

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A SUA APLICABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: PROBLEMAS E POSSIBILIDADES EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Juliana Rodrigues Melazo¹, João Francisco Sarno Carvalho², Sheldon William Silva³

¹ Especialista em Gestão Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, jumelazo@yahoo.com.br

² Mestre em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade (UNIFEI), docente do IFNMG, Araçuaí, MG, Brasil, jfsarcar@gmail.com

³ Mestre em Administração (FPL), docente do IFNMG, Araçuaí, MG, Brasil, sheldon.silva@ifnmg.edu.br

Resumo

O tema da Avaliação de Desempenho (AD) constitui um assunto relevante no cenário organizacional moderno, dada sua importância no contexto das políticas de administração de recursos humanos, ligadas ao poder público. Esse estudo foi guiado pelo seguinte questionamento: como a avaliação de desempenho, aplicada pelas chefias nesta fundação nos últimos dois anos, foi utilizada como instrumento de gestão? Desse modo, este estudo teve como objetivo analisar a utilização da AD na administração pública do governo do estado de Minas Gerais, em uma das suas fundações. Para galgar o objetivo proposto, foram utilizados dois tipos de questionários direcionados para 10 (dez) chefias atuantes na fundação pesquisada, 180 (cento e oitenta) servidores efetivos, 33 (trinta e três) comissionados avaliados. Nesta etapa buscou-se entender, junto a quem aplica o instrumento de avaliação, qual a percepção de utilidade da ferramenta para a sua gestão e verificar se o instrumento é aplicado de forma satisfatória para essa finalidade. As análises dos dados quantitativos foram realizadas por meio de estatística descritiva. Dos resultados aferidos e das informações geradas, percebe-se que a utilização de metodologias inovadoras não é, de forma isolada, suficiente para garantir a aplicabilidade e a efetividade de qualquer instrumento gerencial. Sugere-se, dessa forma, a realização de práticas de ações de gestão do conhecimento recorrentes sobre a importância do processo em questão e os benefícios alcançados pela sua aplicação de modo correto.

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

Abstract

The theme of Performance Appraisal is a relevant issue in the modern organizational scenario, given its importance in the context of human resources management policies, linked to the public power. This study was guided by the following question: How was the performance appraisal, applied by the heads in this foundation in the last two years, used as a management tool? Thus, this study aimed to analyze the use of AD in the public administration of the state government of Minas Gerais, in one of its foundations. To reach the proposed objective, two types of questionnaires were used directed to 10 (ten) heads acting in the researched foundation, 180 (one hundred and eighty) effective employees, 33 (thirty-three) commissioned evaluated. In this stage, it was sought to understand, with those who apply the assessment instrument, what is the perceived usefulness of the tool for its management and to verify if the instrument is satisfactorily applied for this purpose. Analyzes of quantitative data were performed using descriptive statistics. From the results obtained and the information generated, it is clear that the use of innovative methodologies is not, in isolation, enough to guarantee the applicability and effectiveness of any management instrument. Thus, it is suggested that recurrent knowledge management practices be carried out on the importance of the process in question and the benefits achieved by its correct application.

Keywords: Performance evaluation. Public administration. People management.

©UNIS-MG. All rights reserved.

How to cite this article:

MELAZO, Juliana Rodrigues; CARVALHO, João Francisco Sarno. SILVA, Sheldon William. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A SUA APLICABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO: PROBLEMAS E POSSIBILIDADES EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. *Interação*, Varginha, MG, v. 21, p. 68 - 91, 2019. ISSN 1517-848X / ISSN 2446-9874. Disponível em: <http://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/249/216>. DOI: <https://doi.org/10.33836/interacao.v21i1.249>

1 INTRODUÇÃO

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

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

Em síntese, os fatores que contribuíram para questionar o modelo de Estado em vigor naquele momento foram: a crise econômica mundial nas décadas de 1970 e 1980, ligada aos choques do petróleo em 1973 e 1979; a crise fiscal dos Estados, que se deparavam diante de crescentes atribuições e com o mínimo de recursos; a globalização e as inovações tecnológicas, ocasionando a perda do poder dos Estados nacionais de ditarem políticas macroeconômicas e uma transformação no contexto intelectual da época que se tornou adverso à burocracia (ABRUCIO, 1998).

