

**Instituto Brasiliense de Direito Público**

**Carmem Eleonora Botovchenco Rivera**

**Avaliação de Desempenho como instrumento para o crescimento individual e  
organizacional no âmbito do TCE-GO**

**Goiânia**

**2017**

**Instituto Brasiliense de Direito Público**

**Carmem Eleonora Botovchenco Rivera**

**Avaliação de Desempenho como instrumento para o crescimento individual e organizacional no âmbito do TCE-GO**

Artigo Científico apresentado ao Instituto Brasiliense de Direito Público, como requisito para a conclusão do Curso de Pós Graduação *Lato Sensu* em Controle Externo e Governança Pública, avaliado pela seguinte comissão de professores:

---

Prof. João Paulo Mota  
IDP Brasília

---

Prof. (a) (membro da banca)

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Goiânia

2017



# Avaliação de Desempenho como instrumento para o crescimento individual e organizacional no âmbito do TCE-GO

Carmem Eleonora Botovchenco Rivera

## Sumário

Introdução.....	05
Capítulo 1 – Definição do problema .....	06
Capítulo 2 – Referencial teórico .....	06
2.1– Gestão de Pessoas e geração de valor público.....	07
2.2– Avaliação de Desempenho no serviço público: casos referenciais .....	11
2.3– Avaliação de Desempenho no TCE-GO.....	15
Capítulo 3 – Metodologia.....	20
Capítulo 4 – Resultados e Discussão.....	20
Conclusão.....	26
Referências Bibliográficas .....	27
Anexo – QUESTIONÁRIO APLICADO NO TCE-GO .....	29

## Resumo

*A Gestão de Pessoas nas organizações vem sofrendo constante transformação ao longo da história da administração. Hoje se sabe que esta é uma área que vai muito além do Departamento de Recursos Humanos, já que as pessoas estão presentes em todos os níveis da organização e são peças estratégicas dentro das mesmas. No entanto, na Administração Pública ainda temos muitas reclamações quanto ao atendimento aos usuários dos serviços e encontramos diversas barreiras (inclusive legislativas) para o desenvolvimento de pessoal qualificado. Pelo seu caráter protecionista, segundo Chiavenato (2008), a legislação que regula as relações humanas no serviço público mostra-se inadequada e as práticas utilizadas, inibidoras do espírito empreendedor dos servidores. Deve-se propiciar formas para que o conhecimento individual se desenvolva para contribuir com os interesses coletivos, agregando valor aos serviços prestados pelos órgãos públicos. Ferramentas como a avaliação de desempenho ajudam em parte a incentivar os servidores a buscar uma performance satisfatória para o interesse público em troca de recompensa financeira. Contudo, o desafio está em efetivar na instituição o princípio da eficiência através desta avaliação, motivar os servidores a buscar o desenvolvimento contínuo, unindo os objetivos individuais aos institucionais e ir além da progressão na carreira. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo discorrer sobre Avaliação de Desempenho no Serviço Público e o desafio para que ela seja (no âmbito do TCE-GO) uma ferramenta de desenvolvimento que vai além*

*de atender aos requisitos da lei 19.362/16 para a concessão das progressões vertical e horizontal dos servidores de carreira.*

*Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Desenvolvimento Contínuo. TCE-GO.*

## **Abstract**

*Management of human resources in organizations has been undergoing constant changes throughout History. We now know that this is an area that goes far beyond the Human Resources Department, since people are present at all levels of every organization and are key components within them. However, in Public Administration there are still many complaints from the end users of public service and one finds several barriers (including legislative) for the development of qualified personnel. Because of its protectionist nature, according to Chiavenato (2008), the legislation that regulates human relations in the public service is inadequate and the practices in use inhibit the entrepreneurial spirit of the servers. It is necessary to provide ways so that individual knowledge develops and helps to contribute to collective interests, aggregating value to the services provided by public agencies. Tools such as performance appraisal partly help to encourage servants to seek satisfactory performances towards the public interest in exchange for financial rewards. However, the challenge is to put in practice the principle of effectiveness in the institution using this evaluation, to motivate the employees to seek continuous development, tying their individual objectives to the institutional ones and to think beyond mere career progression. In view of the above, this article aims to discuss Performance Evaluation in the Public Service and the challenge for it to become (within the framework of TCE-GO) a development tool that goes beyond meeting the requirements of Law 19.362 / 16 for vertical and horizontal progression of career servers.*

Keywords: People Management. Performance Evaluation. Continuous Development. TCE-GO.

## **INTRODUÇÃO**

A boa atuação dos servidores públicos e a apresentação de resultados efetivos têm sido cada vez mais cobrados da Administração Pública pela sociedade. Desde 1995 o Estado vem passando por uma reforma que exige mais inovação e eficiência e menos burocracia. Dessa forma, o conceito de bom desempenho extrapola a perspectiva gerencial e passa a alcançar o status de imperativo social avançado.

O bom desempenho dos servidores públicos, traz bons frutos para a

instituição e para a sociedade, a principal cliente do Serviço Público. Os servidores são as “ferramentas vivas” da Administração Pública, o subsistema social das organizações. Sem a evolução e mudanças desse subsistema, não se pode transformar ou melhorar a qualidade dos serviços prestados. Assim sendo, apesar das modernas práticas de gestão de pessoas ainda serem pouco valorizadas na esfera pública, nos últimos anos houve um crescimento nesse setor e um maior espaço foi dado à Gestão de Pessoas dentro do TCE-GO, órgão foco deste estudo.

Dito isso, o artigo tem como foco a prática de avaliação de desempenho no TCE-GO. Avaliar o desempenho dos servidores do Tribunal pode ser uma forma de efetivar na instituição o princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal através da Emenda nº 19/1998 e exigido cada dia mais pelo cliente cidadão.

O impacto que a avaliação de desempenho pode ter na carreira de um servidor público também foi fator determinante para a escolha do tema deste artigo. A intenção é mostrar como essa ferramenta pode ser usada a nosso favor, para o crescimento na carreira e desenvolvimento diário de cada um.

Através da história do serviço público brasileiro e das práticas de avaliação de desempenho de outros órgãos públicos e da própria experiência do TCE-GO, buscaremos as respostas para o problema proposto a seguir.

## **1 - Definição do problema**

Em que medida a implantação da Avaliação de Desempenho no TCE-GO deve ser uma ferramenta de desenvolvimento dos servidores além de atender aos requisitos da Lei nº 19.362/16 para a concessão das progressões horizontal e vertical dos servidores de carreira?

Podemos considerar que hoje, o principal desafio dos administradores públicos é conseguir orientação para o interesse público e fortalecimento da postura ética dos servidores, a busca da aprendizagem contínua e desenvolvimento da cultura do planejamento (BERGUE, 2014). Ou seja, vai muito além de se preocupar com a evolução na carreira de acordo com a lei.

## **2 – Referencial Teórico**

## 2.1 – Gestão de pessoas e geração de valor público

A Gestão Pública no Brasil já passou por diversas fases que vão além do Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo. Assim sendo, é fundamental analisar o impacto destas mudanças na Gestão de Pessoas no país para entender como o fator humano tem sido percebido desde o período imperial até os dias de hoje.

A Administração de Recursos Humanos no Brasil, segundo França (2007), vivenciou uma série de fases evolutivas que veremos a seguir.

Até 1930 ocorreu o período pré-jurídico-trabalhista, caracterizado pela inexistência de legislação trabalhista. No Brasil Império e início do período Republicano, os ocupantes de cargos públicos eram considerados parte da nobreza real. Não havia gestão de Pessoas ou sequer planejamento estratégico. Para este período não se pode falar em Departamento de Recursos Humanos, legislação trabalhista ou nada ligado à gestão de pessoas especificamente.

Na década de 1930, com Getúlio Vargas, inicia-se a Era Burocrática da Gestão de Pessoas. A partir de então surge a legislação trabalhista e o Departamento de Recursos Humanos para atender às exigências da lei. É criado também o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje Ministério do Trabalho e Emprego), que se somava aos esforços trabalhistas.

Tivemos também nesse período uma tentativa de estruturar as carreiras no serviço público, com a Lei nº 284/36, mas esta estruturação se baseava nos vencimentos e não nos cargos e funções públicas. Para o nosso país, estas foram grandes mudanças, porém muito lentas se comparadas às outras nações, pois o mercado era pouco exigente e menos ainda com a administração pública.

Neste mesmo período, os estudos de Maslow e McGregor (1937) contribuíram para o enfoque do treinamento, desenvolvimento (ainda que superficialmente) e satisfação das pessoas em uma organização, mas não aqui no Brasil. Para nós, este período burocrático serviu apenas para justificar as ações dos governantes e reduzir a arbitrariedade, porém o fator humano ainda era minimamente considerado, assim como as práticas de recursos humanos.

Na Europa e nos Estados Unidos o panorama sócio econômico do período pós-guerra contribuiu para uma maior valorização dos recursos humanos nas organizações, mas como em nosso país não sofremos o mesmo impacto, tivemos uma evolução mais lenta nesta área.

Ainda na década de 1930 surgiu no Brasil a figura do chefe de pessoal (tanto na Administração Pública quanto na Privada), que garantia que os direitos trabalhistas inseridos nas leis fossem cumpridos. Ainda não era um gestor que motivasse o servidor a trabalhar com prazer, mas já via o mesmo como ser humano e não extensão das máquinas ou da sua mesa.

Nas décadas de 50 e 60, com a implantação da indústria automobilística, teve início a fase Tecnicista da Administração de Pessoas. Começam a ser implementados os subsistemas de Recursos Humanos aumentando a preocupação com o desempenho e a eficiência.

Em 1960 surge o que pode ser considerada a primeira tentativa de classificação de cargos: a Lei nº 3.780/60, que discorria sobre vencimentos, cargos efetivos, cargos comissionados, funções gratificadas, etc.

Da segunda metade de 1960 até o final da década de 1970 tivemos o surgimento das gerências de RH. Além de “chefe de pessoal” o servidor designado para a função deveria gerenciar as atividades de seus subordinados e não apenas executar as atividades contidas na lei com relação a recursos humanos. Busca-se a partir daí uma maior qualidade dos serviços prestados por meio dos servidores, mas ainda existem fortes características da Burocracia na administração. Inicia-se nesta época a integração entre os enfoques comportamental, administrativo e estrutural. Mais leis continuam surgindo na tentativa de estabelecer as diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias federais (como exemplo temos a lei nº 5.645 de 1970).

A partir de 1980 até meados de 1990 surge a Gestão Estratégica. Deste momento em diante sofremos profundas mudanças tais como: a descentralização de funções; o surgimento do movimento da qualidade; a diversidade de enfoques, etc. As ações passam a ser voltadas para os resultados. O cliente-cidadão deveria sair do órgão 100% satisfeito, com as suas demandas completamente atendidas de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Após 1990 o foco não está mais na execução dos processos e sim no capital humano. Desta forma, entramos na “Era da Informação” (ou Conhecimento) onde temas relativos às condições de trabalho passam a ser amplamente discutidos e difundidos no meio empresarial. Fatores como a maior conscientização social e ambiental, maior rigor legislativo, cumprimento de normas de qualidade, fidelidade



do trabalhador, questões de segurança, saúde e stress no trabalho, globalização, tecnologia, entre outros, desencadearam uma grande demanda relativa a qualidade de vida no trabalho na sociedade pós-industrial. Este período caracteriza-se também pelas reformas estruturais profundas sob os desafios de qualidade e competitividade tornando necessária a gestão estratégica de pessoas.

A partir de então se atenta para o capital humano, para o fato que as pessoas são os únicos recursos vivos e dinâmicos que manipulam os demais recursos e que permeiam toda a organização. Assim sendo, percebe-se a importância de se alinhar a estratégia organizacional com a gestão de pessoas, pois são elas que geram valor público (os bons resultados de bens ou serviços públicos prestados).

As instituições públicas passam a se comprometer com seu corpo funcional, pois de nada adianta ter as melhores instalações e equipamentos se seus colaboradores não estão comprometidos com os objetivos da organização.

O Decreto nº 5.707/2006 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a Resolução nº 111/2010 que institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário, e o processo seletivo da Meritocracia são alguns exemplos de medidas tomadas para investir nos servidores públicos e conseqüentemente, em melhores resultados.

Nesse cenário entram as novas diretrizes da Gestão de Pessoas no Serviço Público, que visam a reorganização dos planos de carreira; a revisão da política remuneratória e o fortalecimento da avaliação de desempenho, entre outras.

Na reorganização do sistema de carreiras de nível superior, enfrenta-se o desafio de conciliar o caráter permanente das carreiras com o caráter mutável das necessidades do Estado, derivado das alterações no ambiente no qual exerce suas atividades (CHIAVENATO 2008). Ou seja, devem coexistir o conjunto de regras estabelecidas e a Gestão de Pessoal flexível.

A revisão da política remuneratória visa atenuar a diferença salarial existente entre os servidores públicos e seus equivalentes no setor privado, corrigir distorções na estrutura remuneratória, aperfeiçoar os instrumentos que relacionam o desempenho do servidor com a sua remuneração e manter sob controle o impacto dos gastos com pessoal no orçamento. (CHIAVENATO, 2008)

A avaliação de desempenho é fundamental para possibilitar que as políticas remuneratórias sejam justas. Ou seja, se tivermos um instrumento eficaz na avaliação dos resultados (e não somente competências) de um servidor, poderemos remunerá-lo conforme o que ele realmente merece. Para que esta ferramenta seja efetiva, é necessário que a avaliação de desempenho por competências seja feita colocando-se em uma linha lógica as quatro perspectivas que a compõem: a competência técnica; a competência comportamental; os resultados; e a complexidade das tarefas executadas (ou seja, perspectivas técnica, humana e gerencial) (LEME, 2011). Avaliando estes aspectos e incluindo o feedback para o servidor, conseguiremos alinhar os objetivos pessoais dos servidores com os objetivos organizacionais.

Ainda que as ações sejam lentas, já está mais do que claro para a Administração Pública que estamos na Era do Relacionamento e que as pessoas são as peças estratégicas para o bom andamento dos serviços prestados pelo Estado (tanto os servidores quanto os clientes).

