, quanto para preenchimento de formulários. Também devem ser definidos prazos máximos para a conclusão de etapas importantes do processo.
- **Responsabilidades dos agentes:** É importante que sejam definidas as principais responsabilidades dos agentes do processo e também que sejam explicitados os deveres e direitos do servidor avaliado.
- **Fluxo do processo:** No momento da elaboração do marco legal o processo de avaliação já tem que ter sido definido. Um bom modo de começar a definir o fluxo é estabelecer: quando começa, quando termina, e o mais relevante, o que acontece nesse intervalo. O planejamento do desempenho do servidor é uma ação que deve ser realizada no início do processo avaliatório, aqui se estabelece o começo do período de avaliação (marco inicial do fluxo).
- **Metodologia de Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação Especial de Desempenho:** A definição da metodologia da avaliação é um passo fundamental na construção do modelo que se pretende implementar. Depois de definida a metodologia, será importante também definir se haverá ponderações (ou pesos) entre os critérios, se será permitido o arredondamento de notas e se haverá conceito final decorrente da faixa de pontuação.
- **Formulários:** Todo processo de avaliação, depois de toda a formulação teórica e planejamento dos fluxos, responsabilidades e etapas, vai ser visualizado e direcionado aos agentes por meio de formulários que serão preenchidos. A elaboração dos formulários deve ser realizada de forma cuidadosa e planejada contendo os seguintes campos básicos:
 - Campo para identificação do servidor avaliado e da autoridade responsável pela avaliação;
 - Os critérios de avaliação apurados nos termos da metodologia escolhida;

- Campo para assinatura dos avaliadores e do avaliado;
- Campo para sugestões de melhoria do desempenho.
- **Recursos:** Todo processo de avaliação tem como base alguns princípios que devem ser observados como, por exemplo, a legalidade (são necessários registros formalizados e assinados) e o direito à ampla defesa. Cabe decidir qual ou quais serão as instâncias de recurso que serão criadas e quais as suas responsabilidades e limites de atuação. É importante que este ponto seja amplamente divulgado aos servidores avaliados, pois ele alavanca a credibilidade e seriedade do processo, estabelecendo um canal formal para manifestação em caso de discordância do resultado.
- **Validação com os órgãos e entidades envolvidos:** Depois que o marco legal estiver concebido, é importante validá-lo junto aos órgãos e entidades, colhendo sugestões e levantando alternativas para a solução de dúvidas surgidas.
- **Divulgação do processo:** É muito importante a realização de um amplo trabalho de divulgação do processo de avaliação de desempenho entre todos os agentes envolvidos, visto que se trata de um novo projeto, para que a comunicação seja efetiva, não permanecendo dúvidas quanto à implementação do processo e quanto às competências de cada agente.
- **Capacitação dos avaliadores:** A capacitação tem por objetivo informar aos agentes envolvidos aspectos bem peculiares de suas atuações no processo, ou seja, é o momento de abordar as ações que deverão ser desempenhadas especificamente por aqueles atores no decorrer do processo. Realização de treinamentos dos agentes envolvidos no processo (avaliadores, áreas de apoio), com abordagem específica para cada grupo de agentes que possuam ações em comum.
- **Acompanhamento da implementação:** Acompanhar a implementação do processo de avaliação de desempenho em órgãos e entidades que farão parte dessa nova realidade é condição indispensável para o sucesso e concretização do projeto, uma vez que acompanhar de perto a implementação gera credibilidade e proporciona maior comprometimento e responsabilidade por parte dos órgãos e entidades envolvidos.
- **Informatização do processo:** Para conseguir agilidade e armazenar de forma sistematizada os principais dados relativos ao processo de avaliação de desempenho é importante contar com um sistema informatizado.

O administrador precisa estar constantemente empenhado em avaliar as pessoas e descobrir maneiras inovadoras para que executem suas tarefas da melhor forma dentro de um ambiente sadio, pois ali nascem a contribuição pessoal e o crescimento profissional.

Chiavenato (1981) observa que:

O bom êxito da avaliação de desempenho depende estritamente de quem vai executá-lo: o supervisor imediato. A capacidade de observar e de obter dados e informações a respeito o desempenho dos subordinados, a sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-los em eu uma avaliação de desempenho e, finalmente a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias exigem um intenso e adequado treinamento dos avaliadores, que serão os aplicadores do instrumento de mensuração. De nada adianta a acuracidade e a sensibilidade de um instrumento de medida se seu utilizador não conhece adequadamente todas as suas potencialidades e possibilidades de aplicação (CHIAVENATO, 1981, p. 249).

Caso o município já possua alguma base de dados dos servidores é interessante que o sistema de avaliação de desempenho esteja integrado a ele, evitando assim problemas com duplicação de dados.

A avaliação de desempenho pode ser aplicada pelo superior imediato ou o chefe do superior imediato, especialistas em recursos humanos, equipe que o avaliado integra ou por comitê especializado de avaliação.

A instituição de um sistema de informação confiável facilita o controle efetivo do processo e a tomada de decisão, favorecendo a responsabilização dos agentes do processo e a transparência da ação governamental.