A Avaliação de Desempenho (AD) foi introduzida no setor público com a finalidade de alinhar desempenho e aptidão do servidor com as metas organizacionais, a partir da década de 1980, em que vários países ocidentais começaram a adotar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público. Até então, o modelo típico de Estado era pautado pela intervenção na economia e por diretrizes do modelo burocrático weberiano (ABRUCIO, 1998).

Durante um bom tempo, o texto constitucional assegurava o acesso ao serviço público brasileiro somente através da aprovação em concurso e a duração de tempo para a estabilidade do servidor. Todavia, em 1998, a Emenda Constitucional n.19, também denominada reforma administrativa, determinou que além do cumprimento do estágio probatório, em conformidade com o Decreto 43.764 de 2004, o servidor deve passar pela Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em estágio probatório como critério da estabilidade (DANTAS, 2002).

Atualmente, a gestão pública passa por um processo de reformulação. Desde o século XIX, difundiu-se a ideia de que o setor público deveria ser administrado de forma equivalente àquela adotada nas empresas privadas (MOTTA, 2013). Nas últimas décadas do século XX, a concepção adquiriu força, com o *New Public Management* (NPM) que propunha que a gestão pública fosse praticada como a gestão das organizações privadas. Acreditava que assim haveria maior eficiência, redução de custos e obtenção de eficácia na prestação de serviços públicos (MOTTA, 2013).

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

Por isso, apresenta-se a AD como uma ferramenta de gestão organizacional, acreditando na capacidade desse instrumento em melhorar o desenvolvimento das organizações, quando o mesmo propicia uma avaliação de desempenho de cada servidor sendo que os resultados são comparados com os objetivos almejados e obtidos. Dessa forma, a AD, no setor público, tem como objetivo gerar dados relevantes ao processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos praticadas no setor público. A AD pode ser vista como um dos instrumentos que possibilitou mensurar essa contribuição, sendo utilizada como uma ferramenta gerencial. As organizações públicas possuem regulamentação específica, que necessita de estudos para orientar seus participantes, a fim de que essa avaliação não se torne apenas um simples instrumento burocrático (ALVES, 2010).

Por meio do levantamento bibliográfico realizado em 2017 sobre o tema “Modelos de avaliação de desempenho aplicados aos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG): estudo de sua efetividade enquanto ferramenta de gestão”

foram abordadas as percepções de gestores estratégicos com experiência em gestão de equipe. Pode-se dizer que se espera que a temática da AD no governo de Minas Gerais se prontifica a identificar dificuldades e concepções dos gestores na utilização da ferramenta em análise e, possivelmente subsidiar um possível estudo do levantamento das necessidades do planejamento das ações de desenvolvimento e capacitação que se fizerem necessárias para esse público.

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

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

Para galgar o objetivo proposto, estruturou-se o artigo da seguinte maneira: introdução que contextualiza o tema e apresenta a pergunta problematizadora e o objetivo geral; referencial teórico que serve como alicerce da discussão proposta; materiais e métodos; discussões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Abordagens teóricas acerca da avaliação de desempenho na administração pública

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

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

A partir da crise do petróleo na década de 1970, o modelo burocrático ficou insueto devido à influência de fatores externos e internos. Nesse período, os governos de diferentes

países perceberam que ao invés de um modelo burocrático, rígido e intervencionista, careciam de elaborar outro na concepção de um modelo gerencial. Então, emerge o terceiro modelo, NPM, com o objetivo de suprir as deficiências do modelo burocrático na garantia do bem-estar social e do controle advindo das inovações tecnológicas por consequência da globalização (ORMOND; LOFFLER, 1999).

