

GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Henrique Meneses Costa¹

RESUMO

A gestão de pessoas vem ganhando um caráter estratégico dentro das organizações públicas. A avaliação de desempenho na gestão pública municipal, tema central deste trabalho, é uma das ferramentas utilizadas pela gestão de pessoas com o intuito de contribuir com o desenvolvimento humano e organizacional. Nesse sentido, objetivou-se analisar experiências de avaliação de desempenho na gestão pública municipal, por meio de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tendo como técnica de coleta de dados a revisão sistemática de literatura. Nos resultados foram destacados o âmbito de aplicação das avaliações de desempenho, os modelos de avaliação de desempenho utilizados, os pontos positivos das avaliações de desempenho, as principais fragilidades encontradas nos processos de avaliação e a finalidade da aplicação da avaliação de desempenho. Os resultados encontrados revelam se as avaliações de desempenho foram aplicadas, na maioria das vezes, com a finalidade de auxiliar a gestão de pessoas no processo de desenvolvimento do quadro humano ou se foram aplicadas meramente de maneira burocrática como forma de avaliar a progressão dos servidores públicos.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Gestão pública municipal.

¹ Discente do Curso de Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira – UNILAB. E-mail: hmeneses99@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010). Somado a isso, a evolução da administração pública brasileira, que aos poucos busca deixar para trás o modelo burocrático de gestão e vem aderindo cada vez mais o modelo gerencial de gestão, faz com que o setor público concentre seus esforços em buscar ferramentas capazes de contribuir com o bom funcionamento dos serviços públicos.

Mediante isso, a gestão de pessoas no setor público emerge cada vez mais como uma ferramenta estratégica utilizada para promover o alinhamento entre os objetivos organizacionais e às políticas de desenvolvimento de pessoas. (GEMELLI e FILIPPIM, 2010).

A gestão de pessoas está passando a exercer além de trabalhos burocráticos, sendo ela responsável pela capacitação, desenvolvimento e evolução profissional do seu quadro de funcionários. Essa constante evolução objetiva suprir de forma mais eficaz e eficiente as demandas sociais.

Sendo uma das ferramentas provenientes da gestão de pessoas, "a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados, feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho". (TIFFIN, 1961 apud FREITAS, 1977, p.22). Nesse sentido, conforme Lotta (2002, p.4), "a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional."

Diante disso, devido a relação direta entre o desempenho das atividades prestadas pelos agentes e a qualidade do serviço público, surge o problema da pesquisa: As experiências de avaliações de desempenho encontradas são utilizadas como ferramenta para o desenvolvimento humano e organizacional dos órgãos públicos municipais?

Esse trabalho tem como objetivo identificar experiências de avaliação de desempenho de pessoas na gestão pública municipal. Para isso, foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter bibliográfico, cujo o método de pesquisa foi a revisão sistemática de literatura.

Mesmo existindo na literatura trabalhos que tratem sobre o tema, como os contributos de Franz (2007) através do texto “A avaliação de desempenho como instrumento de motivação” e de Lotta (2002) através do texto “Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos”, esta pesquisa se faz necessária para contribuir com o âmbito da gestão pública municipal, tentando indicar possíveis falhas e pontos a melhorar nas atividades públicas, além de contribuir com o incremento teórico na literatura referente ao tema.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A Gestão de Pessoas

Os primeiros sinais do advento da gestão de pessoas nas organizações foram por volta de 1930, com o surgimento do termo “homem social”. Conforme Oliveira e Medeiros (2016), essa ideia de homem social trouxe a descoberta de que a organização não é formada somente pelo seu lado formal-normas, procedimentos e rotinas, mas também pelo lado informal- cultura organizacional, líderes e grupos informais. A partir dessa descoberta, os estudos sobre cultura organizacional, liderança e outros temas relacionados à gestão de pessoas passaram a ser mais comuns na administração. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016).

Nesse sentido, a gestão de pessoas no setor público pode ser definida como:

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE 2007, p.18 apud OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016, p.25).

“A gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas.” (GEMELLI e FILIPPIM, 2010, p. 154). Ou seja, a gestão de pessoas na área pública deve ser utilizada como uma ferramenta de apoio para o desenvolvimento das pessoas e da própria organização. Essa afirmativa é corroborada por Vieira (2015, p. 86), ao afirmar que:

O desempenho de qualquer organização depende da forma de como as pessoas que a compõem estão organizadas, estimuladas e capacitadas, ou seja, dependem da gestão de pessoas, a qual ocorre através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição, por meio de métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento da instituição e do próprio funcionário, originado assim, resultados positivos.

