

Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal

Mayza Nazareth Silva de Andrade

Pesquisadora da Universidade de Pernambuco (Brasil)

mayza.nazareth@outlook.com

Adriana Tenório Cordeiro

Professora da Universidade de Pernambuco (Brasil)

adriana.cordeiro@upe.br

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a percepção de servidores públicos quanto à aplicabilidade da avaliação de desempenho em uma unidade do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). Foram realizadas entrevistas em profundidade e um survey junto a servidores da unidade em questão. O estudo identifica os aspectos que afetam e contribuem com a efetividade da avaliação de desempenho na instituição. Entre esses, foram constatadas diversas disfunções. Sugere-se que as formas da avaliação de desempenho devem ser aperfeiçoadas para melhor fluidez de processos e melhorias na qualificação dos serviços públicos da instituição.

Palavras-Chave

Avaliação de desempenho; Gestão pública; Eficiência

Performance assessment in the public sector: the perspective of servers in a federal institution

Abstract

The objective of this study is to analyze the perception of public servants regarding the applicability of performance evaluation in a unit of the Federal Institute of Pernambuco (IFPE). In-depth interviews and a survey were conducted with employees of that unit. The study identifies the aspects that affect and contribute to the effectiveness of performance evaluation in the institution. Among these, several dysfunctions were found. It is suggested that the forms of performance evaluation should be improved to improve processes and the qualification of the institution's public services.

Keywords

Performance evaluation; Public management; Efficiency

Evaluación del desempeño en el sector público: la perspectiva de los servidores de una institución federal

Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la percepción de los servidores públicos con respecto a la aplicabilidad de la evaluación del desempeño en una unidad del Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y una encuesta con los empleados de la unidad en cuestión. El estudio identifica los aspectos que afectan y contribuyen a la efectividad de la evaluación del desempeño en la institución. Entre estos, se encontraron varias disfunciones. Se sugiere mejorar las formas de evaluación del desempeño para mejorar la fluidez de los procesos y mejorar la calificación de los servicios públicos de la institución.

Palabras clave

Evaluación del desempeño; Gestión pública; Eficiencia

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Adriana Tenório Cordeiro - Universidade de Pernambuco. Av. Gov. Agamenon Magalhães - Santo Amaro, Recife - PE, 50100-010, Brasil. **URL:** <http://www.upe.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 03/08/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/04/2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>

INTRODUÇÃO

A necessidade de órgãos públicos mensurarem sua eficiência operacional é cada vez maior, diante de uma sociedade crescentemente exigente. Assim, a avaliação de desempenho no setor público vem no sentido de melhorar a qualidade e a eficiência nos serviços, pois gera indicadores de resultados, que permitem trabalhar com ‘as lacunas de desempenho’ (GARIBOTTI, 2018). Contudo, o processo de avaliação de desempenho ainda precisa de mudanças.

A Comissão de Assuntos Sociais (CAS) do Senado, recentemente, aprovou o Projeto de Lei Complementar nº 116, de 2017, que regulamenta a avaliação de desempenho de servidores públicos e determina regras para a demissão por baixo desempenho (GARCIA, 2019). Enfatiza-se que o maior desafio para a Administração Pública é o de garantir a qualidade nos serviços, o que ressalta o papel dos servidores públicos na relação entre instituições públicas e sociedade brasileira.

A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento que visa estabelecer um contrato com os colaboradores, pertinente aos resultados desejados pela organização, incluindo acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos e avaliar os resultados alcançados. Na administração pública, a AD é mais presente no estágio probatório, sendo que este se inicia quando o servidor entra em exercício, e é o meio pelo qual se pode avaliar o servidor no que se refere às habilidades, na sua relação com o trabalho e se este atende às necessidades da organização (PONTES, 2010).

Mesmo diante dessas mudanças na legislação, a prestação do serviço público no Brasil ainda é tachada de falha e lenta por seus usuários. Nas áreas da saúde e segurança, por exemplo, pesquisas apontam que os brasileiros os consideram como ‘os piores serviços públicos’. Outros serviços, como atendimento à população nas repartições públicas, conservação de ruas, transporte público entre outros, também não foram avaliados positivamente (CNI, 2016).

Assim, é relevante aprofundarmos como é feita a AD, por quem, quais os critérios e os riscos de distorções na AD de servidores públicos, de modo a aperfeiçoar essa ferramenta, seguindo os princípios constitucionais de impessoalidade, moralidade e eficiência, visando alternativas para a melhoria dos serviços prestados pela Gestão Pública (KAUSS, 2011). A AD se trata de instrumento que deve ser rigoroso e implementado de maneira adequada nas diferentes fases de um servidor na instituição, visando repercussões concretas em termo de melhoria na eficiência operacional de servidores.

Este artigo busca analisar a percepção de servidores públicos quanto aos distintos aspectos em torno da aplicabilidade da avaliação de desempenho em uma unidade do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), a fim de responder à seguinte indagação: qual a percepção de servidores

públicos acerca dos distintos aspectos ligados à aplicabilidade da AD em sua instituição? Trata-se de um estudo de caso instrumental que incluiu, além de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados secundários, a realização de entrevistas em profundidade e pesquisa de campo (*survey*) junto a servidores de uma instituição federal. O caso de estudado é o de um dos *campi* do IFPE no interior do Estado.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão pública com foco em resultados

O modelo de Administração Gerencial é caracterizado pela ênfase em aperfeiçoar a eficiência na Administração Pública com foco nos resultados, a partir do aumento da qualidade e da redução dos custos na prestação de serviços. Esse modelo de gestão direciona o foco dos serviços para o cliente (cidadão), que passaram a ser mais cientes sobre seus direitos e deveres e reclamam por uma gestão pública mais eficiente (PEREIRA & LUCENA, 2013). Destaca-se a preocupação com a constante avaliação de desempenho do corpo funcional.

A administração pública pode ser conceituada como a função que o Estado exerce para garantir os interesses da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, entre outras áreas. É também o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei imputa o exercício da função administrativa do Estado (MORAES, 2007). Considerando os direitos e deveres do poder público, o Estado deve tomar decisões que incluam a participação dos diversos setores da sociedade. Assim, as escolhas do Estado poderão atender aos anseios da sociedade, contemplando o apoio dos cidadão-usuários na implementação dos programas/projetos e na fiscalização dos serviços públicos (PALUDO, 2013). Nesse sentido, o poder público, para ofertar um bem-comum a toda população, busca resultados satisfatórios no tocante à qualidade de serviços públicos prestados.