Não só a Administração, mas os servidores devem entender que precisam ser adaptáveis às necessidades da população, do Estado e às mudanças na Gestão Pública. Por essa razão, alguns concursos públicos para provimento de cargos de carreiras estratégicas estão exigindo além da prova objetiva, conhecimentos de pós-graduação e a conclusão com aproveitamento de um curso de formação (no caso de cargos de nível superior). A tendência é que a seleção de novos servidores avalie cada vez mais detalhadamente cada candidato para que as demandas da administração sejam mais bem atendidas.

Não são levadas em conta apenas as competências do servidor, mas sim as que ele entrega, aquelas que trazem resultado para a organização. Ou seja, é imprescindível desenvolver as atitudes das pessoas (e não somente as competências), para que seus comportamentos estejam adequados às necessidades do seu local de trabalho (LEME, 2011).

No estado de Goiás há alguns anos temos vivenciado algumas ações para melhorar a imagem e os resultados do serviço público estadual. As agências Vapt-Vupt foram as mais marcantes em termos de atendimento aos usuários, mas não era uma ação que visava a melhoria na gestão dos próprios servidores (Gestão de Pessoas por Competências dentro de cada órgão público).

Contudo, em 2011 a Secretaria do Planejamento do Estado de Goiás tomou uma iniciativa para tentar modernizar a Administração Pública estadual e municipal: lançou um projeto para melhorar a gestão pública reunindo os órgãos que atendem um grande número de cidadãos em Goiás. Nestas reuniões discutiram-se três projetos estratégicos: a inovação na Administração Pública, a Gestão de Pessoas na Administração Pública Estadual (Desempenho e Mérito) e a Melhoria no Atendimento ao Cidadão. A ideia é integrar os órgãos estaduais, municipais e a sociedade civil para a construção de um novo estado moderno e eficaz.

Essa iniciativa já surtiu efeitos. A Meritocracia, por exemplo, recompensa com uma gratificação os servidores que buscam se desenvolver mais a cada dia, e em muitos órgãos estaduais os resultados tem sido satisfatórios.

Outro exemplo do progresso da Gestão de Pessoas em Goiás é o projeto “Raio X” lançado também pela SEGPLAN em fevereiro de 2012 que faz uma pesquisa para melhorar diversos aspectos do serviço público goiano, dentre eles a capacitação em Recursos Humanos. (<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/125988/projeto-raio-x-vai-tracar-perfil-da-gestao-publica-estadual>)

Por fim, não se pode esquecer que a mais forte e mais importante tendência dentro da atual Gestão de Pessoas é conscientizar cada servidor no sentido de que ele seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização. Só assim ele poderá gerar valor para o órgão no qual atua e desenvolver a sua carreira por mérito.

## 2.2 – Avaliação de Desempenho no setor público: casos referenciais

A Avaliação de Desempenho parte do princípio de que todos têm um potencial a ser desenvolvido. Ela estabelece um acordo de trabalho entre a instituição e o servidor, deixando claro o que é esperado dele e os resultados desejados pela mesma. É uma ferramenta que auxilia no acompanhamento do desempenho dos servidores. Por meio dela é possível perceber as lacunas entre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos mesmos, dar feedbacks e desenvolver ações e treinamentos para dirimir os problemas encontrados.

É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um servidor durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura

profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, enfim, suas atitudes no trabalho que influenciam no desempenho individual e conseqüentemente, nos resultados da Administração Pública.

Muitos se perguntam, por que avaliar?

Desde as décadas de 80 e 90 as empresas perceberam mudanças muito rápidas no mundo corporativo e a necessidade de atualização constante por parte dos seus colaboradores. Na esfera pública estas mudanças demoraram um pouco mais, mas como foi dito anteriormente, a sociedade cobra cada vez mais uma prestação de serviço de qualidade da Administração Pública. Os servidores públicos têm que estar cada dia mais preparados para as novas demandas dos cidadãos.

A avaliação de desempenho é uma das mais importantes ferramentas da gestão de pessoas para que, por meio dela, a Administração Pública possa assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que estas sejam concretizadas, conforme os valores da instituição.

Com o processo contínuo de avaliação de desempenho possibilita-se o alinhamento entre os objetivos individuais e os institucionais. Identificam-se talentos, potenciais dos servidores, possíveis recompensas, problemas de motivação, enfim, permite orientações para a instituição caso existam desvios de rota.

Os Gestores da Administração Pública, dentre outras obrigações, devem acompanhar o desempenho de seus servidores. Assim sendo, o processo de avaliação de desempenho visa justamente facilitar este trabalho.

A escolha da metodologia da avaliação de desempenho é outro ponto muito importante. É fundamental também que ela seja entendida por todos os envolvidos de forma positiva. Não é uma ferramenta de perseguição, mas sim uma ferramenta que visa melhores resultados para a instituição e para a população, no caso da Administração Pública.

A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho. (PONTES, 2014)

Durante o ciclo de avaliação de desempenho, vários servidores podem ser avaliadores ou avaliados. As fontes de avaliação variam dependendo do tipo de modelo que está sendo aplicado na organização. A mais comum é a da chefia imediata, por ser ela a maior conhecedora do desempenho do funcionário, mas

também pode ser aplicada a autoavaliação, avaliação pelos pares, pelos subordinados e pelos clientes.

Ainda existem diversos aspectos críticos nos processos de avaliação de desempenho. Primeiramente, por ser um sistema de avaliação humana, apresenta diversos vícios de julgamento, ou seja, não é um processo cem por cento objetivo, está sempre permeado de subjetividade.

Para ser mais objetiva, poderíamos medir a produtividade por meio de indicadores. No entanto, existe uma grande dificuldade de mensuração da produtividade no setor público. Essa dificuldade também existe no setor privado, mas a cobrança neste já é intrínseca, enquanto que o setor público nem sempre é cobrado, não gosta de se expor, sendo mais fácil manter-se na mediocridade.

Além da subjetividade, o desempenho pode ser afetado pela equipe da qual a pessoa faz parte e ainda não ter esse problema detectado. Ou seja, o desempenho pode ser classificado como abaixo da média, provocado por conflitos ou influência da equipe e essa influência não ser percebida através da avaliação para que possa ser corrigida.

Em terceiro lugar, nem sempre a avaliação abrange toda a realidade da instituição, pois só envolve parte dos servidores.

Se não for um processo esclarecido para toda a instituição, este pode ser visto como um julgamento contínuo, causando constrangimento, angústia e ansiedade. Pode haver também a falta de comprometimento dos envolvidos, principalmente se, além do não esclarecimento do processo, houver resistência ao mesmo por parte da cúpula administrativa do órgão público que está aplicando a avaliação.

A falta de feedback dos avaliadores para com os avaliados pode ser apontada como outro fator crítico para o sucesso da ferramenta de avaliação de desempenho.

A não participação dos servidores avaliados no processo de planejamento da metodologia de avaliação de desempenho pode desmotivá-los e fazer com que enxerguem a avaliação como uma arbitrariedade da instituição. Dessa forma, podem rejeitar o processo acreditando que ele poderia ser feito de outra forma se eles fossem ouvidos.

Por último temos um fator crítico específico das avaliações aplicadas na

esfera pública. O setor público com suas especificidades, sua própria cultura e complexidade, torna-se muito diferente da iniciativa privada. Nele, o processo de avaliação de desempenho é muito novo e não se pode ter como modelo as avaliações realizadas nas empresas, pois existem maiores limitações no serviço público, inclusive em termos de incentivo para os servidores que obtiverem um desempenho acima da média.

A seguir, serão apresentados os processos de avaliação de desempenho de duas instituições públicas do estado de Goiás que já acontecem há bastante tempo, mas continuam sendo aperfeiçoados para melhor avaliar os seus servidores.

Na primeira instituição, a avaliação está determinada em Lei de Progressão e Promoção, em vigor desde 2004, e é aplicada a todos os servidores efetivos da casa.

Existe uma Comissão própria (Comissão Especial de Promoção) que cuida de todo o processo. Os membros da Comissão são eleitos pelos servidores a cada 02 (dois) anos. O Regulamento interno da instituição versa sobre a progressão e a promoção funcional dos servidores, institui o sistema de pontuação e avaliação do critério de merecimento e regulamenta a Comissão Especial de Promoção de que trata a Lei Estadual.

O servidor progride alternadamente por antiguidade e merecimento, mas uma pontuação mínima na Avaliação de Desempenho é sempre exigida. A progressão funcional pelo critério merecimento exige o atendimento de um conceito mínimo, nos termos do Ato que regulamenta a avaliação, com quantitativo mínimo de cinquenta por cento de pontos em cada fator avaliado, e o servidor deve respeitar o interstício mínimo de 02 (dois) anos entre uma progressão/promoção e outra. Os períodos avaliativos acontecem de três em três meses (04 por ano).

A progressão funcional pelo critério de antiguidade somente ocorrerá em relação ao servidor que tenha obtido anteriormente a progressão por merecimento. Cada servidor progride no seu período próprio.

Os critérios avaliados são: Fator de Desempenho (Resultados apresentados pelo servidor, sendo alguns semelhantes às competências aplicadas no processo do TCE-GO) e Fator Profissional (Capacitação e Titulação).

Em outra instituição pesquisada, o processo é um pouco mais recente e com algumas características distintas.

O programa de avaliação de desempenho surgiu com o Plano de Cargos em 2010. Iniciou-se de fato em 2011. Nessa época era somente para efetivos e com formulários bastante simples. Em 2013 foi feita uma revisão no processo e a avaliação passou a ser aplicada para os servidores comissionados também.

É um processo contínuo, quadrimestral e a progressão pode ser concedida anualmente aos servidores efetivos da casa.

É uma Avaliação de Desempenho por Competências e por Resultados, sendo que esta última é baseada na mensuração de horas de trabalho entregues pelos servidores. Para os servidores da área fim, existe um sistema que realiza a contabilização das horas, já para a área meio é o próprio gestor que realiza esta análise. Portanto, há uma diferenciação por cargo.

Fatores de avaliação:

- Aspectos quantitativos: volume de trabalho e cumprimento de prazos
- Aspectos qualitativos: nível de exatidão, organização, objetividade e confiabilidade das ações realizadas e/ou metas estabelecidas.
- Competências pessoais e contratuais (assiduidade, pontualidade e respeito às normas do órgão).

Nessa organização, o Departamento de recursos Humanos é o responsável por praticamente todo o processo. A Comissão de Avaliação apenas homologa o ciclo de avaliação e julga recursos.

Um ponto positivo nessa instituição é que, nos casos em que a avaliação dos servidores de uma determinada unidade for superior a 70% ou inferior a 50% em mais de 80% dos casos, os mesmos serão submetidos à avaliação da Comissão de Desempenho. Tal ponto contribui para que o superior imediato não seja tendencioso em suas avaliações. É uma tentativa de afastar a subjetividade do processo.

### 2.3 - Avaliação de Desempenho no TCE-GO

O processo de avaliação de desempenho no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Goiás é uma exigência relativamente recente que surgiu a partir do Plano de Carreira dos servidores em 2005 (Lei 15.122/05).

A avaliação de desempenho no TCE-GO começou a tomar forma a partir das políticas de Avaliação de Desempenho desenvolvidas pelo Comitê Executivo instituído pela Portaria nº 736/2012, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

Em 2013, foi implantado o sistema de avaliação de desempenho do TCE-GO, em consonância com o Planejamento Estratégico para o período de 2014-2020. Este planejamento tinha o desenvolvimento de competências técnicas, transversais e gerenciais como fator determinante para o alcance das estratégias institucionais.

Neste período foram aplicadas três avaliações no intervalo de um ano. Três períodos avaliativos compunham um ciclo de avaliação de desempenho. Esta avaliação foi apenas um teste, não houve a adesão de todos, mas foi levada a sério pela maioria dos servidores.

Em 2015 o projeto da Avaliação de Desempenho foi retomado e tivemos a aprovação de duas Resoluções para regulamentar o processo em 2016. A Resolução nº 004/2016 foi aprovada em junho, estabelecendo todas as regras da avaliação de desempenho do TCE-GO. Já a Resolução nº 007/2016, regulamentando os critérios para a progressão vertical dos servidores, foi aprovada em setembro do mesmo ano.

Todos os servidores efetivos do TCE-GO obrigatoriamente submetem-se à avaliação de desempenho continuamente, exceto em alguns casos de afastamentos previstos na Resolução supracitada. Esta avaliação contínua é composta por dois períodos avaliativos de seis meses cada um, que compõem um ciclo anual de avaliação.

São avaliadas as competências apresentadas pelos servidores (que equivalem a 40% de toda a avaliação) e os resultados entregues pelos mesmos (que equivalem a 60% da avaliação).

A avaliação por competências tem como objetivo identificar os pontos fortes dos servidores, as lacunas de treinamento, os problemas gerenciais, se o servidor está na lotação ou cargos certos, entre outros. Ou seja, mensurar as competências dos servidores necessárias para alcançar os resultados institucionais. Ela é composta por competências transversais, gerenciais e técnicas.

As competências para a avaliação de cada servidor, são definidas conforme a posição que ocupe dentro do Tribunal, se é ou não Gestor. Assim sendo, seguem abaixo os dois tipos de avaliação por competências estabelecidas pela Resolução que rege o processo:



Quadro 4  
Pesos das fontes de avaliação – perspectiva do gestor

COMPOSIÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL DO GESTOR			
Níveis de proficiência	Fontes de avaliação	Pesos	Final
1, 2, 3, 4	Chefia Imediata	60%	100% do Conceito do Desempenho
	Autoavaliação	20%	
	Avaliação dos subordinados	20%	

Quadro 5  
Pesos das fontes de avaliação – perspectiva do servidor

COMPOSIÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL DO SERVIDOR			
Níveis de proficiência	Fontes de avaliação	Pesos	Final
1,2,3,4	Chefia Imediata	80%	100% do Conceito do Desempenho
	Autoavaliação	20%	

Fonte: Resolução nº 004/2016 – TCE-GO

Na avaliação por resultados o objetivo é medir os resultados que o servidor gera diretamente para a instituição, por meio dos seguintes critérios descritos no art. 19 da Resolução nº004/2016, *in verbis*:

I - Fator Profissional: consiste em valorizar o empenho do servidor em se atualizar profissionalmente e cumprir as regras relacionadas à assiduidade e disciplina. Desta forma, este fator é composto por:

a) Empenho (EMP), que é composto pela participação em comitês e comissões e em cursos, congressos e treinamentos, com carga horária mínima de 16 horas;

b) Assiduidade/Disciplina (ASD), que avalia a frequência do servidor ao trabalho, descontando as faltas injustificadas, atrasos e eventos, bem como as sanções disciplinares às quais o servidor tenha sido submetido.