Pantoja, Camões e Bergue (2010), afirmam que os principais instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências. A avaliação de desempenho, tema central deste trabalho, será abordada com mais detalhes nos próximos tópicos do referencial teórico.

2.2 A Avaliação de Desempenho Humano

O desenvolvimento, em tamanho e complexidade, das organizações modernas, veio exigir maior preocupação com os seus recursos humanos disponíveis. (FREITAS,1977). Com as transformações recorrentes nas grandes organizações, a administração passou a inserir como campo de estudo as relações humanas. Esse fato é enfatizado por Oliveira e Medeiros (2016), ao afirmar que “temos, na história da Administração, por volta da década de 1930, o surgimento da Escola de Relações Humanas”.

Dentro da perspectiva de que os recursos humanos são cada vez mais imprescindíveis para que as organizações alcancem seus objetivos, “constata-se que a valorização e preocupação com o homem são uma constante dentro dos sistemas organizacionais.” (FREITAS, 1977, p.8). Mediante isso, de acordo com Lotta (2002), a nova função pela qual a área de recursos humanos está responsável é a de planejamento estratégico da organização. Decorrente dessa nova função da área de recursos humanos, fica evidente que assuntos como cultura organizacional, motivação e qualidade de vida no trabalho passaram a ser também assuntos de interesse da gestão de pessoas nas organizações. À vista disso, o estudo do comportamento organizacional acabou desenvolvendo ferramentas para explorar melhor a capacidade de atuação dos recursos humanos, por meio da criação de ferramentas que buscam mensurar a atuação das pessoas no trabalho. Uma dessas ferramentas desenvolvidas foi a avaliação de desempenho humano.

Foi possível verificar que na literatura existem diversos autores que definem a avaliação de desempenho, como Oliveira e Medeiros (2016) e Vieira (2015). As definições de avaliação de desempenho apresentam diferenças quanto ao conteúdo, no entanto, quanto à forma essas definições possuem certas ideias comuns em seu conteúdo. (BERGAMINI,1983).

Para Oliveira e Medeiros (2016, p.96), “do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais.”

Já para Vieira (2015, p. 87-88.), “esta avaliação consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização.”

Em síntese, a avaliação de desempenho consiste em uma ferramenta utilizada pelas organizações para mensurar como está sendo o desempenho das atividades laborais dos seus colaboradores, permitindo fazer uma comparação entre os resultados desejados e os resultados alcançados.

Quanto à importância da avaliação de desempenho, Grillo (1982, p.31) expõe que:

Será difícil desenhar e implementar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio para se obter essas informações. Sua importância, portanto, é evidente. Todavia, nem sempre ela atinge objetivos tão amplos.

Ou seja, a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta eficaz para que haja a implementação de um programa de recursos humanos bem sucedida, haja vista que essa ferramenta fornece informações e subsídios necessários sobre o capital humano presente na organização.

Em consonância com a afirmação de Grillo, Franz (2007, p.12), também exprime que:

A avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. Através dela, pode-se comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando suas atividades, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

Assim, pode-se afirmar, que por meio de uma avaliação de desempenho bem planejada e executada, o gestor possuirá informações adicionais no processo de recrutamento e seleção de novos servidores, bem como uma maior clareza na identificação de necessidade de treinamentos. Além do mais, se o avaliado receber um *feedback* construtivo do seu avaliador, poderá identificar pontos a melhorar e possíveis potencialidades em sua atuação laboral.

2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

A doutrina administrativa apresenta hoje um número bastante significativo de métodos que avaliam o desempenho dos servidores. (GRILLO, 1982). Oliveira e Medeiros (2016) listam os seguintes métodos como os mais utilizados para avaliar o desempenho de pessoas: Escalas Gráficas, Incidentes Críticos, Comparativo, Escolhas Forçadas, Ensaio, Avaliação 360 Graus. Além desses, existe o método misto que é externado por Chiavenato (2002).

O método de escalas gráficas é considerado um método de avaliação simples e fácil de ser construído. Neste método, são indicadas as características a serem avaliadas, como: assiduidade, qualidade do trabalho, criatividade e etc. Esses dados são expostos em uma tabela, onde nas linhas são apresentadas as características e nas colunas ficam os graus de desempenho. A soma dos graus transforma-se em pontos, que, por sua vez, indicam a performance dos avaliados. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016).

Já o método Incidentes Críticos “requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional.” (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016, p. 99).

O método comparativo, por sua vez, “consiste em comparações entre dois servidores ou entre o servidor e o grupo onde ele atua para uma classificação dos servidores quanto àqueles fatores escolhidos.” (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016, p. 99).