Para Serra (2008, p. 37), a gestão para resultados pode ser entendida como um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, afim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos do governo e a melhoria contínua de suas instituições. Na gestão pública, por exemplo, a elaboração de planos de governos e políticas públicas se dá para que obtenham êxito em seus objetivos e tragam resultados (SANTOS, CLEMENTINO & FERREIRA, 2018).

Assim, para que as organizações públicas ofertem um serviço de qualidade ao cidadão-usuário, é necessário observar se o serviço corresponde às expectativas deste. A observação de critérios

que possam refletir se ocorre a destinação adequada dos serviços com base nos objetivos do Estado e nas demandas da população, deve ser feita através de critérios teleológicos, ou seja, que dizem respeito a finalidade, motivo ou razão do serviço para que possam ser analisados os resultados das ações do poder público (SERRA, 2008).

Na administração pública federal, em especial, a gestão por resultados foi introduzida com o Plano Plurianual (2000 - 2003) Avança Brasil, sob a perspectiva de estruturação das ações de governo em programas, com objetivos e metas associados aos programas e ações (PALUDO, 2013). Paludo (2013) cita quatro modelos de gestão que orientam as ações rumo aos resultados: sistema orçamentário orientado para resultados; administração por objetivos; gestão pela qualidade e contrato de gestão. Nesse contexto, é importante enfatizar a AD usada na gestão pública para garantir o aperfeiçoamento contínuo dos processos, provendo subsídios para corrigir falhas de concepção e execução, atualizar objetivos e metas com base nas demandas da sociedade e garantir que os resultados almejados pelos cidadãos aconteçam de fato.

1.2 Avaliação de desempenho no setor público

Avaliar o desempenho das pessoas não é algo novo, uma vez que o ser humano é avaliado a todo momento por suas ações, posturas e atitudes. No ambiente corporativo não é diferente, pois desde o momento em que uma pessoa é admitida por uma organização, seu trabalho passa a ser avaliado em termos de relação custo-benefício (CHIAVENATO, 2009). De acordo com [Lucena \(1977\)](#), a AD é um meio para desenvolver e valorizar as pessoas, através do trabalho e do desempenho dos colaboradores, com a finalidade de oferecer respostas às aspirações organizacionais. A AD é um instrumento usado pelas organizações para direcionar o comportamento das pessoas, de modo que sejam alcançados os resultados pretendidos para que os dois se beneficiem de forma justa.

Segundo Reynaud & Todescat (2017), a AD ingressou no setor público brasileiro pela Lei Federal nº 3.780, de 1960, de forma implícita através do processo de promoção dos servidores públicos; são citados os critérios de merecimento vinculados ao comportamento do servidor quanto a pontualidade, assiduidade, capacidade, eficiência, espírito de colaboração, ética profissional, compressão dos deveres e qualificação para o desempenho profissional (BRASIL, 1960). Essas exigências comportamentais deveriam ser requisitos básicos e de caráter obrigatório para os servidores, e não objeto para fins de promoção.

Segundo Grillo (1983), naquela década, o sistema de avaliação de desempenho visava a implantação de critérios de promoção direcionados aos servidores públicos federais, e esse sistema buscou deixar a discricionariedade que a legislação anterior concedia aos dirigentes máximos e extinguir o favorecimento de chefes de repartição e influências políticas.

Atualmente, a AD no serviço público brasileiro compreende dois propósitos: a avaliação especial de desempenho (Constituição Federal, 1988, Art. 41, § 4º), com a finalidade de obter a estabilidade, estabelecendo tão somente os requisitos de avaliação em decorrência do prazo do estágio probatório e a avaliação permanente de desempenho (*idem*, Art.41, § 1) que consiste no mecanismo de verificação permanente do desempenho do servidor, servindo para questões de gratificação e promoção por mérito, bem como para demissão ou exoneração do servidor caso haja irregularidades ou até mesmo ineficiência em seus serviços (BERGUE, 2010).

A implantação de um sistema de AD, conforme Odélius (2000), é tarefa complexa que requer cuidados especiais para o alcance de resultados positivos, considerando os aspectos organizacionais que se relacionam e que influenciam o desempenho dos colaboradores. O governo federal enfatiza a importância do planejamento dos modelos de avaliação de desempenho, como consequência para induzir o desenvolvimento do quadro de recursos humanos (BRASIL, 2009).

É importante destacar os benefícios que a AD gera à sociedade pela eficiência nos serviços prestados, visto que uma organização que dispõe de servidores com desempenho eficaz, assevera a disposição em melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público, cada vez mais exigente. Se, por um lado, esse tipo de AD pode melhorar a imagem que os cidadãos têm quanto ao serviço público, por outro lado, dentro da Administração Pública ainda prevalecem mecanismos estagnados de avaliação, sendo esse assunto um grande desafio para os gestores atuais, que devem dispor de métodos de avaliação mais justos (CAMÕES, PANTOJA & BERGUE, 2010).

Os gestores tendem a ser mais tolerantes nas avaliações quando o objeto avaliado é o aumento de remuneração ou promoção do servidor, quando se avalia uma possível punição ao funcionário (ODELIUS, 2000). Dessa maneira, é perceptível o despreparo da gerência como uma das causas da falta de efetividade no programa de avaliação (CAMÕES *et al.*, 2010). Santos (2005, p. 88), ainda, esclarece que a percepção de efetividade dos sistemas de AD está intimamente ligada à forma como os agentes envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial, à forma com que aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados de suas avaliações, e como analisam a questão da equidade envolvida na condução da AD.

Camões *et al.*, (2010) sugerem a revisão dos métodos de AD sob uma ótica organizacional, preparando gerentes para o processo de avaliação, e criando uma cultura de valorização de desempenho, para que esta deixe de ser vista apenas como exigência burocrática, e assim estabelecer uma política mais ampla de gestão de recursos humanos, para a maior efetividade dos sistemas de AD. Portanto, para que haja uma boa gestão deve-se trabalhar na busca de resultados de forma coletiva, motivando e qualificando os servidores, para melhorar seu relacionamento com o destinatário final, a sociedade.