II- Prazo (PRZ): cumprimento das atividades dentro do prazo estabelecido, de forma a não impactar no ciclo de trabalho.

III- Qualidade (QLD): capacidade de executar as tarefas com eficiência, eficácia e efetividade, contribuindo para o alcance dos resultados do setor.

As consequências da avaliação de desempenho só são aplicadas após o fim do ciclo anual. Para ter algum retorno positivo, o servidor deve buscar uma nota mínima de 700 (setecentos) pontos de um total de 1000 (mil). Para obter o resultado final do ciclo, são somadas as notas finais de cada período avaliativo e divididas por dois (média simples). Conforme versa o artigo 24 da referida resolução, cada pontuação final alcançada corresponde a um conceito que, por sua vez, possui um significado específico e define uma consequência para o servidor efetivo, tal como

progressão vertical ou horizontal, capacitação, gratificação de desempenho, realocação, entre outras possíveis.

Quadro 8  
Resultado final da métrica da avaliação de desempenho  
AF= (0,4 x ADC) + (0,6 x ADR)

Onde:

AF = Nota da Avaliação Final

ADC = Nota da Avaliação de Desempenho por competências

ADR = Nota da Avaliação de Desempenho por Resultados

Pontuação	Conceito	Significado	Consequências
000 a 499	1	Servidor não cumpre nenhum ou quase nenhum dos requisitos de Competência e Resultados. Por mais que exista esforço dos seus superiores o servidor não se interessa pelo trabalho. Tem muitas dificuldades de ordem técnica e/ou comportamental. Não consegue entregar a maioria dos trabalhos a ele atribuídos, mesmo os de menor complexidade. Tem problemas com assiduidade e/ou gera falta de harmonia na equipe. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes estão abaixo do exigido pela Instituição.	O servidor não está habilitado a desenvolver na carreira e sugere-se que o mesmo seja capacitado e realocado em outro setor
500 a 699	2	Servidor não cumpre todos os requisitos de competência e Resultados. Necessita de acompanhamento sistemático para que possa realizar entregas. Boa parte dos seus trabalhos são entregues com prazo esgotado ou carente de qualidade, fato que pode ser causado pela falta de assiduidade ou pela falta de harmonia com a equipe. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes precisam ser aprimorados para que possa realizar as atividades com maior precisão e eficácia. Tem dificuldade ou não se interessa em lidar com assuntos mais complexos, se limitando aos trabalhos que não exijam maiores esforços.	O servidor não está habilitado a desenvolver na carreira e sugere-se que o mesmo seja capacitado para gerar mais resultados à Instituição.
700 a 899	3	Servidor cumpre os requisitos de Competências e Resultados. Grande parte das atividades a ele atribuídas são executadas de maneira satisfatória e com pouca necessidade de revisão. É colaborativo e trabalha em harmonia com a equipe. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes estão no nível necessário para execução da maioria dos trabalhos do setor. Tem bom grau de assiduidade, cumpre a maior parte dos prazos a ele estabelecidos e entrega os trabalhos com qualidade aceitável, necessitando de pouca revisão.	O servidor está habilitado a desenvolver na carreira, desde que cumpra os demais requisitos legais para tal.
900 a 1000	4	Servidor cumpre e supera os requisitos de Competências e Resultados. Mostra-se capacitado a realizar todas as atividades do setor e em muitas oportunidades é tido como referência em determinados assuntos. É colaborativo, orienta os colegas e mantém a harmonia com a equipe. Possui conhecimentos, habilidades e atitudes que o fazem ser merecedor do reconhecimento de gestores e colegas. É um servidor assíduo, cumpre os prazos a ele estabelecidos e entrega trabalhos com qualidade. É capaz de até mesmo superar a expectativa dos seus superiores.	O servidor está habilitado a desenvolver na carreira, desde que cumpra os demais requisitos legais para tal, e também a perceber a Gratificação por Desempenho. Ressalta-se que a Gratificação de Desempenho será concedida em valor percentual a ser definido pela Administração do TCE-GO.

Fonte: Resolução nº 004/2016 – TCE-GO

Todo o processo é automatizado, desde o preenchimento da avaliação, até cálculo de notas, pontuação de títulos, cursos de capacitação, etc.

No início desse novo processo, a Gerência de Gestão de Pessoas fez um Plano de Comunicação para divulgar a avaliação no TCE-GO. Foram ministradas palestras explicando os objetivos da avaliação, as vantagens do processo, obrigações dos servidores e dos Gestores.

Além das palestras ministradas nos dois turnos de trabalho do Tribunal, alguns servidores da Gerência de Gestão de Pessoas foram pessoalmente às salas quando solicitados para explicar o sistema e esclarecer outras dúvidas. A avaliação Também foi divulgada no site do TCE-GO.

Data da Notícia: 27/09/2016 17:45

#### Avaliação começa nesta sexta (30/set)



A Gerência de Gestão de Pessoas apresentou esta semana, segunda e terça-feira (26 e 27/set), aos servidores efetivos e gestores o novo sistema de Avaliação de Desempenho, atendendo as determinação trazidas pela Lei nº 15.122/2005 e pelas Resoluções nº 04 e 07/2016. Conforme explicou o gerente de Gestão de Pessoas, Renato Kronit a avaliação vai permitir aos servidores evoluírem na carreira e que é fundamental observar os prazos estabelecidos no cronograma divulgado semana passada, contemplando todas as etapas da avaliação: acordo de trabalho, avaliação de desempenho e feedback.

Kronit explicou que o atual ciclo vai envolver, extraordinariamente, apenas um mês – outubro – e que os servidores serão avaliados nas competências transversais, gerenciais e técnicas e pelos seus resultados entregues. A atual etapa é a de entrega de certificados e portarias que comprovem o critério Empenho, para os servidores que ainda não tenham levado essa documentação à Gerência de Gestão de Pessoas.

O período avaliativo começa já no dia 30 de setembro, com fechamento no dia 31 de outubro. O feedback deve ser feito de 1º a 4 de novembro. O sistema será liberado a partir de segunda-feira (3/out). [Veja o cronograma completo.](#)

## Visualizar Notícia



Data da Notícia: 27/10/2016 14:06

#### Efetivos têm até dia 31 para concluir avaliação de desempenho

Nesta segunda-feira (31/out) termina o prazo para o fechamento da Avaliação de Desempenho no sistema informatizado dentro do [portal Gestão de Pessoas](#) do site do TCE-GO. A medida é obrigatória para todos os servidores efetivos do Tribunal, que devem fazer a autoavaliação, além de analisarem seus gestores, caso estes também sejam efetivos. Todos os gestores, independentemente de serem efetivos, devem julgar seus subordinados no mesmo prazo.

O atual ciclo envolve, extraordinariamente, apenas o mês de outubro. A avaliação vai permitir aos servidores evoluírem na carreira, sendo fundamental observar os prazos do cronograma estabelecido.

Os funcionários estão sendo avaliados nas competências transversais, gerenciais e técnicas e pelos seus resultados entregues.

A próxima etapa é o feedback, que deve ser feito de 1º a 4 de novembro, mesmo prazo para a atribuição de competências e formalização do acordo de trabalho para o próximo período avaliativo. [Veja o cronograma completo.](#)

### **3 - Metodologia:**

Para este artigo, além da leitura de livros e artigos importantes da área, foi feita uma pesquisa sobre avaliação de desempenho em diversos outros órgãos públicos brasileiros.

No início da elaboração das políticas de avaliação de desempenho do TCE-GO, a Gerência de Gestão de Pessoas buscou saber quais Tribunais de Contas Estaduais aplicavam o processo e como o faziam. Foram feitas também algumas visitas a instituições estaduais para conhecer mais de perto a política de desempenho de cada uma delas.

Após este período e com o processo de avaliação de desempenho do TCE-GO implantado, foi feita nova visita a dois órgãos estaduais que poderiam servir de referência para este trabalho e lá coletei as informações pertinentes para desenvolver o artigo.

Também foi feita uma pesquisa de satisfação com relação à avaliação de desempenho dentro do Tribunal em questão. Os servidores responderam de forma anônima o questionário simples (anexo 1) e deram sugestões válidas ao processo. Fui surpreendida positivamente com a colaboração dos colegas. Responderam rapidamente e escreveram muitas sugestões de mudanças, elogios e reclamações. Não pouparam esforços para opinar a respeito do processo, que está apenas em seu segundo ciclo.

Por último, foram analisados alguns dados como assiduidade e capacitação, que foram comparados antes e depois da implantação da avaliação de desempenho, buscando perceber se houve ou não mudança de comportamento entre os servidores do TCE-GO.

### **4 – Resultados e Discussão**

Durante essa pesquisa, foi possível reafirmar a importância da avaliação de desempenho no serviço público, mas também fica claro que sempre esbarramos nas restrições legais e na dificuldade de ir além de atender os requisitos para a progressão na carreira dos servidores.

Analisando as respostas dos questionários distribuídos, percebem-se os mesmos pontos críticos geralmente apontados nos processos de avaliação de

desempenho de forma geral. Dos questionários distribuídos, 86% foram respondidos e devolvidos.



Fonte: Questionário distribuído no mês de janeiro de 2017 para os servidores do TCE-GO

Parte dos servidores do TCE-GO considera que o primeiro passo é a participação de todos na elaboração do processo. Acreditam que os interessados devem contribuir com o mapeamento das competências e com ideias para que a avaliação seja menos superficial possível e mais próxima da realidade de cada um.

A subjetividade do processo foi o ponto mais ressaltado pelos servidores. Pelo menos noventa por cento dos entrevistados quer uma avaliação feita de forma justa pela Chefia Imediata. E por justa, eles entendem objetiva, aquela avaliação que não envolve opinião sobre um servidor e outro. Todos esperam uma observação imparcial do seu comportamento e do trabalho entregue ao TCE-GO, mas não acreditam que todos os gestores são capazes de assim fazê-la.

Assim sendo, foram cobrados critérios mais objetivos no processo, de forma a limitar a subjetividade inerente a alguns Gestores. Alguns servidores foram além, sugerindo um treinamento para os Gestores, não só para a avaliação de desempenho, mas para melhorarem as suas características como líderes de forma geral.

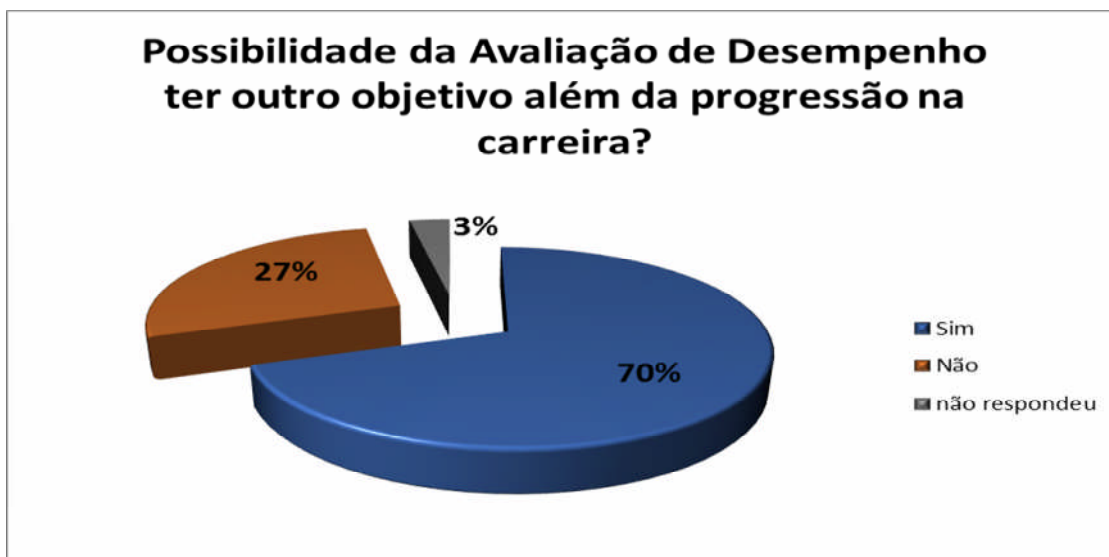
Uma sugestão dada pelos servidores para tentar diminuir a subjetividade

no processo de avaliação, seria considerar os dados produzidos pelos sistemas informatizados utilizados por todos no TCE-GO para computar a produtividade de cada servidor.

O segundo ponto mais cobrado pelos servidores entrevistados foi que o processo se estenda aos servidores comissionados também, que não fique restrito somente aos efetivos da casa.

Uma dificuldade apontada por aproximadamente 20% dos entrevistados foi a pontuação necessária para ser contemplado com a Gratificação de Desempenho. Eles alegaram que a pontuação exigida é muito alta e quase impossível de ser alcançada. Sim, é uma pontuação razoavelmente alta, pois visa estimular o servidor a ir além de ser ótimo, não só fazer o seu trabalho com excelência, mas também conhecer o setor como um todo, ser multiplicador de conhecimentos e uma referência para os colegas dentro do TCE-GO.

O ponto alto da pesquisa foi perceber que pelo menos 70% dos servidores acredita que a avaliação de desempenho pode ir além de atender os requisitos legais para a progressão na carreira. Enfatizando uma vez mais que a maioria concorda que para isso acontecer, as avaliações devem ser feitas da forma mais objetiva possível para evitar acomodação e motivar os servidores dedicados.