4 DESAFIOS E DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Siqueira (2003) analisa as dificuldades da implantação da avaliação de desempenho:

Uma delas é a resistência à mudança, que apesar de imprescindível gera desconfiança e apreensão. A mudança é difícil de gerenciar, é imprevisível e supersolicitante. Exige um esforço no sentido de desenvolver atitude pessoal e grupal de equilíbrio entre estabilidade e instabilidade. O avaliador, como líder, e sua equipe devem, nesse ambiente em permanente transformação, ser capazes de apreender o processo de mudança, absorvê-lo e incorporá-lo ao seu cotidiano, evitando a perplexidade que conduz à anomia. Equipes de sucesso são aquelas nas quais seus membros estão preparados para aceitar e administrar o novo (SIQUEIRA, 2003, p. 2).

De acordo com o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais (2013, p. 20), as dificuldades para implantação são as seguintes:

- **Definição do público-alvo:** Os objetivos e vínculos da avaliação devem ser bem elaborados. Quando da definição da abrangência da avaliação de desempenho são

identificados os vínculos do servidor com a Administração Pública (efetivos, só comissionados, contratados, terceirizados etc.), definir se os servidores comissionados serão ou não avaliados, e se por serem chefes, poderão avaliar ou não os seus subordinados.

- **Resistência inicial ao processo:** Existe certa resistência ao processo por parte dos envolvidos. Uma estratégia para vencer o receio dos avaliadores e avaliados é a informação clara e intensa. A informação chegando ao servidor a avaliação será entendida como ferramenta importante para a gestão do seu desempenho.
- **Comissão de Avaliação:** O processo de formação das comissões é trabalhoso, bem como todo o planejamento do processo, mas é o fator decisivo para o êxito na implementação do processo.
- **Mudança de cultura:** Consiste na dificuldades para se consolidar a cultura do planejamento e do acompanhamento das atividades realizadas. A equipe implementadora tem que orientar e monitorar ostensivamente os gerentes para realizarem tais tarefas e os servidores para cobrar de seus gerentes.
- **Movimentações informais:** A avaliação de desempenho permite a identificação de muitas irregularidades na situação funcional dos servidores e a regularização dos casos mais simples. As irregularidades mais comuns são a disposição informal (sem ato publicado) do servidor para trabalhar em outro órgão ou entidade.
- **Falta de leitura da legislação e de materiais informativos:** A ansiedade dos agentes, por se tratar de um processo novo, fez com que, mesmo com a divulgação (disponibilização de passo a passo, fluxogramas, perguntas e respostas para dúvidas mais frequentes), os envolvidos no processo (avaliadores e avaliados) não se inteirassem do disposto na legislação e nos materiais informativos, gerando demanda excessiva de questionamentos e indagações à equipe implementadora e conseqüente atraso no andamento do processo nestas instituições.

Também existem outras dificuldades como a insegurança dos coordenadores para realizar o processo de avaliação de desempenho, a falta de treinamento específico, e a falta de motivação dos servidores.

Siqueira (2003) observa e conclui que:

Poucas organizações sabem se beneficiar de maneira adequada deste importante recurso de desenvolvimento individual, de equipe e corporativo. A avaliação de desempenho não pode ser vista como uma fita métrica, mas deve ser considerada como instrumento valioso de gestão empresarial e de pessoas. Este recurso ensina, de modo claro e didático, o que é preciso fazer para romper as amarras, superar os

desafios e tirar o máximo proveito dessa ferramenta administrativa fundamental para qualquer organização (SIQUEIRA, 2003, p. 1).

Para Alexandre (2011) as evoluções dos avaliados devem ser monitoradas continuamente, visando obter dados reais para realimentá-la. O avaliador deve estar preparado para o momento da avaliação, pois ela exige muita habilidade, imparcialidade e impessoalidade. Além disso, deve ter boa comunicação, empatia e comprometimento com o processo.

A área de gestão de pessoas deve incentivar a participação dos servidores no processo, realizando uma ampla divulgação da avaliação de desempenho. É importante preparar os envolvidos, mobilizar os canais de comunicação interna para que todos entendam o processo por completo.

Suzuki e Gabbi (2014, p. 7) dizem que “o bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido.”

Não existe fórmula ideal para se aplicar a avaliação de desempenho e conseqüentemente, obter os resultados mais satisfatórios. Compatibilizar o sistema de avaliação de desempenho com sua aplicação no cotidiano é um grande desafio que obriga as organizações a considerarem suas necessidades e concepções, tanto dos gestores quanto do pessoal de recursos humanos.

O sistema depende fundamentalmente do avaliador e do avaliado, que determinarão se este será uma ferramenta ou uma amarra. Quando desenvolvido sob condições adequadas, a avaliação de desempenho é um caminho para a busca da excelência nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal fazer um estudo da avaliação de desempenho, analisando sua importância para o setor público, evidenciando os desafios e dificuldades da sua implantação.

A implementação da avaliação de desempenho é um processo fundamental para o aperfeiçoamento da Gestão Pública e conseqüente melhoria na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos oferecidos.