1.3 Estágio probatório

Quando o servidor público entra em exercício de sua função, este passa a ser observado e avaliado por critérios instituídos pela Administração Pública, para confirmar se o servidor constituído irá prestar o seu devido papel, desse modo a Administração Pública faz um controle de resultados com a finalidade de promover qualidade pública (MODESTO, 2002).

Para Meirelles (2005), a avaliação de servidores públicos é um importante papel do Estado em cumprimento ao princípio da efetividade, no dever de garantir ao povo que o serviço público seja prestado com qualidade. Modesto (2002) explica que o estado probatório deve ocorrer no prazo de três anos, sendo que o servidor deverá cumprir os critérios objetivos que a organização pública vinculada estabeleça, e a Administração utiliza da observância de resultados para avaliar se o servidor é adequado para representar o Estado em seu cargo público.

Dentre os critérios objetivos que a administração pública utiliza para avaliar os servidores em estágio probatório, pode-se tomar como base a Lei dos Servidores Públicos Federais nº 8.112/90 a qual dispõe sobre assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Há análise direta do Chefe imediato do servidor em estágio probatório acerca do cumprimento de tais critérios, de modo que o não cumprimento pode acarretar a exoneração do servidor (BRASIL, 1990).

Mas é necessário destacar que a mera alegação pelo chefe imediato de que o servidor não cumpriu os critérios objetivos da avaliação em estágio probatório não significa que o servidor irá perder o cargo; tal medida seria injusta, pois estaria ocorrendo violação direta à disposição Constitucional do princípio do contraditório e ampla defesa. Para evitar abusos de poder, quando há avaliação negativa do servidor público em estágio probatório, a Administração Pública deve conferir o direito do servidor de se defender via processo administrativo (FREITAS, 2000).

Um desafio no setor público é que apesar de mencionada na Constituição, a AD permanente de desempenho geralmente não ocorre na prática, ou seja, a avaliação acaba após o estágio probatório, estando o servidor estabilizado, sem ser devidamente avaliado. Este servidor pode acabar se acomodando na função que exerce. Essa estagnação resulta na desqualificação do serviço público, pois geralmente os servidores não buscam se aperfeiçoar porque sabem que não vão perder 'seus cargos'.

Bergue (2010, p.30) sustenta que os ataques ao instituto da estabilidade, no âmbito do serviço público, assentam-se fundamentalmente na crença de que o servidor público, em casos específicos, quando adquire tal direito, passa a ter postura mais "relaxada", reduzindo seu ritmo de trabalho, na crença de estar fora do alcance a possibilidade de perda do cargo. Desse modo, a avaliação do servidor se constitui de grande importância para que a Administração Pública alcance a finalidade

de garantir a qualidade na prestação de serviço público para todo cidadão brasileiro, de modo que, através disso a sociedade possa viver numa realidade em que o país atinja elevados índices de bem-estar social (FREITAS, 2000).

2. METODOLOGIA

Este **é um estudo de caso instrumental, pois se direciona a um campo de visão mais amplo** e atenta às possíveis extensões do caso particular para o genérico (LEÃO, VIEIRA, GAIÃO & SOUZA, 2016, p. 107). A questão norteadora é 'qual a percepção de servidores públicos acerca dos distintos aspectos ligados à aplicabilidade da AD em sua instituição de ensino superior?'. O caso faz parte de uma autarquia, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE). Foi escolhido um dos **campi** do IFPE no interior do Estado para a realização da pesquisa, cuja unidade de observação é o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Leão *et al.* (2016) esclarecem que o planejamento do estudo de caso deve contemplar questões que promovam o entendimento do fenômeno. Adotou-se, em uma primeira fase, uma abordagem qualitativa, a qual é utilizada para compreender melhor a totalidade no contexto daqueles que vivenciam a AD na instituição (POLIT, BECKERB & HUNGLER, 2004). Essa etapa incluiu, além de pesquisa bibliográfica, a realização de entrevistas com atores-chave e levantamento de dados secundários (*e.g.*, banco de dados da instituição). Foi realizado levantamento (**survey**) junto a servidores da organização selecionada, para descrever o processo de AD da instituição a partir de métodos e teorias que orientam a coleta e a interpretação dos dados (COLLIS & HUSSEY, 2005).

Os sujeitos da pesquisa são os próprios servidores. Há um total de 152 servidores públicos efetivos trabalhando na instituição, desses há 94 docentes e 58 **técnicos administrativos**. Foram realizadas entrevistas em profundidade com a gestora de recursos humanos e com o diretor de administração e planejamento (DAP). A entrevista em profundidade é realizada através de um roteiro de perguntas, no contexto muito próximo ao de uma conversa descontraída sobre o tema (BONI & QUARESMA, 2005). Os dados coletados foram transcritos e feita a análise de conteúdo clássica, composta por técnicas de análise que visam obter indicadores (quantitativos ou não), com base nos procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, que permitam à compreensão por meio das variáveis consideradas (BARDIN, 1977).

O **survey** foi aplicado via questionário **online**, para captar características e opiniões dos servidores técnico-administrativos (TAES) que já passaram pelo estágio probatório. Quanto à análise dos dados coletados via questionário, foram realizadas análises estatísticas incluindo médias e distribuição de frequências. Para as perguntas abertas, foi usada a análise de conteúdo. Os métodos destacados buscam assim examinar e compreender a percepção dos servidores sobre o processo de AD.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Contextualização

O IFPE surge na primeira metade do século XX, com as escolas agrotécnicas federais; sua finalidade é atender às demandas do mercado produtivo e da indústria, voltadas ao desenvolvimento do conhecimento científico e à uma formação de profissionais, contribuindo assim, para impulsionar o crescimento socioeconômico da região atendida. O IFPE possui 16 *campi*, distribuídos do Litoral ao Sertão de Pernambuco, além de uma extensa rede de Educação a Distância. Assim, o IFPE conta com 54 cursos que atendem cerca de 17.500 mil estudantes de diversos níveis e modalidades de formação: ensino médio, técnico e superior. No instituto existem cursos voltados a Educação de Jovens e Adultos (Proeja), os de Formação Inicial e Continuada (FIC) e os de Qualificação Profissional. O IFPE conta também com um corpo docente de 1.000 professores (DOMINIGOS, 2019).