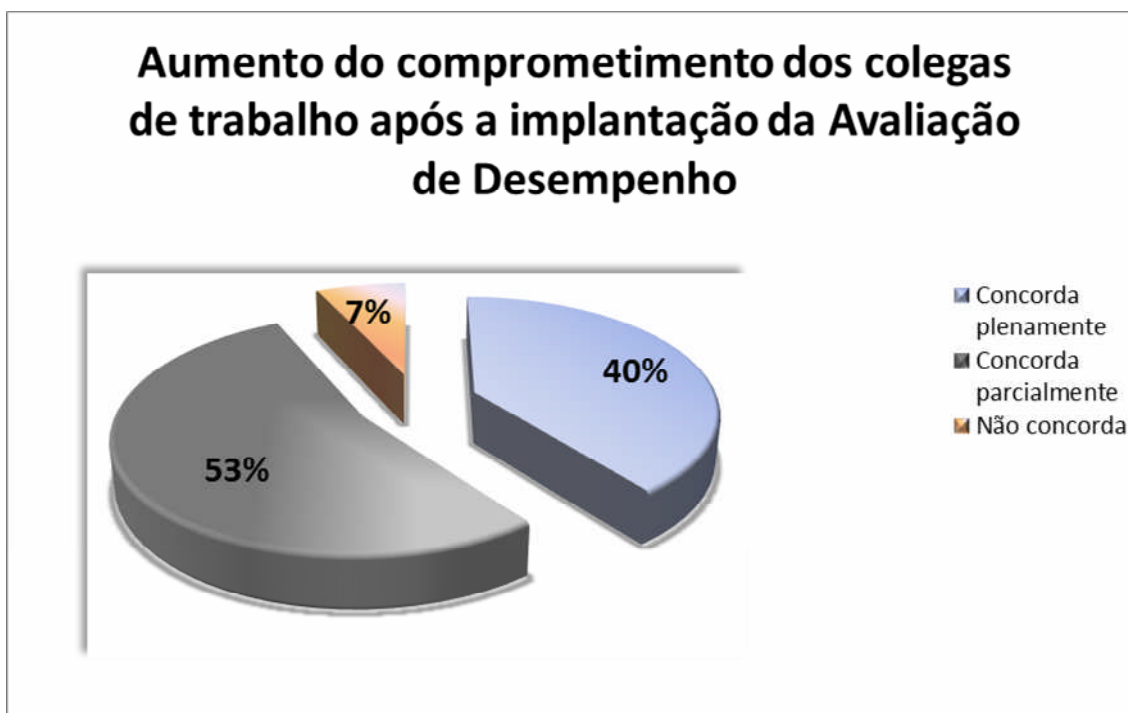


Fonte: Questionário aplicado no mês de janeiro de 2017 aos servidores do TCE-GO

Além de progressão na carreira, foram mencionadas outras vantagens da aplicação da avaliação de desempenho no TCE-GO tais como: motivação dos servidores, incentivo à capacitação contínua, melhor distribuição dos trabalhos, realocação de servidores, subsidio para PAD (Processo Administrativo Disciplinar),

utilização da ferramenta como critério para escolha de Gestores e nivelamento de conhecimentos através de capacitação proporcionada pelo Tribunal.

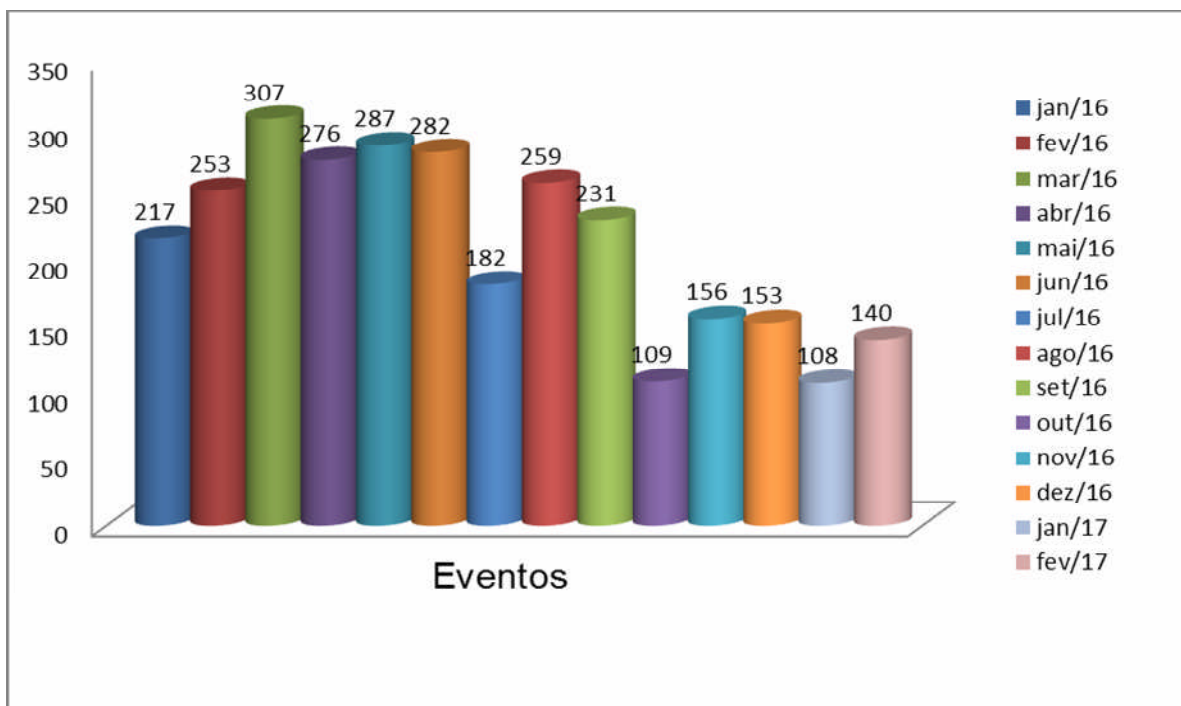
Mais da metade dos entrevistados afirma ter percebido uma mudança positiva no comportamento de parte dos colegas de sala:



Fonte: Questionário aplicado no mês de janeiro de 2017 aos servidores do TCE-GO

Para tentar confirmar essas mudanças, utilizamos dados do sistema de controle da vida funcional dos servidores, utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas do TCE-GO. Por meio de relatórios extraídos do sistema, considerando o período de janeiro de 2016 a fevereiro do corrente ano, foi possível fazer as seguintes análises.

O gráfico abaixo retrata a quantidade de atrasos ou saídas antecipadas durante o mesmo período mencionado para os atestados médicos. Estes, chamados de "eventos", descontam 10 pontos no critério "Assiduidade e Disciplina" da avaliação por resultados e tiveram uma queda significativa de 52% (cinquenta e dois por cento) de setembro para outubro de 2016.



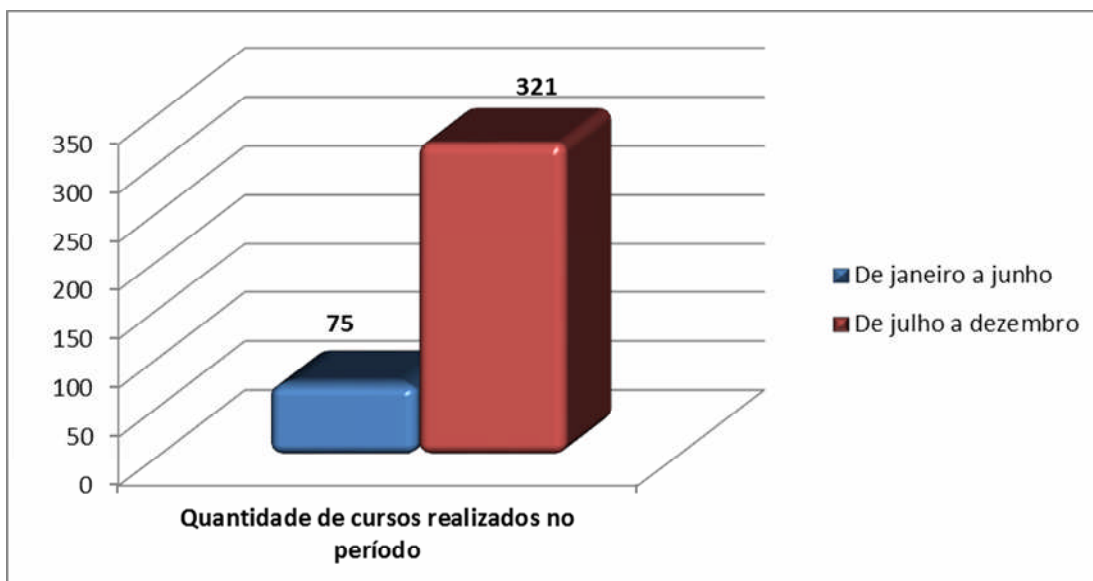
Fonte: Sistema GP Password (SIEDOS) utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas do TCE-GO.

Esse resultado é bastante satisfatório, considerando que estes abonos concedidos pelos chefes são somente para os dias em que o servidor tem um imprevisto irremediável (problemas com os filhos, pane no carro, exames médicos). E pelos resultados analisados, podemos concluir que estes eventos talvez não estivessem sendo utilizados dessa forma antes do início do processo avaliativo.

Com relação aos cursos de capacitação, estes são exigidos em todos os períodos avaliativos para que o servidor obtenha pontuação no critério "Empenho" da avaliação por resultados. Estes cursos devem ser realizados dentro do período que está sendo avaliado e são cadastrados no sistema utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas para cada servidor (dossiê individual), mediante a entrega dos Certificados dos cursos.

Através de um relatório de cursos de aperfeiçoamento gerado no dia 30 de março de 2017 no sistema interno da GGP, foi possível perceber um aumento relevante na quantidade de capacitações cadastradas para os servidores efetivos da casa. De janeiro a junho de 2016 - mês de aprovação da Resolução que tornou a avaliação de Desempenho obrigatória - tivemos um total de 75 capacitações cursadas. De julho a dezembro, este número aumentou para 321 cursos.





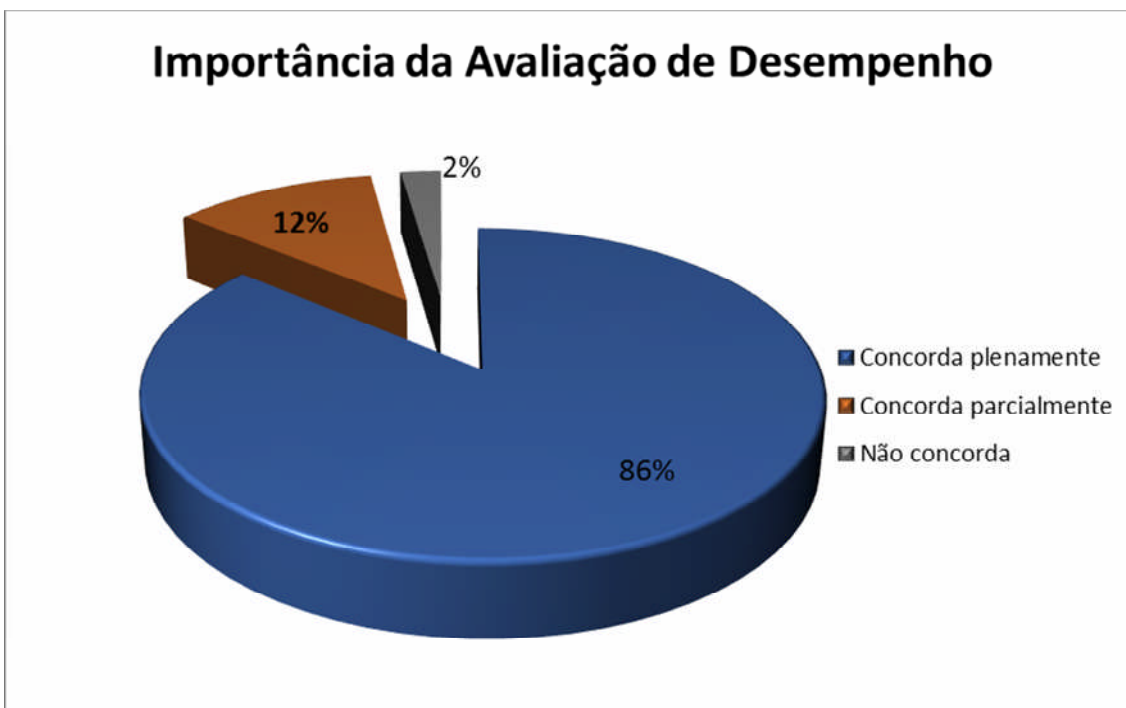
Fonte: Sistema GP Password (SIEDOS) utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas do TCE-GO.

Por estar no segundo ciclo de avaliação apenas, esta análise ainda é prematura, mas mesmo assim podemos perceber uma possível associação entre o processo de avaliação e a mudança de comportamento dos servidores.

Voltando à análise dos questionários distribuídos, o Feedback, momento em que o Gestor tem uma conversa franca com o subordinado sobre o seu desempenho, foi um ponto considerado relevante pelos entrevistados. Essa ferramenta ajuda a identificar os pontos fortes e os pontos que precisam de ajustes, para que os servidores consigam se desenvolver plenamente e alcançar os resultados esperados pela instituição.

A acomodação por parte dos servidores que já estão no topo da carreira foi ressaltada pelos entrevistados como um ponto negativo no processo da Avaliação de Desempenho. É como se a avaliação não surtisse efeito em parte destes servidores. E assim voltamos à problemática do artigo: como ir além de subir os degraus na carreira? Apesar do retorno positivo, esse ainda é o maior desafio.

Uma parcela significativa de servidores considera que a avaliação de desempenho seja um processo relevante:



Fonte: Questionário aplicado no mês de janeiro de 2017 aos servidores do TCE-GO

Os resultados em geral foram positivos. No entanto, ainda estamos no início do processo. Assim sendo, se não deixarmos evidentes os outros objetivos inerentes ao processo de avaliação de desempenho e as vantagens que ela traz para a carreira de todo e qualquer servidor (independentemente de estar no topo da carreira), corremos o risco de deixá-la cair em descrédito.