O método Escolhas Forçadas, consiste em um instrumento que contém diversas frases que são assimiladas ao desempenho do servidor, assim, avaliador

escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016).

No que concerne ao método de avaliação ensaio, Oliveira e Medeiros (2016) expõem que o avaliador elabora pequenas redações sobre o desempenho do servidor perante as atividades desenvolvidas em um determinado período de tempo. Esse método é apontado como subjetivo.

O método de avaliação 360 graus, é comumente utilizado pelas empresas mais modernas. Nesse método de avaliação, cada colaborador recebe um *feedback* da maioria das pessoas que o rodeiam no ambiente de trabalho (subordinados, superiores, colegas, clientes, etc.). Essa avaliação é considerada uma das mais democráticas, devido a liberdade que os servidores têm para participar da avaliação. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016).

Por fim, o método misto é utilizado por organizações mais complexas. Nesse modelo de avaliação os servidores são avaliados por diversos métodos de avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 2002).

Vale destacar que outros autores apresentam métodos distintos, “contudo, ainda não se pode afirmar que já se tenha o método ideal, quer para a administração pública ou mesmo para as empresas particulares.” (GILLO, 1982, p.32).

Nessa perspectiva, no tópico posterior será feita uma abordagem sobre a avaliação de desempenho e os principais métodos utilizados na administração pública brasileira a partir da visão de alguns autores.

2.4 A Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira

Na administração pública brasileira, a avaliação de desempenho foi implementada inicialmente para fins burocráticos. Esse fato é corroborado por Grillo (1982, p. 30), ao afirmar que:

Apesar de a literatura administrativa oferecer um apreciável elenco de objetivos que podem ser alcançados através da avaliação de desempenho, caracterizando a sua importância, a verdade é que os programas implantados até hoje na administração pública brasileira apenas atenderam a um objetivo: a promoção dos servidores.

Contudo, frente à onda de reformas na administração pública que ocorreu durante a metade final do século XIX em alguns países pelo mundo, que tinha como objetivo tornar a administração pública mais eficiente por meio da implementação do

gerencialismo, o Brasil também percebeu a necessidade de se reformar o modelo de gestão pública, pois a burocracia weberiana estava cada vez mais perdendo espaço para a administração pública gerencial. Em concordância com o exposto, Lotta (2002, p.4), afirma:

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

Este fato implica afirmar que os processos de avaliação de desempenho vêm ganhando cada vez mais importância no setor público, passando a ser uma ferramenta de maior utilidade, trazendo mais confiança ao processo de gestão e à Gestão de Pessoas no serviço público. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016).

Mesmo diante da necessidade de se avaliar o desempenho dos servidores públicos, ainda se nota uma resistência a esse instrumento, muito pelo fato de que a cultura organizacional no setor público associa que um possível resultado negativo da avaliação gerará punição. (TROTSMANN e TIBÉRIO, 2012).

Outra dificuldade apresentada por Trottmann e Tibério (2012, p.459) é o fato de a chefia ser responsável pela aplicação da avaliação de desempenho e, ao mesmo tempo, ser “composta por funcionários comissionados, que pouco conhecem ou simplesmente desconhecem as dinâmicas e desafios dessa área de trabalho, fato que pode trazer implicações negativas para todo o processo de avaliação.”

Quanto aos métodos utilizados na administração pública brasileira, Grillo (1982) afirma que a preferência tem se inclinado para o método da escala gráfica, embora os modelos adotados até aqui ainda estejam longe de apresentar resultados compatíveis com as necessidades da administração pública.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tendo como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica por meio de uma revisão sistemática de literatura. A análise de dados utilizada foi análise de conteúdo

De acordo com Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

A revisão sistemática de literatura é uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos e está focada no seu caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando de forma explícita as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo. (GALVÃO e RICARTE, 2019).

A pesquisa partiu da seguinte pergunta: As experiências de avaliações de desempenho encontradas são utilizadas como ferramenta para o desenvolvimento humano e organizacional dos órgãos públicos municipais? Para a coleta dos dados, as buscas foram feitas no “Google Scholar” e os termos utilizados para a pesquisa foram: “avaliação desempenho pessoas administração pública município” e “avaliação desempenho gestão de pessoas pública municipal”.

Os critérios de inclusão dos textos foram: O ano de publicação– 2000 a 2020; tipo de texto– artigo científico; Idioma- Português (BR). Os critérios de exclusão, por sua vez, foram: Que não relatem experiências de municípios brasileiros; que não se referiam a casos no âmbito de gestão de pessoas; que seja artigos de abordagem teórica. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 13 artigos que se enquadravam com o que objetiva a pesquisa.