O IFPE é uma instituição de educação superior, básica e profissional, especialista em ofertar educação profissional e tecnológica, associando conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica (IFPE, 2009). Sua missão é estimular a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, através do princípio da indissociabilidade dos atos de ensino, pesquisa e extensão, ligada a uma prática cidadã e inclusiva, de forma a colaborar com a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua visão é ser uma instituição reconhecida nacionalmente através da formação profissional que impulsiona a educação, ciência e tecnologia de modo sustentável e benéfico para sociedade (DOMINGOS, 2016).

Foi analisada a percepção dos servidores sobre a AD, para verificar se este processo está sendo implementado de forma efetiva e eficaz na instituição, com base nos seus objetivos institucionais. O tipo de AD da instituição é 360°, que é ligado ao contexto externo que cerca cada indivíduo, ou seja, refere-se a uma avaliação que é realizada de forma circular por todos os indivíduos que mantêm algum modo de interação com o avaliado (CHIAVENATO, 2009).

3.2 Perspectiva de gestores e avaliadores sobre AD

Foram escolhidos dois gestores que também são avaliadores, para compartilhar seu conhecimento e sua perspectiva sobre a avaliação na instituição. A primeira gestora entrevistada ocupa atualmente a função de coordenadora de gestão de pessoas e atua nessa área a mais de seis anos (ENTREVISTA A). O segundo entrevistado ocupa a função de diretor de administração e planejamento (DAP) e atua nessa área a mais de seis anos também (ENTREVISTA B). Eles ocupam o cargo de assistente em administração, fazendo parte do corpo de técnicos-administrativos.

O primeiro tópico abordado é o processo de AD da instituição. O diretor de administração e planejamento expõe que no campus a coordenação de gestão de pessoas cuida dessa parte da AD, e aponta que dentro dessa coordenação existe um setor de capacitação e desenvolvimento de pessoas que no fim lidera, organiza todos os fluxos processuais no sentido de avaliar o desempenho dos servidores (ENTREVISTA B – TRECHO 1). O IFPE, de acordo com a gestora, converge com a perspectiva de AD de Bergue (2010).

Camões *et al.* (2010) enfatizam que a comunicação é um dos problemas mais complexos, visto que é processo que precisa ser recíproco. Ressalta-se a importância do compartilhamento de informações entre os gestores e com suas equipes, para auxiliar na estruturação de redes de comunicação de modo a desenvolver a competência profissional de cada indivíduo no processo de AD. O diretor de administração e planejamento comenta sua limitação pessoal de conhecimento sobre o tema:

...o fato é que a minha limitação na hora de fornecer com precisão e exatidão detalhes, desses fluxos demonstra que a instituição precisa e carece de uma certa, de uma maior transparência. Enfim, em comunicação a nível geral quanto; nós servidores precisamos saber tanto aqueles que são avaliados quanto aqueles que avaliam, saber de forma exata como se dá esse processo, e não participar de algo de forma alienada, chegando formulários para a gente basicamente preencher (ENTREVISTA B – TRECHO 2).

É relevante destacar também, que a rede de comunicação apenas passa a funcionar quando os indivíduos aprendem a conhecer seus pontos de vista, suas preocupações, seus limites e obrigações respectivas, e começam a identificar os problemas comuns (CAMÕES *et al.*, 2010)

O segundo tópico aborda a funcionalidade da avaliação; a gestora argumenta que a AD “se bem aplicada, funcionará, só que é preciso seriedade, responsabilidade e acima de tudo comprometimento com a coisa pública, tanto do avaliando, como do avaliador” (ENTREVISTA A – TRECHO 2). O gestor do DAP complementa ressaltando os aspectos relevantes para esta ferramenta:

...eu considero de fundamental importância, não nessa ordem que eu estou falando, mas, assiduidade, o engajamento onde fica as atividades dos setores, a produtividade. Não só a produção, não só o fazer por fazer, mas o fazer com qualidade, com eficiência. Acredito, que seja importante o comprometimento com a instituição... é quando o cumprimento dos ritos administrativos, a responsabilidade, a transparência das atitudes, é a forma ética e moral de se portar, enfim... de trazer isso para o relacionamento interpessoal, a atenção esses são os principais aspectos (ENTREVISTA B – TRECHO 3).

Reforça-se, assim, a visão de Camões *et al.* (2010) de que a finalidade da avaliação pode estar associada claramente **à gestão do desempenho que deve** colaborar para o alcance dos resultados planejados. Posteriormente, foi questionado a perspectiva dos entrevistados sobre a AD como ferramenta que promove melhorias nos serviços e aumenta a produtividade. Observou-se que para a gestora de recursos humanos a AD não é uma ferramenta que promove melhorias ou aumenta

a produtividade, entretanto o diretor de administração e planejamento diverge da sua percepção, afirmando que a avaliação está diretamente ligada a produtividade, pois de acordo com o resultado da avaliação o servidor pode se sentir motivado ou não, e conseqüentemente isso influenciará o seu desempenho:

Ela deveria, na verdade representar para a instituição uma forma de avaliar o potencial dos seus servidores, ou seja, identificando assim, as necessidades de cada indivíduo. Porém, hoje só representa o potencial individual para promoção e progressão de função (ENTREVISTA A – TRECHO 3).

Assim, a concepção de efetividade dos mecanismos de AD está associada principalmente ao modo como os indivíduos envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial, o modo com que aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados de suas avaliações e o senso de justiça na condução da AD (SANTOS, 2005).