## 5 - Conclusão

Por mais que se afirme que a cultura no serviço público seja antiquada e dificulte mudanças, aos poucos é possível modificá-la e construir uma nova cultura organizacional.

Fatores como a estabilidade claramente contribuem para a acomodação de parte dos servidores efetivos do Tribunal. Por isso, devemos encontrar a melhor forma de convencer os servidores de que o objetivo profissional que deve ser perseguido sempre é o desenvolvimento contínuo. Com ele ganham o servidor e a Instituição conseqüentemente.

Há aproximadamente 07 (sete) anos o TCE-GO vem sofrendo consideráveis mudanças em muitos aspectos, e a busca pela melhoria contínua na

prestação dos serviços e na capacitação dos servidores têm sido objetivos visíveis da instituição.

Nesse sentido, a adoção, pelas organizações públicas da filosofia e das práticas da administração gerencial, implica num processo de mudança, com profundas repercussões nas estratégias e nas práticas de gestão da organização. Portanto, para que não sejam cometidos os mesmos erros do passado e seja iniciada uma nova fase de desempenho nas organizações públicas brasileiras, a Reforma Administrativa em curso no País deve ser tratada como um processo de transformar culturas organizacionais burocráticas em culturas de criatividade e inovação.

Temos que ser criativos. Mesmo com as barreiras legislativas, é possível ir além.

Ainda não foi possível definir a resposta definitiva para a problemática do artigo, mas com certeza, se conseguirmos convencer todos os servidores da casa da importância da avaliação de desempenho, poderemos ir além de atender os requisitos legais para a progressão na carreira.

É fundamental que gestores e servidores enxerguem essa ferramenta como uma aliada para complementar as suas ações e decisões diárias no trabalho, e para o seu desenvolvimento profissional como um todo. Se for vista dessa forma, o sucesso da instituição será mera consequência.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARRAS, Jean Pierre et al. **Gestão Estratégica de Pessoas – Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Gestão de Pessoas)

Conteúdo do curso à distância “**Gestão Estratégica de Pessoas por Competências**”. Disponível em [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br).

LEME, Rogério. **Gestão por Competências no Serviço Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GEMELLI, Inês Maria Picoli e FILIPPIM, Eliane Salette. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**, disponível em [http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf\\_101](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101)

"Maslow – Biografia", disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow\\_Biografia.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm)

GRAEF, Aldino e CARMO, Maria da Penha Barbosa da Cruz Carmo. [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709\\_SEGES\\_Arq\\_carreiras\\_transversais.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709_SEGES_Arq_carreiras_transversais.pdf)

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**. 12ª Edição. São Paulo. Ed. Ltr. 2014

## ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO NO TCE-GO

Caro colega,

Este questionário é somente para me auxiliar no trabalho de conclusão de curso da pós graduação. Não precisa se identificar e peço que seja sincero. Obrigada!

Atenciosamente,

Carmem Eleonora

Você acredita que a Avaliação de Desempenho seja importante para a carreira do servidor do TCE-GO?

- Sim, concordo plenamente.
- Sim, concordo parcialmente.
- Não concordo.

Justificativa

---

---

---

Se você pudesse, mudaria alguma coisa no sistema de avaliação de desempenho do TCE-GO?

- Sim, reformularia completamente. O quê?

---

---

- Sim, faria pequenos ajustes/adequações. O quê?

---

---

- Não, manteria como está.

Após a implantação da Avaliação no TCE-GO, você notou um maior comprometimento ou produtividade por parte dos seus colegas de trabalho?

- Sim, concordo plenamente.
- Sim, concordo parcialmente.
- Não concordo.

Para você, é possível a avaliação de desempenho ter algum outro objetivo, além da progressão na carreira?

- Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_
- Não

Outros Comentários:

---

---

---

---

**Instituto Brasiliense de Direito Público**

**Carmem Eleonora Botovchenco Rivera**

**Avaliação de Desempenho como instrumento para o crescimento individual e  
organizacional no âmbito do TCE-GO**

**Goiânia**

**2017**

**Instituto Brasiliense de Direito Público**

**Carmem Eleonora Botovchenco Rivera**

**Avaliação de Desempenho como instrumento para o crescimento individual e organizacional no âmbito do TCE-GO**

Artigo Científico apresentado ao Instituto Brasiliense de Direito Público, como requisito para a conclusão do Curso de Pós Graduação *Lato Sensu* em Controle Externo e Governança Pública, avaliado pela seguinte comissão de professores:

---

Prof. João Paulo Mota  
IDP Brasília

---

Prof. (a) (membro da banca)

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Goiânia

2017





# Avaliação de Desempenho como instrumento para o crescimento individual e organizacional no âmbito do TCE-GO

Carmem Eleonora Botovchenco Rivera

## Sumário

Introdução.....	05
Capítulo 1 – Definição do problema .....	06
Capítulo 2 – Referencial teórico .....	06
2.1– Gestão de Pessoas e geração de valor público.....	07
2.2– Avaliação de Desempenho no serviço público: casos referenciais .....	11
2.3– Avaliação de Desempenho no TCE-GO.....	15
Capítulo 3 – Metodologia.....	20
Capítulo 4 – Resultados e Discussão.....	20
Conclusão.....	26
Referências Bibliográficas .....	27
Anexo – QUESTIONÁRIO APLICADO NO TCE-GO .....	29

## Resumo

*A Gestão de Pessoas nas organizações vem sofrendo constante transformação ao longo da história da administração. Hoje se sabe que esta é uma área que vai muito além do Departamento de Recursos Humanos, já que as pessoas estão presentes em todos os níveis da organização e são peças estratégicas dentro das mesmas. No entanto, na Administração Pública ainda temos muitas reclamações quanto ao atendimento aos usuários dos serviços e encontramos diversas barreiras (inclusive legislativas) para o desenvolvimento de pessoal qualificado. Pelo seu caráter protecionista, segundo Chiavenato (2008), a legislação que regula as relações humanas no serviço público mostra-se inadequada e as práticas utilizadas, inibidoras do espírito empreendedor dos servidores. Deve-se propiciar formas para que o conhecimento individual se desenvolva para contribuir com os interesses coletivos, agregando valor aos serviços prestados pelos órgãos públicos. Ferramentas como a avaliação de desempenho ajudam em parte a incentivar os servidores a buscar uma performance satisfatória para o interesse público em troca de recompensa financeira. Contudo, o desafio está em efetivar na instituição o princípio da eficiência através desta avaliação, motivar os servidores a buscar o desenvolvimento contínuo, unindo os objetivos individuais aos institucionais e ir além da progressão na carreira. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo discorrer sobre Avaliação de Desempenho no Serviço Público e o desafio para que ela seja (no âmbito do TCE-GO) uma ferramenta de desenvolvimento que vai além*

*de atender aos requisitos da lei 19.362/16 para a concessão das progressões vertical e horizontal dos servidores de carreira.*

*Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Desenvolvimento Contínuo. TCE-GO.*

## **Abstract**

*Management of human resources in organizations has been undergoing constant changes throughout History. We now know that this is an area that goes far beyond the Human Resources Department, since people are present at all levels of every organization and are key components within them. However, in Public Administration there are still many complaints from the end users of public service and one finds several barriers (including legislative) for the development of qualified personnel. Because of its protectionist nature, according to Chiavenato (2008), the legislation that regulates human relations in the public service is inadequate and the practices in use inhibit the entrepreneurial spirit of the servers. It is necessary to provide ways so that individual knowledge develops and helps to contribute to collective interests, aggregating value to the services provided by public agencies. Tools such as performance appraisal partly help to encourage servants to seek satisfactory performances towards the public interest in exchange for financial rewards. However, the challenge is to put in practice the principle of effectiveness in the institution using this evaluation, to motivate the employees to seek continuous development, tying their individual objectives to the institutional ones and to think beyond mere career progression. In view of the above, this article aims to discuss Performance Evaluation in the Public Service and the challenge for it to become (within the framework of TCE-GO) a development tool that goes beyond meeting the requirements of Law 19.362 / 16 for vertical and horizontal progression of career servers.*

Keywords: People Management. Performance Evaluation. Continuous Development. TCE-GO.

## **INTRODUÇÃO**

A boa atuação dos servidores públicos e a apresentação de resultados efetivos têm sido cada vez mais cobrados da Administração Pública pela sociedade. Desde 1995 o Estado vem passando por uma reforma que exige mais inovação e eficiência e menos burocracia. Dessa forma, o conceito de bom desempenho extrapola a perspectiva gerencial e passa a alcançar o status de imperativo social avançado.

O bom desempenho dos servidores públicos, traz bons frutos para a

instituição e para a sociedade, a principal cliente do Serviço Público. Os servidores são as “ferramentas vivas” da Administração Pública, o subsistema social das organizações. Sem a evolução e mudanças desse subsistema, não se pode transformar ou melhorar a qualidade dos serviços prestados. Assim sendo, apesar das modernas práticas de gestão de pessoas ainda serem pouco valorizadas na esfera pública, nos últimos anos houve um crescimento nesse setor e um maior espaço foi dado à Gestão de Pessoas dentro do TCE-GO, órgão foco deste estudo.

Dito isso, o artigo tem como foco a prática de avaliação de desempenho no TCE-GO. Avaliar o desempenho dos servidores do Tribunal pode ser uma forma de efetivar na instituição o princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal através da Emenda nº 19/1998 e exigido cada dia mais pelo cliente cidadão.

O impacto que a avaliação de desempenho pode ter na carreira de um servidor público também foi fator determinante para a escolha do tema deste artigo. A intenção é mostrar como essa ferramenta pode ser usada a nosso favor, para o crescimento na carreira e desenvolvimento diário de cada um.

Através da história do serviço público brasileiro e das práticas de avaliação de desempenho de outros órgãos públicos e da própria experiência do TCE-GO, buscaremos as respostas para o problema proposto a seguir.

## **1 - Definição do problema**

Em que medida a implantação da Avaliação de Desempenho no TCE-GO deve ser uma ferramenta de desenvolvimento dos servidores além de atender aos requisitos da Lei nº 19.362/16 para a concessão das progressões horizontal e vertical dos servidores de carreira?

Podemos considerar que hoje, o principal desafio dos administradores públicos é conseguir orientação para o interesse público e fortalecimento da postura ética dos servidores, a busca da aprendizagem contínua e desenvolvimento da cultura do planejamento (BERGUE, 2014). Ou seja, vai muito além de se preocupar com a evolução na carreira de acordo com a lei.

## **2 – Referencial Teórico**

## 2.1 – Gestão de pessoas e geração de valor público

A Gestão Pública no Brasil já passou por diversas fases que vão além do Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo. Assim sendo, é fundamental analisar o impacto destas mudanças na Gestão de Pessoas no país para entender como o fator humano tem sido percebido desde o período imperial até os dias de hoje.

A Administração de Recursos Humanos no Brasil, segundo França (2007), vivenciou uma série de fases evolutivas que veremos a seguir.

Até 1930 ocorreu o período pré-jurídico-trabalhista, caracterizado pela inexistência de legislação trabalhista. No Brasil Império e início do período Republicano, os ocupantes de cargos públicos eram considerados parte da nobreza real. Não havia gestão de Pessoas ou sequer planejamento estratégico. Para este período não se pode falar em Departamento de Recursos Humanos, legislação trabalhista ou nada ligado à gestão de pessoas especificamente.

Na década de 1930, com Getúlio Vargas, inicia-se a Era Burocrática da Gestão de Pessoas. A partir de então surge a legislação trabalhista e o Departamento de Recursos Humanos para atender às exigências da lei. É criado também o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje Ministério do Trabalho e Emprego), que se somava aos esforços trabalhistas.

Tivemos também nesse período uma tentativa de estruturar as carreiras no serviço público, com a Lei nº 284/36, mas esta estruturação se baseava nos vencimentos e não nos cargos e funções públicas. Para o nosso país, estas foram grandes mudanças, porém muito lentas se comparadas às outras nações, pois o mercado era pouco exigente e menos ainda com a administração pública.

Neste mesmo período, os estudos de Maslow e McGregor (1937) contribuíram para o enfoque do treinamento, desenvolvimento (ainda que superficialmente) e satisfação das pessoas em uma organização, mas não aqui no Brasil. Para nós, este período burocrático serviu apenas para justificar as ações dos governantes e reduzir a arbitrariedade, porém o fator humano ainda era minimamente considerado, assim como as práticas de recursos humanos.

Na Europa e nos Estados Unidos o panorama sócio econômico do período pós-guerra contribuiu para uma maior valorização dos recursos humanos nas organizações, mas como em nosso país não sofremos o mesmo impacto, tivemos uma evolução mais lenta nesta área.

Ainda na década de 1930 surgiu no Brasil a figura do chefe de pessoal (tanto na Administração Pública quanto na Privada), que garantia que os direitos trabalhistas inseridos nas leis fossem cumpridos. Ainda não era um gestor que motivasse o servidor a trabalhar com prazer, mas já via o mesmo como ser humano e não extensão das máquinas ou da sua mesa.

Nas décadas de 50 e 60, com a implantação da indústria automobilística, teve início a fase Tecnicista da Administração de Pessoas. Começam a ser implementados os subsistemas de Recursos Humanos aumentando a preocupação com o desempenho e a eficiência.

Em 1960 surge o que pode ser considerada a primeira tentativa de classificação de cargos: a Lei nº 3.780/60, que discorria sobre vencimentos, cargos efetivos, cargos comissionados, funções gratificadas, etc.

Da segunda metade de 1960 até o final da década de 1970 tivemos o surgimento das gerências de RH. Além de “chefe de pessoal” o servidor designado para a função deveria gerenciar as atividades de seus subordinados e não apenas executar as atividades contidas na lei com relação a recursos humanos. Busca-se a partir daí uma maior qualidade dos serviços prestados por meio dos servidores, mas ainda existem fortes características da Burocracia na administração. Inicia-se nesta época a integração entre os enfoques comportamental, administrativo e estrutural. Mais leis continuam surgindo na tentativa de estabelecer as diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias federais (como exemplo temos a lei nº 5.645 de 1970).