A análise e discussão dos dados foi feita por meio de uma análise de conteúdo, na qual os dados foram interpretados e expostos com o intuito de cumprir o objetivo da pesquisa. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p.734) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.”

As categorias de análise no processo de análise de conteúdo foram: (i) O âmbito de aplicação da avaliação de desempenho; (ii) os modelos de avaliação de desempenho utilizados; (iii) os pontos positivos das avaliações de desempenho; (iv) as principais fragilidades encontradas nos processos de avaliação; (v) a finalidade da aplicação da avaliação de desempenho- burocrática ou de apoio à gestão de pessoas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação da revisão sistemática de literatura, que tem como objetivo identificar casos práticos de avaliação do desempenho na gestão pública municipal, obtiveram-se 13 artigos. Os casos encontrados de avaliação de desempenho foram aplicados nas seguintes cidades: Condor (Rio Grande do Sul), Juazeiro (Bahia), Uberlândia (Minas Gerais), Vitória (Espírito Santo), Macaé (Rio de Janeiro), Carlos Barbosa (Rio Grande do Sul), São Paulo (São Paulo), Viçosa (Minas Gerais), Quaraí (Rio Grande do Sul), Santana do Livramento (Rio Grande do Sul) e São José do Norte (Rio Grande do Sul). Em dois casos, os autores dos artigos não identificaram os nomes das cidades, mas explicitaram que em um caso a aplicação da avaliação de desempenho foi feita em uma cidade localizada na região do Alto vale do Itajaí (Santa Catarina) e em outro, a avaliação de desempenho foi aplicada em uma cidade que se localiza na região Sudoeste do estado do Paraná.

Em uma análise inicial dos dados levantados, constatamos que as experiências de avaliação de desempenho foram aplicadas em diversos setores das prefeituras. Dos 13 casos, 8 foram aplicadas em todo o âmbito municipal, 2 tiveram sua aplicação em secretarias de saúde, 1 foi aplicada na secretaria de gestão de pessoas, 1 foi aplicada na secretaria de educação e em 1 caso a avaliação de desempenho foi aplicada na secretaria de assistência social. A tabela 1 ilustra esses dados:

Tabela 1- Distribuição da aplicação da avaliação de desempenho entre os setores das prefeituras

<i>Setor de aplicação da avaliação de desempenho</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Percentual (%)</i>
Secretaria de gestão de pessoas	1	7,69
Secretaria de educação	1	7,69
Todos os setores da prefeitura	8	61,53
Secretaria de saúde	2	15,38
Secretaria de defesa social	1	7,69
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>100%</i>

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Em relação aos métodos de avaliação de desempenho, os dados levantados mostraram que os únicos métodos utilizados para avaliar o desempenho dos servidores foram a avaliação 360°, o método das escalas gráficas e o método de avaliação misto. Dos 13 casos de avaliação de desempenho, 6 municípios utilizaram a avaliação 360°, 5 utilizaram o método das escalas gráficas e 2 utilizaram o método misto de avaliação (nesses 2 casos, os métodos abordados também foram a avaliação 360° e o método de escalas gráficas). Vale ressaltar que o método de avaliação 360° é o considerado mais moderno e democrático, haja vista que nesse método os servidores possuem uma certa liberdade para participar ativamente da avaliação. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2016).

Um elemento positivo retirado desses casos de avaliação de desempenho é que a maioria dos municípios citados possuem a avaliação de desempenho legalmente regulamentada, ou seja, a avaliação de desempenho é uma ferramenta obrigatória, amparada por leis que devem ser seguidas. Isso implica dizer que nesses municípios a avaliação de desempenho deve ocorrer periodicamente independente do governo que está à frente da gestão municipal.

As principais fragilidades identificadas nos processos de avaliação foram: (i) falta de feedback referente ao resultado da avaliação- em muitos casos os avaliados não receberam notícias de qual resultados alcançaram na avaliação; (ii) o despreparo dos avaliadores- muitas vezes os avaliadores não sabiam aplicar de maneira correta a avaliação; (iii) a alta rotatividade da chefia imediata que realiza a avaliação- esse fato acabava dificultando a avaliação de desempenho, pois essa rotatividade causa

um distanciamento entre o avaliado e o avaliador, fazendo com que o avaliador não conheça de forma satisfatória a realidade profissional do avaliado.