Outro tópico é o papel do avaliador e o acompanhamento do avaliado prestado por ele. Segundo a gestora, o papel dos avaliadores consiste apenas em mensurar o desempenho do servidor, identificando as dificuldades e os talentos. Já o diretor do DAP além de reafirmar a importância do avaliador na AD na mesma visão que Bergue (2010), compartilha sua experiência como avaliador:

Eu particularmente já fui tutor de um servidor aqui do campus, assim que ele chegou, na parte do estágio probatório, naquela época ainda tinha; e aí a avaliação era feita a cada 12 meses, só que eu fazia avaliações trimestrais com ele, a cada três meses a gente sentava e fazia a avaliação, num formato que eu mesmo montei para um controle interno, e discutia com ele algumas questões, fiz isso durante três anos, ou seja, foram 12 avaliações trimestrais que eu fiz com esse servidor, e é bem interessante. Então, o papel do avaliador ele é fundamental, porque ele aponta os caminhos, consegue corrigir os rumos... até elogios também que é importante, então o papel é imprescindível (ENTREVISTA B – TRECHO 4).

A capacitação dos avaliadores também é citada, revelando sua inexistência nesse processo, a gestora de RH ressalta que “a gestão de pessoas só orienta os avaliadores quanto ao cumprimento dos regimentos internos e legislação vigente” (ENTREVISTA A – TRECHO 3). Em contrapartida, o gestor pontua que deveria ser previsto algum curso nessa área, que a AD carece de melhorias nesse sentido, visto que a preparação gerencial é imprescindível para a efetividade do processo de avaliação de desempenho, e sua ausência é uma das causas de falha nos programas de avaliação (CAMÕES *et al.*, 2010).

Em relação ao **feedback**, os gestores ressaltam que a maioria dos servidores não recebem, apenas tomam ciência da sua pontuação em cada um dos critérios que foram avaliados. Porém, que deveriam receber: “desde que os servidores tenham maturidade de discutir em alto nível e com muito profissionalismo cada ponto a ser avaliado, evitando discussão áspera, para prejudicar o processo avaliativo” (ENTREVISTA B – TRECHO 5).

Sobre a imparcialidade é importante destacar que tanto a gestora RH quanto o gestor do DAP convergem na visão de que não há plena imparcialidade na avaliação. Acerca das disfunções na AD, a gestora enfatiza que as disfunções têm sido minimizadas, em contrapartida, o gestor cita várias disfunções desse processo:

Tem, e é por isso que o formulário ele é muito limitado... a gente tem lá cada tópico, quatro opções e aí enfim... as vezes você não consegue encaixar efetivamente nenhuma opção, aquela situação daquele servidor, então você é obrigado a se enquadrar na situação daquele formulário. Então, há disfunções sim, há aspectos que não são avaliados e o formulário não abrange, não alcança esses aspectos que seriam importantes para avaliação. E aí o seguinte, um instrumento mal elaborado, ele consequentemente vai acarretar em uma disfunção, comprometendo o objetivo isso é certo, é feito um trabalho científico se você não faz um instrumento de coleta de dados de forma adequada, eficiente que alcance os objetivos a que você se propõe... É, vai dar errado, por isso que de fato há disfunções sim aqui no campus (ENTREVISTA B – TRECHO 6).

No setor público a escolha da melhor metodologia de AD, com base nas características de cada organização, deve alcançar fins específicos: avaliar, controlar, motivar, promover, aprender e melhorar o desempenho de seus servidores (REYNAUD & TODESCAT, 2017).

3.3 A AD na perspectiva de servidores estáveis

O *survey online* (via *Google forms*) visava a participação de todos os 53 servidores técnicos administrativos (TAES) já estáveis na instituição, sendo que 45 responderam o questionário (85% dos TAES). A primeira parte do questionário se refere aos fatores que influenciam a AD, usando escala de 5 categorias tipo *Likert*. Na primeira questão - **para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado** -, na percepção dos servidores, obteve-se média 3,47, sendo 55,5% de discordância, e 22,2% de indiferença e de concordância. Percebe-se que o fator controle, por meio da supervisão parece não ser bem aceito pelos servidores.

Ao interpretar os procedimentos como justos, o indivíduo tende a aceitar com mais facilidade algumas ações administrativas, pois transparecem para o servidor que esse são éticos e impessoais. Assim, como o fator supervisão parece despertar resistência de grande parte dos servidores entrevistados, esse procedimento pode ser considerado injusto, visto que a supervisão constante pode ser facilmente interpretada como “perseguição”, se o aspecto pessoal for levado em consideração, o que pode gerar a desmotivação do servidor (CAMÕES *et al.*, 2010).

A segunda afirmação refere-se à **definição clara da instituição sobre o que se espera dos servidores**, obtendo média 3,13, ou seja, grande parte dos servidores foi indiferente a essa questão chegando a 40%, o nível de discordância foi maior que o de concordância em 6,7%. Assim, observa-se que a instituição não define claramente aos servidores qual é o seu papel e os seus objetivos, dentro das

organizações. A instituição precisa rever esses conceitos, para que os servidores não fiquem ‘no escuro’ em relação ao que se espera dele. Por isso, é preciso orientá-los de maneira adequada, para que os servidores produzam de acordo com o esperado pela instituição ou até mesmo superem suas expectativas (CHIAVENATO, 2009).

Posteriormente, é afirmado *a instituição oferece ao servidor boas condições de trabalho, a fim de alcançar os objetivos institucionais*, que obteve média 2,44, pouco mais de 50% dos servidores concordaram, o que demonstra que a instituição tem uma preocupação em fornecer boas condições de trabalho para os seus colaboradores. É fundamental criar condições organizacionais e métodos por meio dos quais os colaboradores possam alcançar melhor os seus objetivos pessoais, e conseqüentemente vincular seus próprios esforços em direção aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2009). A instituição só tem a ganhar com essas ações, visto que um servidor motivado produz mais com qualidade.

Na questão quatro, foi afirmado que *os formulários da AD na instituição são adequados às peculiaridades de cada cargo ou função*. Com média 3,44, o nível de discordância se sobressaiu com 53%, demonstrando que os formulários da instituição não são moldados de acordo com as atribuições dos servidores, sendo assim algo meramente burocrático e padronizado na instituição. O nível de indiferença foi o segundo maior, com 24,4%, e o de concordância por último com 22,2%. Segundo Camões *et al.*, (2010), se aplicada de maneira adequada, a AD pode ajudar no alcance dos objetivos institucionais, porém é necessário adaptá-la às particularidades culturais dos servidores e da organização.