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

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

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

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

Dessa maneira, os objetivos e as formas de avaliar o desempenho nas organizações têm mudado ao longo das últimas décadas devido às constantes mudanças e às indigências das organizações (GHALAYINI; NOBLE, 1996; BITITCI *et al.*, 2012). As mudanças na estrutura, cultura e

estratégias organizacionais influenciam de modo direto no processo de AD, visto que modificações tanto no ambiente corporativo quanto na estratégia de negócios devem levar à necessidade de medidas e de novas métricas (MELNYK *et al.*, 2014, p. 173).

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

A AD é uma das ferramentas mais relevantes da gestão de pessoas e acredita-se que a mesma assegura à organização o cumprimento de suas metas e garante que essas sejam concretizadas. Complementa, também, que a AD “visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante” (PONTES, 2010, p. 27). Nesse contexto, entende-se que a AD pode ser considerada uma ferramenta para as organizações diagnosticarem problemas que, se resolvidos, contribuirão muito para o crescimento e desenvolvimento das tarefas, bem como, para a qualidade de vida dentro das organizações.

Bohlander e Scott (2015) discorrem que as ADs são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários fins que beneficiam tanto a organização quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado. Para Pontes (2010) se for bem implementada, a ferramenta de avaliação irá garantir que as pessoas focalizem suas forças nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam obstáculos.

Vieira (2011) complementa esse conceito ao dizer que a finalidade da AD deve ser a de alinhar desempenho e aptidão do servidor com as metas organizacionais, a fim de que os méritos sejam revelados e a eficiência administrativa alcançada. Além disso, Bergamini e Beraldo (2008) mencionam como outro benefício, proporcionado pelo processo de AD, a motivação das pessoas, pois é ela que impulsiona o indivíduo.

Ao analisar as dificuldades e lacunas do processo de AD, Gil (2012) conceitua que alguns fatores podem impossibilitar a consecução de seus propósitos, tais como a definição inadequada dos objetivos, o pouco envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para gerir pessoas, a avaliação assistemática, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento. Bergamini e Beraldo (2008) ressaltam como vícios mais comuns da AD o subjetivismo, a unilateralidade, o efeito de halo (contaminação de julgamentos), supervalorização ou desvalorização da avaliação e a falta de técnica, entre outras.

Ao considerar a relevância que tem o papel do avaliador, Bohlander e Scott (2015) relacionaram vários problemas que podem advir no processo, decorrentes do papel do gerente. Dentre eles, tem-se o fato de os gerentes estarem, geralmente na situação de avaliador, como o fato deles sentirem pouco ou nenhum benefício de tempo e eficácia utilizados no processo e, por conseguinte, não serem favoráveis a dar *feedback* sobre a avaliação e o desenvolvimento do funcionário. Em contrapartida, Marras (2009) traz a opinião de que se o avaliador é o responsável pela maior parte dos problemas, logo ele é o possível solucionador dos mesmos. Assim, sendo, arrola algumas situações que precisam acontecer na tentativa de neutralizar esses problemas, tais como: o querer e o saber do avaliador, que seria o fato de se avaliar com imparcialidade e ter domínio das técnicas e artifícios envolvidos no processo avaliativo.

Avaliação de Desempenho: abordagens sobre a relação avaliador X avaliado

Como já demonstrado, a AD é uma ferramenta gerencial já utilizada para a gestão dos trabalhadores tanto no setor privado quanto no público. Por meio dela é possível pontuar a participação dos indivíduos na organização e identificar suas necessidades de treinamento para desempenhar, com mais eficácia, seus deveres, alcançar as metas e a sua missão. De outro lado, também possibilita ao funcionário, pelo *feedback*, conhecer os pontos que precisam ser melhorados no seu desempenho.