Por fim, outro ponto importante a ser destacado dos artigos é o fato que uma quantidade significativa das experiências de avaliação de desempenho foi utilizada meramente como uma ferramenta burocrática para definir a progressão dos funcionários ou apenas para avaliá-los durante o período do estágio probatório. Portanto, nesses casos os “resultados não são utilizados como ferramenta para o desenvolvimento organizacional ou tampouco para estabelecer novas políticas de desenvolvimento profissional.” (TROTSMANN e TIBÉRIO, p.446)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciou-se, a partir dos dados coletados, que a principal função da avaliação de desempenho na gestão pública municipal dos casos analisados é a de política de promoção na carreira ou a concessão de benefícios aos servidores públicos. Ou seja, os resultados adquiridos na avaliação de desempenho não foram, na maioria das vezes, utilizados como ferramenta de apoio à gestão de pessoas no processo de desenvolvimento do quadro humano das organizações.

Este fato implica dizer que a avaliação de desempenho ainda é incorretamente utilizada na gestão pública, pois ela é um dos instrumentos da gestão estratégica de pessoas capaz de verificar as deficiências existentes e auxiliar no processo de desenvolvimento pessoal e organizacional.

O principal ponto positivo encontrado foi o fato da maioria dos casos de avaliação de desempenho serem regulamentados juridicamente por meio de leis e decretos. Isso significa que as avaliações de desempenho serão aplicadas periodicamente, haja vista o caráter legal e obrigatório delas.

A alta rotatividade da chefia imediata que faz a avaliação de desempenho dos servidores, a falta de um feedback aos avaliados, o despreparo dos avaliadores e a ausência, na maioria dos casos, de uma comissão responsável por desenvolver, planejar e executar a avaliação de desempenho no âmbito municipal foram as principais fragilidades encontradas nas experiências de avaliação de desempenho. Essas fragilidades trazem à tona o fato que os municípios ainda não planejam nem executam a avaliação de desempenho da melhor forma possível.

Desta forma, as gestões municipais ainda possuem a missão de aprimorar o planejamento e execução da avaliação de desempenho. Para isso, sugere-se que os municípios que ainda não possuem, criem comissões próprias de avaliação, compostas por pessoas capacitadas a realizar a avaliação e que conheçam as características e as atividades realizadas pelos servidores a serem avaliados. Já para os municípios que já possuem comissões de avaliação, sugere-se que seja feita periodicamente capacitação dos servidores responsáveis por avaliar os demais, a fim de diminuir as falhas nos momentos de avaliação. Desta forma, a avaliação de desempenho poderá tornar-se efetivamente uma ferramenta de apoio à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. Ed. Ver. e atual. – Barueri, SP: Manoele, 2009. (Série recursos humanos).

FRANZ, Paulo. **A avaliação de desempenho como instrumento de motivação**. 2007. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2007. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/14189>. Acesso em: 18 jun. 2021

FREITAS, Francisco Evangelista de. **Avaliação de desempenho humano**: Origem e desenvolvimento dentro da teoria das organizações - Realidade na Empresa. 1977. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1977. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/10120>. Acesso em: 02 jun. 2021

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. **Revisão sistemática da literatura**: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 25 jul. 2021.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. *Race, Unoesc, Joaçaba*, v. 9, n. 1-2, p. 153-179, dez. 2010. Disponível em: <https://unoesc.emnuvens.com.br/race/article/view/375> . Acesso em: 10 jul. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.

GRILLO, A. N. **Avaliação de Desempenho**: a experiência brasileira na Administração Pública. Revista de Administração, v. 17, n. 1, p. 24-38, 1982. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19260/avaliacao-de-desempenho--a-experiencia-brasileira-na-administracao-publica>. Acesso em: 11 jul. 2021.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração**: potencial e desafios. Revista de Administração Contemporânea, [S.L.], v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552011000400010>. Acesso em: 07 jul. 2021

LOTTA, Gabriela Spanguero. **Avaliação de desempenho na área pública**: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. RAE electron, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, dez. 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482002000200012&lang=pt. Acesso em: 03 jul. 2021.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 3. ed. Florianópolis: Capes, 2016. 180 p.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010. 364 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2021.

TROTTMANN, P.; TIBÉRIO, A. A. **Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura do Município de São Paulo e seus desafios**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 3, n. 1, p. 453-473, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31197/inovacao-na-politica-de-avaliacao-de-desempenho-na-prefeitura-do-municipio-de-sao-paulo-e-seus-desafios/i/pt-br>. Acesso em: 12 jun. 2021.

VIEIRA, Sueli Mendes. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública**: um estudo de caso na secretaria municipal de saúde de brumado/Ba.: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. NAU SOCIAL, [S. L.], v. 5, n. 9, p. 83-95, nov. 2014/ abr. 2015. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31308/18655>. Acesso em: 29 mai. 2021.