A partir de 1980 até meados de 1990 surge a Gestão Estratégica. Deste momento em diante sofremos profundas mudanças tais como: a descentralização de funções; o surgimento do movimento da qualidade; a diversidade de enfoques, etc. As ações passam a ser voltadas para os resultados. O cliente-cidadão deveria sair do órgão 100% satisfeito, com as suas demandas completamente atendidas de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Após 1990 o foco não está mais na execução dos processos e sim no capital humano. Desta forma, entramos na “Era da Informação” (ou Conhecimento) onde temas relativos às condições de trabalho passam a ser amplamente discutidos e difundidos no meio empresarial. Fatores como a maior conscientização social e ambiental, maior rigor legislativo, cumprimento de normas de qualidade, fidelidade

do trabalhador, questões de segurança, saúde e stress no trabalho, globalização, tecnologia, entre outros, desencadearam uma grande demanda relativa a qualidade de vida no trabalho na sociedade pós-industrial. Este período caracteriza-se também pelas reformas estruturais profundas sob os desafios de qualidade e competitividade tornando necessária a gestão estratégica de pessoas.

A partir de então se atenta para o capital humano, para o fato que as pessoas são os únicos recursos vivos e dinâmicos que manipulam os demais recursos e que permeiam toda a organização. Assim sendo, percebe-se a importância de se alinhar a estratégia organizacional com a gestão de pessoas, pois são elas que geram valor público (os bons resultados de bens ou serviços públicos prestados).

As instituições públicas passam a se comprometer com seu corpo funcional, pois de nada adianta ter as melhores instalações e equipamentos se seus colaboradores não estão comprometidos com os objetivos da organização.

O Decreto nº 5.707/2006 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a Resolução nº 111/2010 que institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário, e o processo seletivo da Meritocracia são alguns exemplos de medidas tomadas para investir nos servidores públicos e conseqüentemente, em melhores resultados.

Nesse cenário entram as novas diretrizes da Gestão de Pessoas no Serviço Público, que visam a reorganização dos planos de carreira; a revisão da política remuneratória e o fortalecimento da avaliação de desempenho, entre outras.

Na reorganização do sistema de carreiras de nível superior, enfrenta-se o desafio de conciliar o caráter permanente das carreiras com o caráter mutável das necessidades do Estado, derivado das alterações no ambiente no qual exerce suas atividades (CHIAVENATO 2008). Ou seja, devem coexistir o conjunto de regras estabelecidas e a Gestão de Pessoal flexível.

A revisão da política remuneratória visa atenuar a diferença salarial existente entre os servidores públicos e seus equivalentes no setor privado, corrigir distorções na estrutura remuneratória, aperfeiçoar os instrumentos que relacionam o desempenho do servidor com a sua remuneração e manter sob controle o impacto dos gastos com pessoal no orçamento. (CHIAVENATO, 2008)

A avaliação de desempenho é fundamental para possibilitar que as políticas remuneratórias sejam justas. Ou seja, se tivermos um instrumento eficaz na avaliação dos resultados (e não somente competências) de um servidor, poderemos remunerá-lo conforme o que ele realmente merece. Para que esta ferramenta seja efetiva, é necessário que a avaliação de desempenho por competências seja feita colocando-se em uma linha lógica as quatro perspectivas que a compõem: a competência técnica; a competência comportamental; os resultados; e a complexidade das tarefas executadas (ou seja, perspectivas técnica, humana e gerencial) (LEME, 2011). Avaliando estes aspectos e incluindo o feedback para o servidor, conseguiremos alinhar os objetivos pessoais dos servidores com os objetivos organizacionais.

Ainda que as ações sejam lentas, já está mais do que claro para a Administração Pública que estamos na Era do Relacionamento e que as pessoas são as peças estratégicas para o bom andamento dos serviços prestados pelo Estado (tanto os servidores quanto os clientes).

Não só a Administração, mas os servidores devem entender que precisam ser adaptáveis às necessidades da população, do Estado e às mudanças na Gestão Pública. Por essa razão, alguns concursos públicos para provimento de cargos de carreiras estratégicas estão exigindo além da prova objetiva, conhecimentos de pós-graduação e a conclusão com aproveitamento de um curso de formação (no caso de cargos de nível superior). A tendência é que a seleção de novos servidores avalie cada vez mais detalhadamente cada candidato para que as demandas da administração sejam mais bem atendidas.

Não são levadas em conta apenas as competências do servidor, mas sim as que ele entrega, aquelas que trazem resultado para a organização. Ou seja, é imprescindível desenvolver as atitudes das pessoas (e não somente as competências), para que seus comportamentos estejam adequados às necessidades do seu local de trabalho (LEME, 2011).

No estado de Goiás há alguns anos temos vivenciado algumas ações para melhorar a imagem e os resultados do serviço público estadual. As agências Vapt-Vupt foram as mais marcantes em termos de atendimento aos usuários, mas não era uma ação que visava a melhoria na gestão dos próprios servidores (Gestão de Pessoas por Competências dentro de cada órgão público).

Contudo, em 2011 a Secretaria do Planejamento do Estado de Goiás tomou uma iniciativa para tentar modernizar a Administração Pública estadual e municipal: lançou um projeto para melhorar a gestão pública reunindo os órgãos que atendem um grande número de cidadãos em Goiás. Nestas reuniões discutiram-se três projetos estratégicos: a inovação na Administração Pública, a Gestão de Pessoas na Administração Pública Estadual (Desempenho e Mérito) e a Melhoria no Atendimento ao Cidadão. A ideia é integrar os órgãos estaduais, municipais e a sociedade civil para a construção de um novo estado moderno e eficaz.

Essa iniciativa já surtiu efeitos. A Meritocracia, por exemplo, recompensa com uma gratificação os servidores que buscam se desenvolver mais a cada dia, e em muitos órgãos estaduais os resultados tem sido satisfatórios.

Outro exemplo do progresso da Gestão de Pessoas em Goiás é o projeto “Raio X” lançado também pela SEGPLAN em fevereiro de 2012 que faz uma pesquisa para melhorar diversos aspectos do serviço público goiano, dentre eles a capacitação em Recursos Humanos. (<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/125988/projeto-raio-x-vai-tracar-perfil-da-gestao-publica-estadual>)

Por fim, não se pode esquecer que a mais forte e mais importante tendência dentro da atual Gestão de Pessoas é conscientizar cada servidor no sentido de que ele seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização. Só assim ele poderá gerar valor para o órgão no qual atua e desenvolver a sua carreira por mérito.

## 2.2 – Avaliação de Desempenho no setor público: casos referenciais

A Avaliação de Desempenho parte do princípio de que todos têm um potencial a ser desenvolvido. Ela estabelece um acordo de trabalho entre a instituição e o servidor, deixando claro o que é esperado dele e os resultados desejados pela mesma. É uma ferramenta que auxilia no acompanhamento do desempenho dos servidores. Por meio dela é possível perceber as lacunas entre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos mesmos, dar feedbacks e desenvolver ações e treinamentos para dirimir os problemas encontrados.

É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um servidor durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura



profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, enfim, suas atitudes no trabalho que influenciam no desempenho individual e conseqüentemente, nos resultados da Administração Pública.

Muitos se perguntam, por que avaliar?

Desde as décadas de 80 e 90 as empresas perceberam mudanças muito rápidas no mundo corporativo e a necessidade de atualização constante por parte dos seus colaboradores. Na esfera pública estas mudanças demoraram um pouco mais, mas como foi dito anteriormente, a sociedade cobra cada vez mais uma prestação de serviço de qualidade da Administração Pública. Os servidores públicos têm que estar cada dia mais preparados para as novas demandas dos cidadãos.

A avaliação de desempenho é uma das mais importantes ferramentas da gestão de pessoas para que, por meio dela, a Administração Pública possa assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que estas sejam concretizadas, conforme os valores da instituição.

Com o processo contínuo de avaliação de desempenho possibilita-se o alinhamento entre os objetivos individuais e os institucionais. Identificam-se talentos, potenciais dos servidores, possíveis recompensas, problemas de motivação, enfim, permite orientações para a instituição caso existam desvios de rota.

Os Gestores da Administração Pública, dentre outras obrigações, devem acompanhar o desempenho de seus servidores. Assim sendo, o processo de avaliação de desempenho visa justamente facilitar este trabalho.

A escolha da metodologia da avaliação de desempenho é outro ponto muito importante. É fundamental também que ela seja entendida por todos os envolvidos de forma positiva. Não é uma ferramenta de perseguição, mas sim uma ferramenta que visa melhores resultados para a instituição e para a população, no caso da Administração Pública.

A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho. (PONTES, 2014)

Durante o ciclo de avaliação de desempenho, vários servidores podem ser avaliadores ou avaliados. As fontes de avaliação variam dependendo do tipo de modelo que está sendo aplicado na organização. A mais comum é a da chefia imediata, por ser ela a maior conhecedora do desempenho do funcionário, mas

também pode ser aplicada a autoavaliação, avaliação pelos pares, pelos subordinados e pelos clientes.

Ainda existem diversos aspectos críticos nos processos de avaliação de desempenho. Primeiramente, por ser um sistema de avaliação humana, apresenta diversos vícios de julgamento, ou seja, não é um processo cem por cento objetivo, está sempre permeado de subjetividade.

Para ser mais objetiva, poderíamos medir a produtividade por meio de indicadores. No entanto, existe uma grande dificuldade de mensuração da produtividade no setor público. Essa dificuldade também existe no setor privado, mas a cobrança neste já é intrínseca, enquanto que o setor público nem sempre é cobrado, não gosta de se expor, sendo mais fácil manter-se na mediocridade.

Além da subjetividade, o desempenho pode ser afetado pela equipe da qual a pessoa faz parte e ainda não ter esse problema detectado. Ou seja, o desempenho pode ser classificado como abaixo da média, provocado por conflitos ou influência da equipe e essa influência não ser percebida através da avaliação para que possa ser corrigida.

Em terceiro lugar, nem sempre a avaliação abrange toda a realidade da instituição, pois só envolve parte dos servidores.

Se não for um processo esclarecido para toda a instituição, este pode ser visto como um julgamento contínuo, causando constrangimento, angústia e ansiedade. Pode haver também a falta de comprometimento dos envolvidos, principalmente se, além do não esclarecimento do processo, houver resistência ao mesmo por parte da cúpula administrativa do órgão público que está aplicando a avaliação.

A falta de feedback dos avaliadores para com os avaliados pode ser apontada como outro fator crítico para o sucesso da ferramenta de avaliação de desempenho.

A não participação dos servidores avaliados no processo de planejamento da metodologia de avaliação de desempenho pode desmotivá-los e fazer com que enxerguem a avaliação como uma arbitrariedade da instituição. Dessa forma, podem rejeitar o processo acreditando que ele poderia ser feito de outra forma se eles fossem ouvidos.

Por último temos um fator crítico específico das avaliações aplicadas na

esfera pública. O setor público com suas especificidades, sua própria cultura e complexidade, torna-se muito diferente da iniciativa privada. Nele, o processo de avaliação de desempenho é muito novo e não se pode ter como modelo as avaliações realizadas nas empresas, pois existem maiores limitações no serviço público, inclusive em termos de incentivo para os servidores que obtiverem um desempenho acima da média.

A seguir, serão apresentados os processos de avaliação de desempenho de duas instituições públicas do estado de Goiás que já acontecem há bastante tempo, mas continuam sendo aperfeiçoados para melhor avaliar os seus servidores.

Na primeira instituição, a avaliação está determinada em Lei de Progressão e Promoção, em vigor desde 2004, e é aplicada a todos os servidores efetivos da casa.

Existe uma Comissão própria (Comissão Especial de Promoção) que cuida de todo o processo. Os membros da Comissão são eleitos pelos servidores a cada 02 (dois) anos. O Regulamento interno da instituição versa sobre a progressão e a promoção funcional dos servidores, institui o sistema de pontuação e avaliação do critério de merecimento e regulamenta a Comissão Especial de Promoção de que trata a Lei Estadual.

O servidor progride alternadamente por antiguidade e merecimento, mas uma pontuação mínima na Avaliação de Desempenho é sempre exigida. A progressão funcional pelo critério merecimento exige o atendimento de um conceito mínimo, nos termos do Ato que regulamenta a avaliação, com quantitativo mínimo de cinquenta por cento de pontos em cada fator avaliado, e o servidor deve respeitar o interstício mínimo de 02 (dois) anos entre uma progressão/promoção e outra. Os períodos avaliativos acontecem de três em três meses (04 por ano).

A progressão funcional pelo critério de antiguidade somente ocorrerá em relação ao servidor que tenha obtido anteriormente a progressão por merecimento. Cada servidor progride no seu período próprio.

Os critérios avaliados são: Fator de Desempenho (Resultados apresentados pelo servidor, sendo alguns semelhantes às competências aplicadas no processo do TCE-GO) e Fator Profissional (Capacitação e Titulação).

Em outra instituição pesquisada, o processo é um pouco mais recente e com algumas características distintas.

O programa de avaliação de desempenho surgiu com o Plano de Cargos em 2010. Iniciou-se de fato em 2011. Nessa época era somente para efetivos e com formulários bastante simples. Em 2013 foi feita uma revisão no processo e a avaliação passou a ser aplicada para os servidores comissionados também.

É um processo contínuo, quadrimestral e a progressão pode ser concedida anualmente aos servidores efetivos da casa.

É uma Avaliação de Desempenho por Competências e por Resultados, sendo que esta última é baseada na mensuração de horas de trabalho entregues pelos servidores. Para os servidores da área fim, existe um sistema que realiza a contabilização das horas, já para a área meio é o próprio gestor que realiza esta análise. Portanto, há uma diferenciação por cargo.