Hansen (2011) acredita que se pode concordar com Guimarães, Nader e Ramagem (1998) que a AD possui duas etapas: na primeira ela é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos; já a segunda etapa corresponde à avaliação como um mecanismo de controle dos funcionários. Enfim, é o processo de contemplar, valorizar, criticar ou avaliar o desempenho individual do funcionário em prol de uma expectativa ou de um padrão de comportamento pré-estabelecido pela organização (SIQUEIRA, 2011).

A AD é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de uma organização, para o monitoramento das atividades realizadas e para o alcance dos objetivos estabelecidos. Dentre os pressupostos básicos dessa ferramenta está o fato de que o desempenho e o funcionamento excelente, de uma empresa ou instituição, dependem do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho. O conceito de AD recebe definições variadas na literatura (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Carvalho e Nascimento (1998) discorrem que a AD compõe-se em ações e técnicas com o objetivo de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o desempenho de suas tarefas. Geralmente, as sistemáticas desse tipo de avaliação atendem a determinados objetivos, traçados com base em uma política de recursos humanos. Existem vários tipos, técnicas, sistemas, ou métodos de AD, conforme apontados na tabela 1.

Tabela 1 - Técnicas de Avaliação de Desempenho

MÉTODOS	ATRIBUTOS	LIMITAÇÕES
Escalas Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> - Afere o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. - Baseado em uma tabela: com os fatores de avaliação e os graus de avaliação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia somente o desempenho passado. - Tende a rotinizar os resultados das avaliações. Os funcionários não participam ativamente no processo de avaliação.
Escolha e distribuição forçada	<ul style="list-style-type: none"> - Baseia-se na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às suas tarefas. - Sua aplicação é simples e não exige muito preparo dos avaliadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não proporciona uma visão ampla e global dos resultados da avaliação. - Os empregados não participam de forma ativa no processo de avaliação.
Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> - O método guia o avaliador a analisar o comportamento do funcionário na execução do seu trabalho e não na pessoa em si. - Constitui-se em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial; entrevista de análise complementar; planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não proporciona uma visão ampla e global dos resultados da avaliação. - Os empregados não têm nenhuma participação ativa no processo de avaliação.
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Foca as atitudes que representam desempenhos positivos, que devem ser realçados e estimulados, ou negativos, que devem ser corrigidos por meio de orientação constante. - Cada fator de avaliação é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não levam em conta os aspectos normais do desempenho. - Parcial e tendencioso. - Avalia apenas poucos aspectos do desempenho.
Lista de Verificação	<ul style="list-style-type: none"> - Baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados “<i>check-lists</i>” a respeito de cada empregado. - Cada fator de desempenho recebe uma avaliação quantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados não têm participação ativa no processo de avaliação. - Subjetividade na avaliação do desempenho.
Avaliação por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - No método o superior e o subordinado identificam, juntos, os objetivos a serem atingidos pelo funcionário em um determinado período de tempo. - Permite um acompanhamento periódico dos resultados alcançados e os anteriormente fixados e a identificação das providências necessárias para o próximo período. 	<ul style="list-style-type: none"> - É centrada nos resultados, desprezando processos e comportamentos. - Não contribui para avaliação do potencial de progresso do avaliado.

Avaliação por competências	<ul style="list-style-type: none"> - Busca identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas de qualificação do colaborador para a execução de suas tarefas e fornecer recursos para seu aperfeiçoamento. - As competências são mapeadas dividindo-as em três blocos: Conceituais; Técnicas e Interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influências pessoais - Demorado: a avaliação do desempenho é um processo lento e de longo prazo.
----------------------------	---	---

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999).

Avaliação de Desempenho: peculiaridades da administração pública

A AD, no âmbito da administração pública estadual no Brasil, é uma prática que tem sido adotada desde a década de 70, com vários escopos tais como progressão funcional, promoção e pagamento de gratificação. Desde então, diversos mecanismos para melhoria do processo de avaliação vêm sendo desenvolvidos pelo poder público (BRASIL, 2013). A Emenda Constitucional nº 19 de 1998 trouxe a obrigação aos entes federativos de instituírem regime jurídico único e planos de carreira, além de escolas para formação e aperfeiçoamento. Ademais, prevê que sejam aplicados recursos orçamentários no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (BRASIL, 1998).