Sobre os formulários da AD, foi afirmado *que eles permitem uma discussão (feedback) com o avaliado sobre seu desempenho*. Foi constatado que os formulários não contribuem tanto para essa relação entre avaliadores e avaliados, com discordância de 48,9% dos servidores, e média 3,36. Considerando que o *feedback* é ferramenta de comunicação que orienta o comportamento e o desempenho do servidor, para que corresponda às perspectivas da instituição (CAMÕES *et al.*, 2010), este resultado é ponto crítico para AD da instituição, já que em segundo lugar predominou a indiferença dos servidores com 26,7%.

A sexta questão declara que a *AD estimula o engajamento do servidor no cargo e função que ele ocupa*, mas a maioria dos servidores foram indiferentes ou não concordaram, resultando respectivamente, em 40% e 37,8%, e uma média de 3,15. Em contrapartida, Brasil (2009, p.62) pontua que os objetivos da AD são os de proporcionar “a melhoria da qualificação dos serviços públicos e de contribuir com a política de gestão de pessoas, principalmente quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal”. Diante disso, nota-se que AD da instituição não cumpre bem o seu papel no que diz respeito ao engajamento do servidor em seu cargo ou função.

Na questão sete afirmou-se que **a AD estimula a produtividade do servidor**, visto que aplicada da maneira correta ela orienta o servidor para que seu desempenho possa ser melhorado, aumentando a produtividade pelo aperfeiçoamento da qualidade do trabalho dos servidores (CHIAVENATO, 2009). Essa aplicação depende da forma que a AD é vista e administrada pelos gestores e a instituição.

Percebeu-se que 42,2% dos servidores não enxergam a AD como instrumento que estimula sua produtividade, sendo 28,9% indiferentes e 28,9% concordam com essa afirmação, que obteve média 3,27. Assim, nota-se que a AD precisa se desenvolver nesse aspecto para que traga resultados eficazes, e não ser só um instrumento burocrático que mede o desempenho das pessoas.

Tratou-se da questão da impessoalidade, na afirmação **os avaliadores geralmente são mais generosos com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos**. Esta questão teve média 2,87, sendo aproximadamente 42,2% de concordância, 35,6% de indiferença e 22,3% de discordância, demonstrando que a avaliação da instituição não é totalmente imparcial, o que é aceitável, considerando que são raras as avaliações que não sofrem influências das relações interpessoais. Porém, a instituição deve buscar medidas de impessoalidade, para que a AD seja justa e tenha uma aceitação melhor pelos servidores.

A questão nove refere-se à **capacitação dos avaliadores, para que eles possam avaliar de forma correta**. Com média baixa 1,93 e o nível de concordância de 75,5% dos servidores, conclui-se que os servidores reconhecem a importância da capacitação para o aperfeiçoamento e a efetividade desse processo avaliativo (CAMÕES *et al.*, 2010).

A aplicação de um sistema de AD oferece várias perspectivas à instituição, como o desenvolvimento de uma cultura orientada em resultados, baseada em objetivos, e a mobilização dos servidores voltada à missão da organização e outras possibilidades. Foi apontado **na Instituição, todos os servidores têm conhecimento sobre como funciona o processo de AD e até mesmo sua finalidade institucional**. Com média 3,38, revela-se que mais da metade dos servidores discordam, mostrando que os servidores não são instruídos corretamente ao ingressar na instituição. Isso explica porque muitos não enxergam a real função do processo de AD, só enxergam-no como mera formalização que mede seu desempenho, e proporcionam um aumento salarial.

Na questão onze, foi declarado **na Instituição, os avaliadores não têm dificuldades em avaliar os servidores avaliados no processo de AD**, pois existe um acompanhamento frequente. Diante dessa afirmação, que obteve média 3,29, é relevante destacar que o avaliador tem um papel importante na AD, sendo ele o responsável por medir o desempenho dos servidores, bem como estimular “a motivação por meio da orientação e do acompanhamento” (BRASIL, 2009, p.56).

Assim, evidenciou-se a partir da discordância de 44,5% dos servidores, e da indiferença de 33,3% deles, que os avaliadores possuem dificuldades em avaliar, possivelmente pelo número de atividades que exerce ou pelo número de servidores que precisa avaliar, o que impossibilita seu acompanhamento frequente. E dessa forma, acaba afetando a veracidade do processo de AD da instituição.

Por fim, foi afirmado *o atual processo de AD da instituição é satisfatório*. Considera-se que a percepção dos servidores está ligada ao modo que esses avaliam a atuação e o preparo gerencial, o modo com que aceitam emocionalmente e profissionalmente os resultados de suas avaliações, a equidade na condução da AD e as melhorias que este processo traz para os servidores e para instituição (SANTOS, 2005). Aqui se obteve média 3,38, e percebeu-se que aproximadamente 48,9% dos servidores da instituição estudada não acham que o atual processo de AD seja satisfatório, e 28,9% são indiferentes a esta questão e somente 22,2% concordaram que este processo é realizado de forma satisfatória. Observa-se que a AD da instituição precisa de mudanças, para haja mais aceitação e satisfação nesse processo.

A segunda parte do questionário refere-se aos dados gerais dos servidores, juntamente com as suas percepções sobre as disfunções da avaliação e ações que possam promover melhorias para a AD do *campus* do IFPE em que ocorreu a pesquisa. Como já citado, a pesquisa foi realizada com 45 servidores técnicos-administrativos da instituição. Dentre eles, a maioria são homens (64,4%) de 29 a 40 anos (48,9%), que possuem especialização (53,3%), que trabalham na instituição de 5 a 10 anos (35,6%), ocupando a função atual de 4 a 26 anos (53,3%) e sendo apenas avaliado (68,9%).

Posteriormente, foi questionado acerca da existência de *disfunções no processo de avaliação de desempenho da Instituição*, cujo resultado foi afirmativo para 53,3% dos entrevistados. Considerando que a ausência de resultados da avaliação no serviço público pode ser acometida pelas disfunções desse processo, entre elas a resistência à implantação de um sistema de AD mais efetivo, devido à ausência de exigência por melhores níveis de desempenho, sendo essa uma cultura organizacional que é predominante no setor público (BERGUE, 2010).