Muitas instituições fazem da avaliação de desempenho apenas uma burocracia necessária, não conferindo a ela o seu caráter fundamental de controlar a qualidade e eficiência do trabalho prestado pelo servidor.

As organizações públicas devem compreender o papel fundamental do capital humano no desenvolvimento organizacional e adotar estratégias voltadas para a valorização de seus funcionários.

Ressalta-se que são vários os desafios e as dificuldades para a implantação do programa de avaliação de desempenho, como a definição do público-alvo, a resistência inicial ao processo, a formação da comissão de avaliação, a mudança de cultura, a insegurança dos coordenadores, as movimentações informais, e também a falta de leitura da legislação e de materiais informativos. Outro grande desafio é o comprometimento dos avaliadores e avaliados, pois é fundamental o envolvimento e conscientização de seus direitos e deveres no processo da avaliação.

Percebe-se que o mais importante no processo não é apenas medir o desempenho do servidor, mas sim, adotar medidas corretivas e acompanhar a evolução dos resultados conquistados.

Estas premissas parecem simples, mas são o grande desafio no processo de implementação, sendo necessário identificar os pontos de dificuldade e definir ações para poder combatê-los de maneira efetiva, sem comprometer o processo de implementação.

A divulgação intensa, o estabelecimento de parcerias e assessoria direta aos órgãos e entidades envolvidos, a realização de reuniões e debates, dentre outros, são fatores críticos para o sucesso da implementação e consolidação do processo de avaliação de desempenho.

É possível modernizar e tornar mais eficientes os instrumentos de gestão, fundamentais para a prestação de serviços de alto nível, de qualidade e compatíveis com as necessidades da sociedade.

A avaliação de desempenho é um valioso instrumento para evitar que o servidor se acomode após adquirir sua estabilidade e para incentivar sua busca pelo crescimento e aprimoramento profissional.

O sucesso da avaliação de desempenho se alcança pelo envolvimento, participação e compromisso dos envolvidos, juntamente com a inovação, mudança e flexibilidade organizacional. Essas conquistas dependem do desenvolvimento do quadro de servidores capacitados e motivados para desenvolver um serviço de qualidade para os usuários e a sociedade.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial muito importante, e se for utilizada corretamente propicia a obtenção dos melhores e mais significativos resultados no setor público, elevando a satisfação dos usuários e a qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, A. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. Out. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/>>. Acesso em 02 jul. 2014.
- BESSA, J. T. **Avaliação de desempenho no setor público: O processo de avaliação de desempenho no setor público e seus desafios atuais**. 2011. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Monografia_JulianaBessa.pdf>. Acesso em 20 mar.2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988: atualizada até e Emenda Constitucional n. 45, de fev. 2005. 23. ed. São Paulo: Editora NDJ, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**, 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- CIRIBELLI, M. **Como elaborar uma dissertação de mestrado**. 2003. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=3haJdQ9KRLEC&pg=PA29&dq=metodologia+cient%C3%ADfica&hl=pt-BR&sa=X&ei=ArF7U->>>. Acesso em 15 mai.2014.
- NATAL, A. **Avaliação por desempenho e feedback**. Set.2012.Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/alessandro-natal/avaliacao-por-desempenho-e-feedback>>. Acesso em 22 mai. 2014.
- OLIVEIRA, A. **As implicações da Avaliação de Desempenho no Setor Público**. 2011. Disponível em: <http://api.ning.com/files/nKi6Ee1peF-z1w3SmR6Wo*pgOBh9FlRytu-5w*ckldldqPyzVIRkwQxv9DxVRAMBTIzwwB24GzUIRB9OIKjoGOJHxRbF-U5ME/CT_GPM_2012_08.PDF>. Acesso em 15 mar.2014.
- PINTO, R. **Qual avaliação de desempenho queremos no setor público Brasileiro?**2011. Disponível em: <<http://redebrasileirademea.ning.com/profiles/blogs/qual-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso de 25 abr.2014.
- PIO, D. **Avaliação de desempenho por competências**. Jul.2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>>. Acesso em 26 mai.2014.
- Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. **Avaliação de desempenho**. Belo Horizonte, Abril/2013. Disponível em:

<<http://conversandosobregestao.mg.gov.br/images/cartilhas/10.%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>>. Acesso em 06 mar. 2014.

SIQUEIRA, W. **Qual o maior problema da avaliação de desempenho**. Set. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-e-o-maior-problema-da-avaliacao-de-desempenho/33395/>>. Acesso em 20 mai. 2014.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho: uma ferramenta estratégica**. Jul. 2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3571/avaliacao-de-desempenho-uma-ferramenta-estrategica.html>>. Acesso de 22 mai. 2014.

SOUZA, E. **A importância da Avaliação de desempenho na Gestão de Pessoas**.

Disponível em:

<http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=1197&acao=exibir>.

Acesso em 23 jun. 2014.

STASSUN, C.; WIPPEL, F. **Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do alto vale do Itajaí-SC**. Dez. 2013. Disponível em:

<<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/236/310>>. Acesso em 10 jun. 2014.

SUZUCHI, J.; GABBI, L. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público: O caso da Prefeitura Municipal de São Paulo**. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-S%C3%83O-PAULO3.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2014.