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

A avaliação especial de desempenho - AED é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor efetivo, em período de estágio probatório, que tem como principal objetivo apurar a aptidão e a capacidade do profissional para exercício do cargo para o qual foi nomeado em virtude de aprovação em concurso público. Esse processo de AED é regido pelo Decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, competindo à Diretoria Central de Gestão do Desempenho, a normatização e coordenação da Política de Gestão do Desempenho, bem como

acompanhar a implementação desse processo no âmbito dos órgãos/entidades junto às unidades setoriais de recursos humanos (MINAS GERAIS, 2011).

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

Em síntese, é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor efetivo estável, do servidor detentor de função pública e do ocupante exclusivamente de cargo comissionado. Essa avaliação tem como principal objetivo aprimorar a atuação dos servidores e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2007). O processo de ADI é regido pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, competindo à Diretoria Central de Gestão do Desempenho, a normatização e coordenação da Política de Gestão do Desempenho, bem como acompanhar a implementação desse processo no âmbito dos órgãos/entidades junto às unidades setoriais de recursos humanos (MINAS GERAIS, 2003).

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

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

ETAPAS	PROCESSO
1) Planejamento do desempenho	Momento em que a chefia imediata deverá acordar junto ao servidor as metas e entregas a serem realizadas por ele durante a etapa de AED, bem como propor ações de desenvolvimento, baseado nos perfis de competências, por meio do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI).
2) Acompanhamento do desempenho	Durante a etapa de AED, são previstos dois acompanhamentos obrigatórios, em que a chefia imediata deve verificar se as entregas acordadas (produtos,

	projetos) e as ações de desenvolvimento propostas foram realizadas pelo servidor. Esse diálogo deve ocorrer por meio de <i>feedbacks</i> , visando a melhoria do desempenho pessoal e profissional do servidor, com o devido registro no PGDI para subsidiar o preenchimento da AED ao final da etapa de avaliação.
3) Avaliação de desempenho e <i>feedback</i> (devolutiva) para o servidor	Momento, ao final da etapa de AED, em que a chefia imediata ou Comissão de Avaliação Especial de Desempenho deverá mensurar e avaliar as entregas realizadas, bem como a evolução das competências essenciais exigidas ao servidor, por meio do preenchimento do Termo de Avaliação.

Fonte: adaptado de Minas Gerais (2007).

O Perfil de Competências Essenciais, na fundação pesquisada, é composto pelas seguintes competências: (1) Comportamento Profissional; (2) Atuação Estratégica; (3) Inovação (4) Trabalho em Equipe. Nessa fundação, excepcionalmente, é utilizado, um perfil próprio de competências essenciais, mapeados exclusivamente para os seus servidores, com a parceria da SEPLAG-MG. (MINAS GERAIS, 2007).

A partir dos resultados da avaliação de desempenho, o servidor receberá novamente *feedback* acerca de seu desempenho durante toda a etapa de avaliação. Os resultados da AED também podem subsidiar ações de desenvolvimento, mobilidade, reconhecimento, progressões e promoções na carreira. O resultado da AD também poderá ser utilizado, quando couber, para fins de desenvolvimento funcional do servidor em sua carreira, bem como para fins de cálculo da gratificação de desempenho de atividade a que o servidor eventualmente faça jus, em razão de lei específica.

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

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Considerando o objetivo da pesquisa, pode-se denominá-la como sendo descritiva, pois busca apresentar as características da população estudada e estabelece relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi, (1990, p. 181), consiste na “observação

de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los”.