Fatores de avaliação:

- Aspectos quantitativos: volume de trabalho e cumprimento de prazos
- Aspectos qualitativos: nível de exatidão, organização, objetividade e confiabilidade das ações realizadas e/ou metas estabelecidas.
- Competências pessoais e contratuais (assiduidade, pontualidade e respeito às normas do órgão).

Nessa organização, o Departamento de recursos Humanos é o responsável por praticamente todo o processo. A Comissão de Avaliação apenas homologa o ciclo de avaliação e julga recursos.

Um ponto positivo nessa instituição é que, nos casos em que a avaliação dos servidores de uma determinada unidade for superior a 70% ou inferior a 50% em mais de 80% dos casos, os mesmos serão submetidos à avaliação da Comissão de Desempenho. Tal ponto contribui para que o superior imediato não seja tendencioso em suas avaliações. É uma tentativa de afastar a subjetividade do processo.

### 2.3 - Avaliação de Desempenho no TCE-GO

O processo de avaliação de desempenho no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Goiás é uma exigência relativamente recente que surgiu a partir do Plano de Carreira dos servidores em 2005 (Lei 15.122/05).

A avaliação de desempenho no TCE-GO começou a tomar forma a partir das políticas de Avaliação de Desempenho desenvolvidas pelo Comitê Executivo instituído pela Portaria nº 736/2012, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

Em 2013, foi implantado o sistema de avaliação de desempenho do TCE-GO, em consonância com o Planejamento Estratégico para o período de 2014-2020. Este planejamento tinha o desenvolvimento de competências técnicas, transversais e gerenciais como fator determinante para o alcance das estratégias institucionais.

Neste período foram aplicadas três avaliações no intervalo de um ano. Três períodos avaliativos compunham um ciclo de avaliação de desempenho. Esta avaliação foi apenas um teste, não houve a adesão de todos, mas foi levada a sério pela maioria dos servidores.

Em 2015 o projeto da Avaliação de Desempenho foi retomado e tivemos a aprovação de duas Resoluções para regulamentar o processo em 2016. A Resolução nº 004/2016 foi aprovada em junho, estabelecendo todas as regras da avaliação de desempenho do TCE-GO. Já a Resolução nº 007/2016, regulamentando os critérios para a progressão vertical dos servidores, foi aprovada em setembro do mesmo ano.

Todos os servidores efetivos do TCE-GO obrigatoriamente submetem-se à avaliação de desempenho continuamente, exceto em alguns casos de afastamentos previstos na Resolução supracitada. Esta avaliação contínua é composta por dois períodos avaliativos de seis meses cada um, que compõem um ciclo anual de avaliação.

São avaliadas as competências apresentadas pelos servidores (que equivalem a 40% de toda a avaliação) e os resultados entregues pelos mesmos (que equivalem a 60% da avaliação).

A avaliação por competências tem como objetivo identificar os pontos fortes dos servidores, as lacunas de treinamento, os problemas gerenciais, se o servidor está na lotação ou cargos certos, entre outros. Ou seja, mensurar as competências dos servidores necessárias para alcançar os resultados institucionais. Ela é composta por competências transversais, gerenciais e técnicas.

As competências para a avaliação de cada servidor, são definidas conforme a posição que ocupe dentro do Tribunal, se é ou não Gestor. Assim sendo, seguem abaixo os dois tipos de avaliação por competências estabelecidas pela Resolução que rege o processo:

Quadro 4  
Pesos das fontes de avaliação – perspectiva do gestor

COMPOSIÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL DO GESTOR			
Níveis de proficiência	Fontes de avaliação	Pesos	Final
1, 2, 3, 4	Chefia Imediata	60%	100% do Conceito do Desempenho
	Autoavaliação	20%	
	Avaliação dos subordinados	20%	

Quadro 5  
Pesos das fontes de avaliação – perspectiva do servidor

COMPOSIÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL DO SERVIDOR			
Níveis de proficiência	Fontes de avaliação	Pesos	Final
1,2,3,4	Chefia Imediata	80%	100% do Conceito do Desempenho
	Autoavaliação	20%	

Fonte: Resolução nº 004/2016 – TCE-GO

Na avaliação por resultados o objetivo é medir os resultados que o servidor gera diretamente para a instituição, por meio dos seguintes critérios descritos no art. 19 da Resolução nº004/2016, *in verbis*:

I - Fator Profissional: consiste em valorizar o empenho do servidor em se atualizar profissionalmente e cumprir as regras relacionadas à assiduidade e disciplina. Desta forma, este fator é composto por:

a) Empenho (EMP), que é composto pela participação em comitês e comissões e em cursos, congressos e treinamentos, com carga horária mínima de 16 horas;

b) Assiduidade/Disciplina (ASD), que avalia a frequência do servidor ao trabalho, descontando as faltas injustificadas, atrasos e eventos, bem como as sanções disciplinares às quais o servidor tenha sido submetido.

II- Prazo (PRZ): cumprimento das atividades dentro do prazo estabelecido, de forma a não impactar no ciclo de trabalho.

III- Qualidade (QLD): capacidade de executar as tarefas com eficiência, eficácia e efetividade, contribuindo para o alcance dos resultados do setor.

As consequências da avaliação de desempenho só são aplicadas após o fim do ciclo anual. Para ter algum retorno positivo, o servidor deve buscar uma nota mínima de 700 (setecentos) pontos de um total de 1000 (mil). Para obter o resultado final do ciclo, são somadas as notas finais de cada período avaliativo e divididas por dois (média simples). Conforme versa o artigo 24 da referida resolução, cada pontuação final alcançada corresponde a um conceito que, por sua vez, possui um significado específico e define uma consequência para o servidor efetivo, tal como

progressão vertical ou horizontal, capacitação, gratificação de desempenho, realocação, entre outras possíveis.

Quadro 8  
Resultado final da métrica da avaliação de desempenho  
AF= (0,4 x ADC) + (0,6 x ADR)

Onde:

AF = Nota da Avaliação Final

ADC = Nota da Avaliação de Desempenho por competências

ADR = Nota da Avaliação de Desempenho por Resultados

Pontuação	Conceito	Significado	Consequências
000 a 499	1	Servidor não cumpre nenhum ou quase nenhum dos requisitos de Competência e Resultados. Por mais que exista esforço dos seus superiores o servidor não se interessa pelo trabalho. Tem muitas dificuldades de ordem técnica e/ou comportamental. Não consegue entregar a maioria dos trabalhos a ele atribuídos, mesmo os de menor complexidade. Tem problemas com assiduidade e/ou gera falta de harmonia na equipe. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes estão abaixo do exigido pela Instituição.	O servidor não está habilitado a desenvolver na carreira e sugere-se que o mesmo seja capacitado e realocado em outro setor
500 a 699	2	Servidor não cumpre todos os requisitos de competência e Resultados. Necessita de acompanhamento sistemático para que possa realizar entregas. Boa parte dos seus trabalhos são entregues com prazo esgotado ou carente de qualidade, fato que pode ser causado pela falta de assiduidade ou pela falta de harmonia com a equipe. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes precisam ser aprimorados para que possa realizar as atividades com maior precisão e eficácia. Tem dificuldade ou não se interessa em lidar com assuntos mais complexos, se limitando aos trabalhos que não exijam maiores esforços.	O servidor não está habilitado a desenvolver na carreira e sugere-se que o mesmo seja capacitado para gerar mais resultados à Instituição.
700 a 899	3	Servidor cumpre os requisitos de Competências e Resultados. Grande parte das atividades a ele atribuídas são executadas de maneira satisfatória e com pouca necessidade de revisão. É colaborativo e trabalha em harmonia com a equipe. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes estão no nível necessário para execução da maioria dos trabalhos do setor. Tem bom grau de assiduidade, cumpre a maior parte dos prazos a ele estabelecidos e entrega os trabalhos com qualidade aceitável, necessitando de pouca revisão.	O servidor está habilitado a desenvolver na carreira, desde que cumpra os demais requisitos legais para tal.
900 a 1000	4	Servidor cumpre e supera os requisitos de Competências e Resultados. Mostra-se capacitado a realizar todas as atividades do setor e em muitas oportunidades é tido como referência em determinados assuntos. É colaborativo, orienta os colegas e mantém a harmonia com a equipe. Possui conhecimentos, habilidades e atitudes que o fazem ser merecedor do reconhecimento de gestores e colegas. É um servidor assíduo, cumpre os prazos a ele estabelecidos e entrega trabalhos com qualidade. É capaz de até mesmo superar a expectativa dos seus superiores.	O servidor está habilitado a desenvolver na carreira, desde que cumpra os demais requisitos legais para tal, e também a perceber a Gratificação por Desempenho. Ressalta-se que a Gratificação de Desempenho será concedida em valor percentual a ser definido pela Administração do TCE-GO.

Fonte: Resolução nº 004/2016 – TCE-GO

Todo o processo é automatizado, desde o preenchimento da avaliação, até cálculo de notas, pontuação de títulos, cursos de capacitação, etc.

No início desse novo processo, a Gerência de Gestão de Pessoas fez um Plano de Comunicação para divulgar a avaliação no TCE-GO. Foram ministradas palestras explicando os objetivos da avaliação, as vantagens do processo, obrigações dos servidores e dos Gestores.

Além das palestras ministradas nos dois turnos de trabalho do Tribunal, alguns servidores da Gerência de Gestão de Pessoas foram pessoalmente às salas quando solicitados para explicar o sistema e esclarecer outras dúvidas. A avaliação Também foi divulgada no site do TCE-GO.

Data da Notícia: 27/09/2016 17:45

#### Avaliação começa nesta sexta (30/set)



A Gerência de Gestão de Pessoas apresentou esta semana, segunda e terça-feira (26 e 27/set), aos servidores efetivos e gestores o novo sistema de Avaliação de Desempenho, atendendo as determinação trazidas pela Lei nº 15.122/2005 e pelas Resoluções nº 04 e 07/2016. Conforme explicou o gerente de Gestão de Pessoas, Renato Kronit a avaliação vai permitir aos servidores evoluírem na carreira e que é fundamental observar os prazos estabelecidos no cronograma divulgado semana passada, contemplando todas as etapas da avaliação: acordo de trabalho, avaliação de desempenho e feedback.

Kronit explicou que o atual ciclo vai envolver, extraordinariamente, apenas um mês – outubro – e que os servidores serão avaliados nas competências transversais, gerenciais e técnicas e pelos seus resultados entregues. A atual etapa é a de entrega de certificados e portarias que comprovem o critério Empenho, para os servidores que ainda não tenham levado essa documentação à Gerência de Gestão de Pessoas.

O período avaliativo começa já no dia 30 de setembro, com fechamento no dia 31 de outubro. O feedback deve ser feito de 1º a 4 de novembro. O sistema será liberado a partir de segunda-feira (3/out). [Veja o cronograma completo.](#)

## Visualizar Notícia



Data da Notícia: 27/10/2016 14:06

#### Efetivos têm até dia 31 para concluir avaliação de desempenho

Nesta segunda-feira (31/out) termina o prazo para o fechamento da Avaliação de Desempenho no sistema informatizado dentro do [portal Gestão de Pessoas](#) do site do TCE-GO. A medida é obrigatória para todos os servidores efetivos do Tribunal, que devem fazer a autoavaliação, além de analisarem seus gestores, caso estes também sejam efetivos. Todos os gestores, independentemente de serem efetivos, devem julgar seus subordinados no mesmo prazo.

O atual ciclo envolve, extraordinariamente, apenas o mês de outubro. A avaliação vai permitir aos servidores evoluírem na carreira, sendo fundamental observar os prazos do cronograma estabelecido.

Os funcionários estão sendo avaliados nas competências transversais, gerenciais e técnicas e pelos seus resultados entregues.

A próxima etapa é o feedback, que deve ser feito de 1º a 4 de novembro, mesmo prazo para a atribuição de competências e formalização do acordo de trabalho para o próximo período avaliativo. [Veja o cronograma completo.](#)



### **3 - Metodologia:**

Para este artigo, além da leitura de livros e artigos importantes da área, foi feita uma pesquisa sobre avaliação de desempenho em diversos outros órgãos públicos brasileiros.

No início da elaboração das políticas de avaliação de desempenho do TCE-GO, a Gerência de Gestão de Pessoas buscou saber quais Tribunais de Contas Estaduais aplicavam o processo e como o faziam. Foram feitas também algumas visitas a instituições estaduais para conhecer mais de perto a política de desempenho de cada uma delas.

Após este período e com o processo de avaliação de desempenho do TCE-GO implantado, foi feita nova visita a dois órgãos estaduais que poderiam servir de referência para este trabalho e lá coletei as informações pertinentes para desenvolver o artigo.

Também foi feita uma pesquisa de satisfação com relação à avaliação de desempenho dentro do Tribunal em questão. Os servidores responderam de forma anônima o questionário simples (anexo 1) e deram sugestões válidas ao processo. Fui surpreendida positivamente com a colaboração dos colegas. Responderam rapidamente e escreveram muitas sugestões de mudanças, elogios e reclamações. Não pouparam esforços para opinar a respeito do processo, que está apenas em seu segundo ciclo.

Por último, foram analisados alguns dados como assiduidade e capacitação, que foram comparados antes e depois da implantação da avaliação de desempenho, buscando perceber se houve ou não mudança de comportamento entre os servidores do TCE-GO.

### **4 – Resultados e Discussão**

Durante essa pesquisa, foi possível reafirmar a importância da avaliação de desempenho no serviço público, mas também fica claro que sempre esbarramos nas restrições legais e na dificuldade de ir além de atender os requisitos para a progressão na carreira dos servidores.

Analisando as respostas dos questionários distribuídos, percebem-se os mesmos pontos críticos geralmente apontados nos processos de avaliação de

desempenho de forma geral. Dos questionários distribuídos, 86% foram respondidos e devolvidos.



Fonte: Questionário distribuído no mês de janeiro de 2017 para os servidores do TCE-GO

Parte dos servidores do TCE-GO considera que o primeiro passo é a participação de todos na elaboração do processo. Acreditam que os interessados devem contribuir com o mapeamento das competências e com ideias para que a avaliação seja menos superficial possível e mais próxima da realidade de cada um.