Após sondar a existência de disfunções, foi pedido para que estas fossem citadas pelos servidores, sendo apontadas as principais disfunções elencadas pelos 23 servidores, juntamente com a frequências delas em cada tópico abordado (Tabela 1).

Tabela 1 - Disfunções na AD da instituição na perspectiva dos servidores

Item	Disfunções	Exemplos - percepção dos servidores	Freq. absoluta	Freq. relativa
1	Formulários inadequados	“...cada gestor utiliza metodologias diferentes no preenchimento dos formulários e os critérios não utilizam dados e informações concretas do desempenho do servidor” (TAE - A3).	2	6%

2	Ausência de acompanhamento frequente	“Não há um acompanhamento contínuo da sua performance...” (TAE - A15).	5	15%
3	Práticas inadequadas	“O sistema de avaliação de desempenho é formado por práticas que não são totalmente adequadas para compor o processo de Avaliação de Desempenho” (TAE - A2).	3	9%
4	Ausência de Feedback	“...Não há, na atual forma de avaliação, um feedback entre avaliador e avaliado de forma a implementar um processo de melhoria contínua...” (TAE – A14).	3	9%
5	Processos genéricos e subjetivos	“O setor em que o avaliado está lotado deveria determinar as ações previstas que os servidores devem desempenhar, ou seja o processo deve ser mais objetivo e menos subjetivo” (TAE – A5).	6	18%
6	Ausência de impessoalidade e justiça nos processos	“Está evoluindo para pior, pois a tendência é de que fatores políticos e ideológicos passem a exercer cada vez mais influência” (TAE – A7).	6	18%
7	Falha na comunicação, dificultando o entendimento	“Falta a clareza nas definições dos pontos que se atribui” (TAE – A13).	4	12%
8	Excesso de procedimentos burocráticos	“...Na verdade, a avaliação tem como consequência apenas o cumprimento de uma formalidade para a progressão funcional e sem outras consequências positivas para a instituição...” (TAE – A14).	1	3%
9	Ausência de capacitação por parte dos avaliadores	“...conscientização e formação para os avaliadores da importância e função da avaliação...” (TAE – A18)	2	6%
10	Ausência de um plano de melhorias	“...não há um processo de avaliação de competências e de desempenho do servidor, tampouco que essa avaliação tenha como fim melhoria de processos, de perfis profissionais, de formas de trabalho e do crescimento da instituição” (TAE – A14).	1	3%
		TOTAL	33	100%

Fonte: dados da pesquisa de campo

Percebeu-se que as disfunções de AD mais frequentes são: os processos genéricos e subjetivos (18%); ausência de impessoalidade e justiça nos processos (18%); e ausência de acompanhamento frequente (15%), totalizando assim, 51% das percepções dos servidores. Com isso, constata-se as dificuldades de implementar a AD adequadamente na instituição, visto que este instrumento não é aplicado de forma efetiva, visando crescimento e melhoria do serviço público (BRASIL, 2009). O servidor (TAE - 19), por exemplo se mostrou tão insatisfeito com a atual AD da instituição que ao invés de apontar disfunções, sugeriu um novo modelo de avaliação.

Foi questionado *quais ações poderiam ser utilizadas para otimizar o processo de avaliação de desempenho da Instituição*, com 45 respostas, apenas uma foi desconsiderada por não expressar nenhuma opinião. As ações mais citadas pelos servidores para melhorar a AD correspondem a: desenvolver o processo de AD (13%); aperfeiçoar os formulários (8%); proporcionar maior participação dos servidores na AD (8%); capacitar e conscientizar os avaliadores (8%); acompanhar

o servidor mais de perto (avaliadores) (8%); transmitir maior transparência (7%); e orientar os servidores sobre a dinâmica do processo (7%), totalizando assim, 59% das percepções dos servidores. Através das ações citadas pelos servidores espera-se que a AD possa cumprir o objetivo de “promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos” (BRASIL, 2009, p.62). Além disso, a AD deve ser efetiva e eficaz para instituição e, conseqüentemente, para sociedade.

4. CONCLUSÕES

O processo de AD no setor público tem um papel fundamental na prestação de serviços à sociedade, pois através da mensuração de desempenhos dos servidores é possível acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos quando necessário e avaliar os resultados alcançados melhorando assim a qualidade e a eficiência nos serviços. Visto que os cidadãos passaram a ser mais cientes sobre seus direitos e deveres, exigindo uma gestão pública mais eficiente, a gestão pública com foco em resultados busca, nesse contexto, atender de forma satisfatória à sociedade.

Verificou-se que o processo de AD da instituição analisada é composto por diversos aspectos que interferem em sua performance, contribuindo para múltiplos resultados, tanto positivos como negativos. Entre esses aspectos, foram identificadas várias disfunções no processo de AD, tanto no período de estágio probatório, quanto após ele, entre elas: os processos genéricos e subjetivos; a ausência de impessoalidade e justiça nos processos; e a ausência de acompanhamento frequente.

Em relação à eficiência, entende-se que os resultados do processo de avaliação de desempenho não correspondem ao esperado pelos servidores, pois não há mensuração objetiva do desempenho dos servidores para que haja melhorias nos serviços prestados, visto que esse trabalho é submetido a um gestor que não foi treinado para avaliar. Por essa razão, os servidores possuem sentimentos distintos em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Assim, foram identificadas as dificuldades de implementar a AD adequadamente na instituição, visto que este instrumento não está sendo aplicado de forma efetiva, visando crescimento e melhorias no serviço público de acordo com as perspectivas dos servidores. Em contrapartida, foram sugeridas diversas ações para melhorar a AD, as principais foram: desenvolver o processo de AD; aperfeiçoar os formulários; proporcionar maior participação dos servidores nesse processo; capacitar e conscientizar os avaliadores; acompanhar o servidor mais de perto (avaliadores); transmitir maior transparência; e orientar os servidores sobre a dinâmica do processo.

Nesse cenário, é importante revisar os métodos de AD sob uma ótica organizacional, juntamente com a preparação dos gestores para o processo de avaliação, além de criar uma cultura de valorização de desempenho. Para que haja melhor fluidez no processo de avaliação de desempenho, a gestão

deve trabalhar na busca de resultados de forma coletiva, motivando e qualificando os servidores, a fim de melhorar seu relacionamento com o destinatário final que é a sociedade.