Logo, segundo Carvalho, Pimenta e Oliveira (2018), após a identificação das características do objeto a ser estudado, faz-se necessário analisar com quais ciências o pesquisador vai se adequar de conceitos para explorar o objeto de pesquisa, e assim determinar critérios perceptíveis para construir um percurso devido relacionado ao objeto e à pesquisa. Na elaboração do artigo e para melhor explicar o assunto abordado, foram realizadas pesquisas bibliográficas de conteúdos afetos disponíveis em livros, artigos, monografias, teses e em sites. Iniciou-se a elaboração do artigo com análise bibliográfica sobre os conceitos e problemáticas relacionados com a AD.

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

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

O referencial teórico serviu de base para elaboração dos dois questionários com: oito questões de múltipla escolha para os servidores (avaliados); para os gestores de equipe (avaliadores) foram 14 perguntas, sendo uma delas aberta. Os questionários foram aplicados por meio do sistema *Google Docs*. Foram direcionados para (10) dez chefias atuantes da fundação pesquisada, 180 (cento e oitenta) servidores efetivos e 33 (trinta e três) comissionados avaliados.

Na seleção da coleta de dados, foram considerados os níveis hierárquicos da direção, gerência e servidores do nível técnico e científico. Os participantes foram escolhidos de forma aleatória, e contemplou os servidores que atendessem ao requisito de permanência mínima de

dois anos na fundação. Assim, são confrontados os resultados obtidos na pesquisa com a teoria, na busca da compreensão do problema em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

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

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

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

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

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

Tabela 3 – Quantidade de *feedbacks* fornecidos pelas chefias durante o período avaliativo – Belo Horizonte/Minas Gerais – 2017-2018

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

Fonte: os autores (2019).

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

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

Conforme evidencia a tabela 2, os dados demonstram que enquanto 35,9% dos servidores da fundação pesquisada consideraram relevante a atuação e a eficácia dos gestores no processo de avaliar o desempenho no processo de AD, os outros 22,4% consideraram muito relevante e os demais 34,2% servidores conceituam como pouco relevante. Já os 7,5% restantes dos servidores acreditam que seja considerado irrelevante o desempenho do gestor no processo avaliativo. Ao considerar as dificuldades e desafios do processo de AD, segundo Gil (2012) alguns fatores podem impossibilitar a consecução de seus propósitos, tais como a definição inadequada dos objetivos, o pouco envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para administrar pessoas, o que corrobora a relevância do seu papel.

Tabela 4 - Atuação dos gestores no processo de avaliar o desempenho – Belo Horizonte/Minas Gerais – 2017-2018

Percepção do servidor quanto ao desempenho do seu gestor	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Irrelevante	7,5	5
Pouco relevante	34,2	23

Relevante	35,9	24
Muito relevante	22,4	15
Total	100	67

Fonte: os autores (2019).

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

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

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

Tabela 5 - Identificação dos desafios da metodologia e do processo de Avaliação de Desempenho na fundação pesquisada – Belo Horizonte / Minas Gerais – 2017-2018

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

Fonte: os autores (2019).

Nota: AD: Avaliação de desempenho.

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

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

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

Tabela 6 - Percepção dos servidores (avaliadores) quanto à utilização do instrumento de AD como coadjuvante na gestão de equipes e de pessoas - Belo Horizonte / Minas Gerais - 2017-2018

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

Fonte: os autores (2019).

Nota: AD: Avaliação de desempenho.

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

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

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

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

Com base nas informações apresentadas, percebe-se a relevância que tem o papel do avaliador, segundo os autores Bohlander e Scott (2015), pois vários problemas que podem advir

no processo, são decorrentes do papel da chefia. Nesse contexto, ressalta-se um dos papéis específicos dos gestores é comprometer-se e envolver-se com o planejamento.

Tabela 7 - Acordo das chefias (avaliadores) quanto às entregas e metas no planejamento do desempenho do servidor (avaliado) - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

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

Fonte: os autores (2019).