Diante do exposto, identificou-se que vários pontos críticos que precisam ser corrigidos, para que haja melhor fluidez nesse processo, a fim de gerar melhorias na qualificação dos serviços públicos (BRASIL, 2009). Visto que a instituição preza pelo seu aprimoramento acadêmico e organizacional, existe uma necessidade cada vez maior dos gestores considerarem novos rumos de práticas de gestão, juntamente com a valorização do capital humano, nos quais os mecanismos de AD e a efetiva aplicação de seus resultados apresentam-se como alternativa e recurso para o aprimoramento da ação organizacional. Em relação as limitações da pesquisa, destaca-se o foco apenas na percepção dos servidores técnicos administrativos, sem a dos docentes.

Considera-se que este estudo possa subsidiar debates mais amplos em torno da avaliação do desempenho no setor público e suscitar elementos proveitosos que cooperem no desenvolvimento de um processo avaliativo que se aproxime dos anseios da sociedade e permita melhor desempenho das atribuições dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. 70. ed. Lisboa: LDA.

BERGUE, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações Públicas*. 3ª ed. Caxias do Sul: EDUCS.

BONI, V., & QUARESMA, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2, p. 68-80. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>

BRASIL. (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: *A democratização das relações de trabalho*: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília.

_____. (2000). Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período de 2000/2003. *Lei nº 9.989, de 21 de julho de 2000*. Brasília.

_____. (1960). Lei n. 3.780, de 12 de jul. de 1960. *Dispõe sobre a classificação de cargos do serviço civil do poder executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências*. Brasília.

_____. (1988). Presidência da República. *Constituição Federal*. Brasília.

_____. (1990). Presidência da República. *Lei 8.112 de dezembro de 1990*. Brasília, 1990.

BULLA, B. (2014). *Serviços públicos são mal avaliados, aponta pesquisa*. Exame, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/servicos-publicos-sao-mal-avaliados-aponta-pesquisa/>

CAMÕES, M. R. de S., PANTOJA, M. J., & BERGUE, S. T. (orgs.) (2010). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.

CHIAVENATO, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

COLLIS, J., & HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

CNI. (2016). Confederação Nacional Da Indústria. Qualidade dos Serviços Públicos: Saúde e segurança são os serviços públicos com pior avaliação. *Retratos da Sociedade Brasileira: Serviços públicos, tributação e gasto do governo*, [S. l.].

DOMINGOS, C. *Institucional*. [S. l.]. (2019). Disponível em: <https://portal.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/institucional>

_____. *Missão, visão e valores*. [S. l.]. (2016). Disponível em: <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/institucional/missao-visao-e-valores>

FELINI, R. (2013). *Administração Pública para concursos*. Niterói: Impetus.

FREITAS, J. (2000). Emenda Constitucional 19/98 e a avaliação especial do desempenho do servidor público em estágio probatório. *Revista Interesse Público*, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, jan.

GARCES, A., & SILVEIRA, J. P. (2002). Gestão pública orientada para resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 4, p. 53-77.

GARCIA, G. (2019). *Comissão do Senado aprova mudança de regra para estabilidade de servidores*. [S. l.]. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/direitos-humanos/comissao-do-senado-aprova-fim-da-estabilidade-para-servidores/>

GARIBOTTI, A. (2018). *Indicadores de desempenho auxiliam a gestão pública?* E- Gestão Pública, 2018. Disponível em: <https://www.e-gestaopublica.com.br/por-que-adotar-indicadores-de-desempenho-na-gestao-publica/>

GRILLO, A. N. (1983). *Recursos humanos: novos rumos para a administração pública*. Florianópolis: Ed. UFSC.

UFPE. (2009) Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. *Da Instituição: Da Natureza e dos Instrumentos Normativos*, Recife, Agosto.

KAUSS, L. F. (2011). A estabilidade funcional e a eficiência no serviço público. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 16, n. 3053, 10 nov.

LEÃO, A. L. M. de., VIEIRA, R. S. G., GAIÃO, B F. da S., & SOUZA, I. L. de. (2016). O que podemos aprender com o estudo de casos em Administração? Um ensaio baseado na abordagem naturalista de Robert Stake. In: LEÃO, A. L. M. de, PAIVA Jr., F. G. de., & MELLO, S. C. B. de. (orgs.). *Abordagens Qualitativas na Pesquisa em Administração*. Recife: Ed. UFPE, p. 101 – 130.

LUCENA, M. D. da S. (1977). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

MEIRELLES, H. L. (2005). *Direito Administrativo Brasileiro*. 30ª ed. São Paulo: Malheiros.

MODESTO, P. (2002). *Estágio Probatório: questões controversas*. Revista Diálogo Jurídico. Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, nº 12, março.

MORAES, A. de. (2007). *Direito Constitucional*. 22ª ed. São Paulo: Atlas.

ODELIUS, C. C. (2000). Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública. *Cadernos Escola Nacional de Administração Pública*. v. 19. Brasília: ENAP.

PALUDO, A. (2013). *Administração pública*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

PEREIRA, G. M., & LUCENA, W. G. L. (2013). Modelos de Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicação na UFPB. VEREDAS – *Revista Eletrônica de Ciências*, p. 1-20.

POLIT, D. F., BECK, C. T., & HUNGLER, B. P. (2004). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Métodos, Avaliação e Utilização*. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed.

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

REYNAUD, P. D., & TODESCAT, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da artesanal literatura internacional e nacional. *REGE Revista De Gestão*, v. 24, n. 1, p. 85-96.

SANTOS, P. R. G. (2005). *Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade*. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília (UNB), Brasília.

SANTOS, S. N. dos, CLEMENTINO, V. D. R., & FERREIRA, L. C. (2018). *Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma Análise do Programa "Todos por Pernambuco"*. Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas, v. 8, n. 2, p. 220-239.

SERRA, A. (2008). *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*. Natal – RN: SEARH/RN.

SILVA, C. M. D. da. (2013). *Recursos Humanos no Setor Público*. Mato Grosso: Rede e-tec, p. 153.