Nesse segundo momento será apresentada a análise e resultados, consoante o ponto de vista dos servidores (avaliados) na fundação pesquisada. Outro ponto pesquisado foi a forma de realização do PGDI do servidor (avaliado). Como já mencionado na secção 2, abordagens teóricas, neste estudo, o planejamento do desempenho é a ocasião em que a chefia imediata deverá acordar junto ao servidor as metas e entregas a serem realizadas por ele, por meio do PGDI. O formulário deve ser preenchido no início do período avaliativo em conjunto com servidor (MINAS GERAIS, 2007). Com relação a esse quesito, os servidores da fundação pesquisada foram questionados sobre como é feito o PGDI. A distribuição dos dados é apresentada na Tabela 6.

Dessa forma, tem-se que 37,2% dos servidores preenchem em conjunto com a chefia. Já 44,8% dos servidores responderam que é feito pela chefia imediata e apresentada ao final da etapa de avaliação, enquanto os outros 4,5% responderam que nunca foi feito. Outros 4,5% responderam que é acompanhado tempestivamente, corrigindo os possíveis desvios durante o período avaliativo e 9% relatou que é feito pela Comissão de Avaliação e com a chefia, mas sem relação com as atividades exercidas (tab. 6). Com relação a esse procedimento, e com base na apresentação dos dados coletados (tab. 6), ressalta-se que, na Fundação pesquisada, a forma como é realizado o registro no PGDI pode limitar o propósito de subsidiar o preenchimento da AD ao final da etapa de avaliação, uma vez que é imprescindível o envolvimento do servidor ao pactuar as metas acordadas.

Tabela 8 - Preenchimento e realização do registro do Plano de Gestão do Desempenho Individual - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

Forma como se dá a realização do PGDI	Respostas obtidas	
	Percentual	Valor absoluto
Chefia e apresentado ao final de cada etapa	44,8	30

Comissão de Avaliação e chefia, sem relação com as atividades	9	6
Chefia juntamente com o servidor e atualizado periodicamente	37,2	25
É acompanhado tempestivamente, durante o período avaliativo	4,5	3
Nunca foi feito	4,5	3

Fonte: os autores (2019).

Nota: PGDI: Plano de Gestão do Desempenho Individual.

Outro ponto a ser analisado é como o instrumento de AD é visto pelos servidores (avaliados). A AD pode ser vista como uma ferramenta que tem como objetivo gerar dados relevantes ao processo de revisão e atualização das políticas de recursos humanos no setor público (ALVES, 2010). Os dados coletados encontram-se na Tabela 7. Analisando os dados, constata-se que 73,1% dos servidores consideram a aplicação da AD na Administração pública no Estado de Minas Gerais apenas como um instrumento burocrático. Outros 13,4% a consideram como uma forma de aperfeiçoamento profissional e melhoria do desempenho dos servidores reconhecem que a avaliação de desempenho serve para indicar aos servidores os aspectos que devem ser aperfeiçoados pelos mesmos, fazendo com que os servidores se desenvolvam profissional e pessoalmente. Já 7,5% a definem como mecanismo de estímulo para pagamento de prêmios e gratificações e os demais 6% não determinaram sua aplicabilidade (tab. 7).

Assim, se torna imprescindível orientar os servidores baseando nas legislações específicas, a fim de que a avaliação não se torne apenas um simples instrumento burocrático. Em consonância, o autor Alves (2010) diz que, a AD pode ser vista como um instrumento utilizado como uma ferramenta gerencial e que as organizações públicas possuem regulamentação específica, que necessita de estudos para orientar seus participantes, de modo que essa avaliação não represente somente um elementar instrumento burocrático.

Tabela 9 - Percepção dos servidores avaliados quanto à utilização da ferramenta de Avaliação de Desempenho na gestão pública no estado de Minas Gerais - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

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

Fonte: os autores (2019).

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

A utilização da AD deve ser uma análise sistemática do desempenho de cada indivíduo de acordo com as atividades que ele desempenha. Na Tabela 8 apresenta-se a percepção dos servidores quanto à utilização do instrumento de AD na qualidade do trabalho. Sendo assim, grande parte dos servidores, ou seja, 50,7% da fundação, considera bom o instrumento de avaliação de desempenho quanto à sua aplicabilidade na qualidade do trabalho do servidor público. Enquanto 6% caracterizam a qualidade do trabalho como excelente, os outros 35,8% a percebem como ruim e 7,5% a consideram péssima (tab. 8).

Tabela 10 - Percepção dos servidores (avaliados) quanto à utilização do instrumento de Avaliação de Desempenho na qualidade do trabalho - Belo Horizonte/Minas Gerais - 2017-2018

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

Fonte: os autores (2019).

Nota: PGDI: AD: Avaliação de Desempenho.

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

organização, para o monitoramento das atividades realizadas e alcance dos objetivos estabelecidos.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo objetivo geral desta pesquisa, ou seja, analisar a utilização da AD na administração pública do governo do estado de Minas Gerais, em uma das suas fundações utilizou-se das técnicas de pesquisa bibliográfica, com a busca em teses, sites, monografias e leis que regulamentam a AD do Poder Executivo Estadual para construção do referencial teórico que embasou a análise de dados posteriormente coletados. Assim, para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foram abordados nos questionários os seguintes eixos temáticos: gestão de pessoas na administração pública e avaliação de desempenho no setor público de Minas Gerais.

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

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

Diante do contexto, os obstáculos considerados neste estudo foram identificados no decorrer das etapas: planejamento, acompanhamento do desempenho e no *feedback* que

compõe o processo de AD na fundação pesquisada. Isto é, como limitações da pesquisa, no que se refere aos dados quantitativos, pode-se citar: a forma como o registro do PGDI é feito pelas chefias; a quantidade de *feedbacks* aplicados pelas chefias; a percepção dos servidores, segundo a qual as chefias aderem as notas com médias altas para evitarem problemas com os servidores; a concepção da maioria dos servidores (avaliados) quanto à utilização da AD como apenas um instrumento burocrático; e o discernimento da maioria das chefias (avaliadores) quanto à utilização do instrumento de AD como coadjuvante na gestão de equipes e de pessoas. Além disso, através desta análise de dados, entende-se que, como ferramenta de gestão, a AD foi utilizada de forma limitada pelas chefias nesta fundação, nos últimos dois anos. Visto que, os entraves considerados neste estudo foram identificados na atuação dos avaliadores no decorrer das etapas da Gestão do desempenho da fundação pesquisada.

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

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In. BRESSERPEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998. p. 178-192.
- ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na Administração Pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, nº 20, p.87-104, 2010.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, set/dez, 1996.
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D.G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, Sep, 2012.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 16ª edição norte-americana, São Paulo, SP: Cengage, 2015. 800 p.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para Gestão do Desempenho**. 2013. Disponível em:<www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf>. Acesso em: 25 de fev.2019.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 1

CARVALHO, J. F. S.; PIMENTA, C. A. M.; OLIVEIRA, S. D. Entre a Ciência e a Complexidade dos Novos Objetos de Pesquisa: a construção interdisciplinar de uma metodologia de pesquisa científica. **ECCOM - EDUCAÇÃO, CULTURA E COMUNICAÇÃO**, v. 9, p. 105-116, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DANTAS, D. A. G. Abordagem sobre a estabilidade do servidor público e a Emenda Constitucional nº19/98. **Revista do Centro de ensino Superior de Catalão-CESUC**, Catalão, Ano IV, n.7, 2002. Disponível em: <http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1172262251_56.pdf>. Acesso em: 15 de fev. 2019.

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

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

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

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

GUIMARÃES, S. C. **Avaliação de desempenho da gestão pública municipal**. 2008. 164 f. Dissertação (Mestrado) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3303>>. Acesso em 18 de fev. de 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

____. **Decreto 45.851, de 28 de dezembro de 2011**. Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45851&comp=&ano=2011&aba=js_textoAtualizado. Acesso em 28 de fev. 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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