A subjetividade do processo foi o ponto mais ressaltado pelos servidores. Pelo menos noventa por cento dos entrevistados quer uma avaliação feita de forma justa pela Chefia Imediata. E por justa, eles entendem objetiva, aquela avaliação que não envolve opinião sobre um servidor e outro. Todos esperam uma observação imparcial do seu comportamento e do trabalho entregue ao TCE-GO, mas não acreditam que todos os gestores são capazes de assim fazê-la.

Assim sendo, foram cobrados critérios mais objetivos no processo, de forma a limitar a subjetividade inerente a alguns Gestores. Alguns servidores foram além, sugerindo um treinamento para os Gestores, não só para a avaliação de desempenho, mas para melhorarem as suas características como líderes de forma geral.

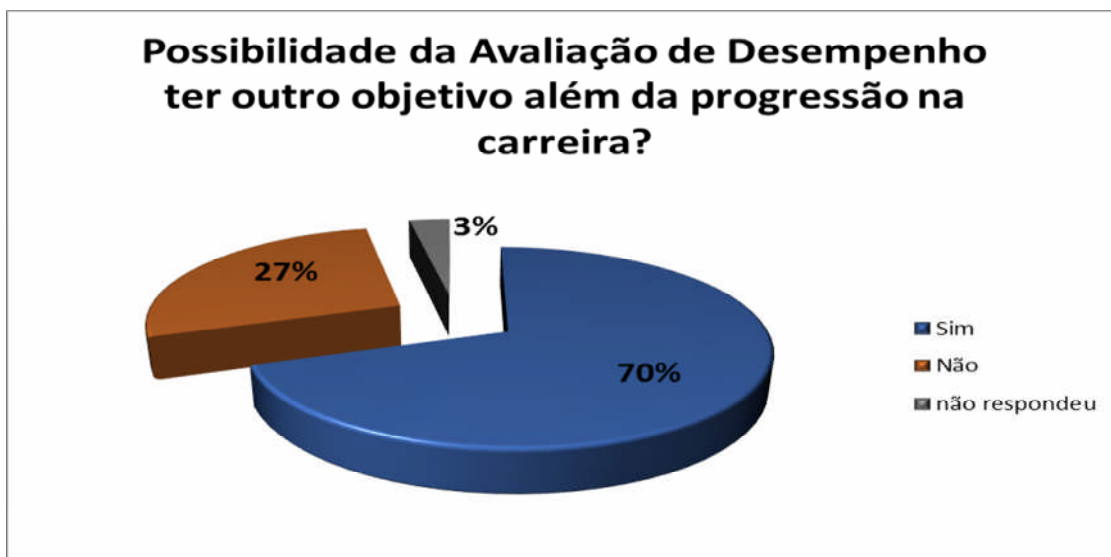
Uma sugestão dada pelos servidores para tentar diminuir a subjetividade

no processo de avaliação, seria considerar os dados produzidos pelos sistemas informatizados utilizados por todos no TCE-GO para computar a produtividade de cada servidor.

O segundo ponto mais cobrado pelos servidores entrevistados foi que o processo se estenda aos servidores comissionados também, que não fique restrito somente aos efetivos da casa.

Uma dificuldade apontada por aproximadamente 20% dos entrevistados foi a pontuação necessária para ser contemplado com a Gratificação de Desempenho. Eles alegaram que a pontuação exigida é muito alta e quase impossível de ser alcançada. Sim, é uma pontuação razoavelmente alta, pois visa estimular o servidor a ir além de ser ótimo, não só fazer o seu trabalho com excelência, mas também conhecer o setor como um todo, ser multiplicador de conhecimentos e uma referência para os colegas dentro do TCE-GO.

O ponto alto da pesquisa foi perceber que pelo menos 70% dos servidores acredita que a avaliação de desempenho pode ir além de atender os requisitos legais para a progressão na carreira. Enfatizando uma vez mais que a maioria concorda que para isso acontecer, as avaliações devem ser feitas da forma mais objetiva possível para evitar acomodação e motivar os servidores dedicados.

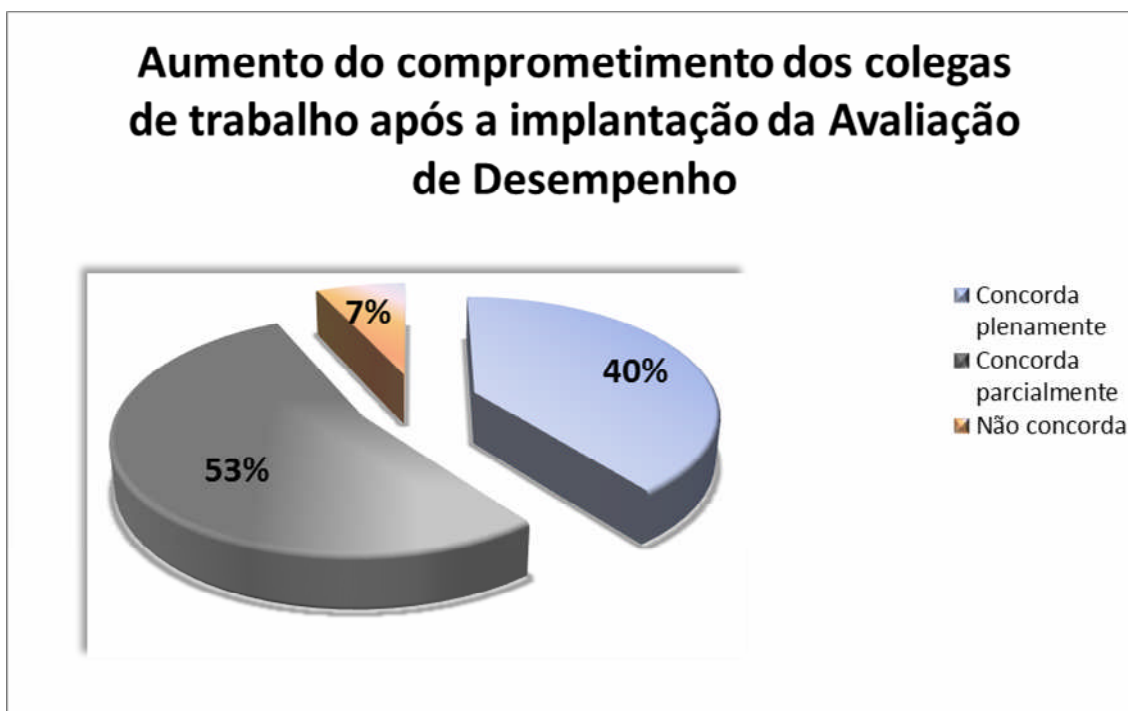


Fonte: Questionário aplicado no mês de janeiro de 2017 aos servidores do TCE-GO

Além de progressão na carreira, foram mencionadas outras vantagens da aplicação da avaliação de desempenho no TCE-GO tais como: motivação dos servidores, incentivo à capacitação contínua, melhor distribuição dos trabalhos, realocação de servidores, subsidio para PAD (Processo Administrativo Disciplinar),

utilização da ferramenta como critério para escolha de Gestores e nivelamento de conhecimentos através de capacitação proporcionada pelo Tribunal.

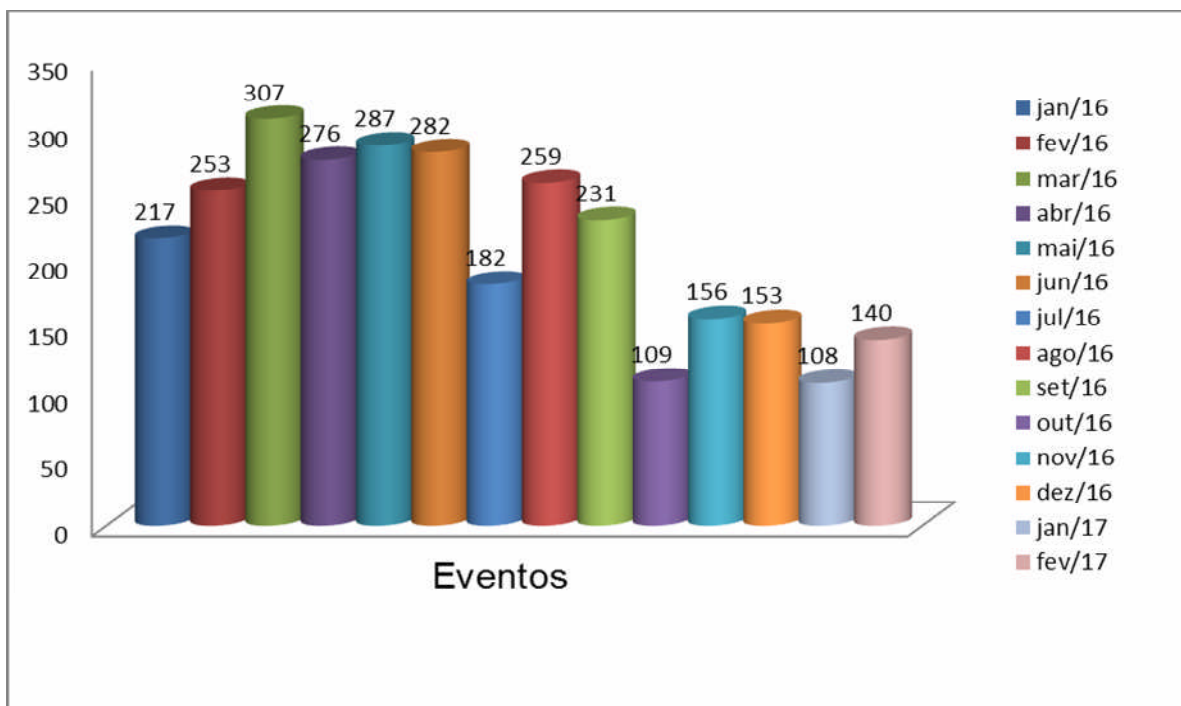
Mais da metade dos entrevistados afirma ter percebido uma mudança positiva no comportamento de parte dos colegas de sala:



Fonte: Questionário aplicado no mês de janeiro de 2017 aos servidores do TCE-GO

Para tentar confirmar essas mudanças, utilizamos dados do sistema de controle da vida funcional dos servidores, utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas do TCE-GO. Por meio de relatórios extraídos do sistema, considerando o período de janeiro de 2016 a fevereiro do corrente ano, foi possível fazer as seguintes análises.

O gráfico abaixo retrata a quantidade de atrasos ou saídas antecipadas durante o mesmo período mencionado para os atestados médicos. Estes, chamados de "eventos", descontam 10 pontos no critério "Assiduidade e Disciplina" da avaliação por resultados e tiveram uma queda significativa de 52% (cinquenta e dois por cento) de setembro para outubro de 2016.

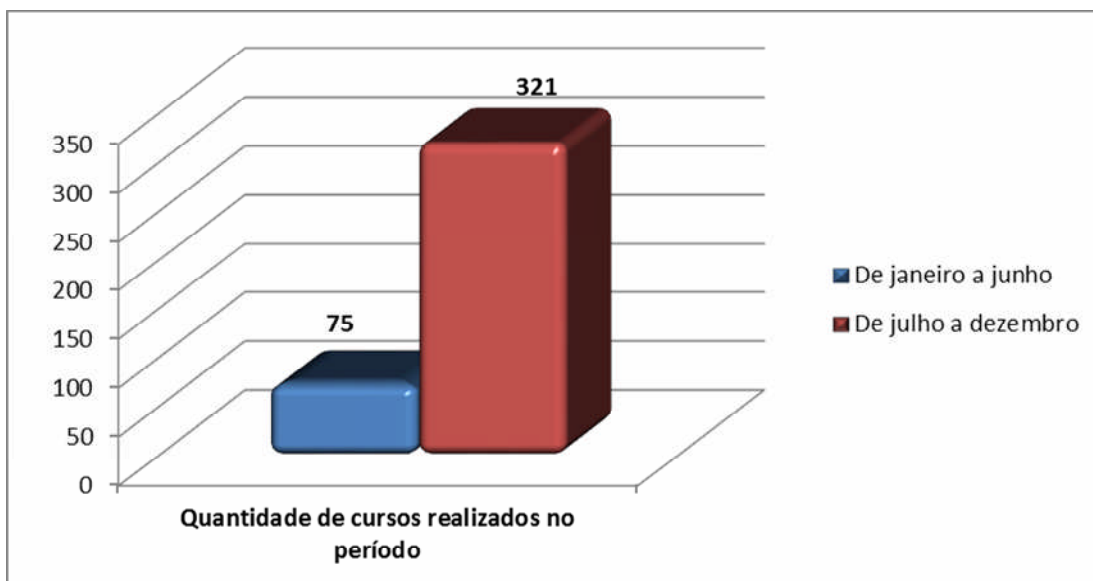


Fonte: Sistema GP Password (SIEDOS) utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas do TCE-GO.

Esse resultado é bastante satisfatório, considerando que estes abonos concedidos pelos chefes são somente para os dias em que o servidor tem um imprevisto irremediável (problemas com os filhos, pane no carro, exames médicos). E pelos resultados analisados, podemos concluir que estes eventos talvez não estivessem sendo utilizados dessa forma antes do início do processo avaliativo.

Com relação aos cursos de capacitação, estes são exigidos em todos os períodos avaliativos para que o servidor obtenha pontuação no critério "Empenho" da avaliação por resultados. Estes cursos devem ser realizados dentro do período que está sendo avaliado e são cadastrados no sistema utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas para cada servidor (dossiê individual), mediante a entrega dos Certificados dos cursos.

Através de um relatório de cursos de aperfeiçoamento gerado no dia 30 de março de 2017 no sistema interno da GGP, foi possível perceber um aumento relevante na quantidade de capacitações cadastradas para os servidores efetivos da casa. De janeiro a junho de 2016 - mês de aprovação da Resolução que tornou a avaliação de Desempenho obrigatória - tivemos um total de 75 capacitações cursadas. De julho a dezembro, este número aumentou para 321 cursos.



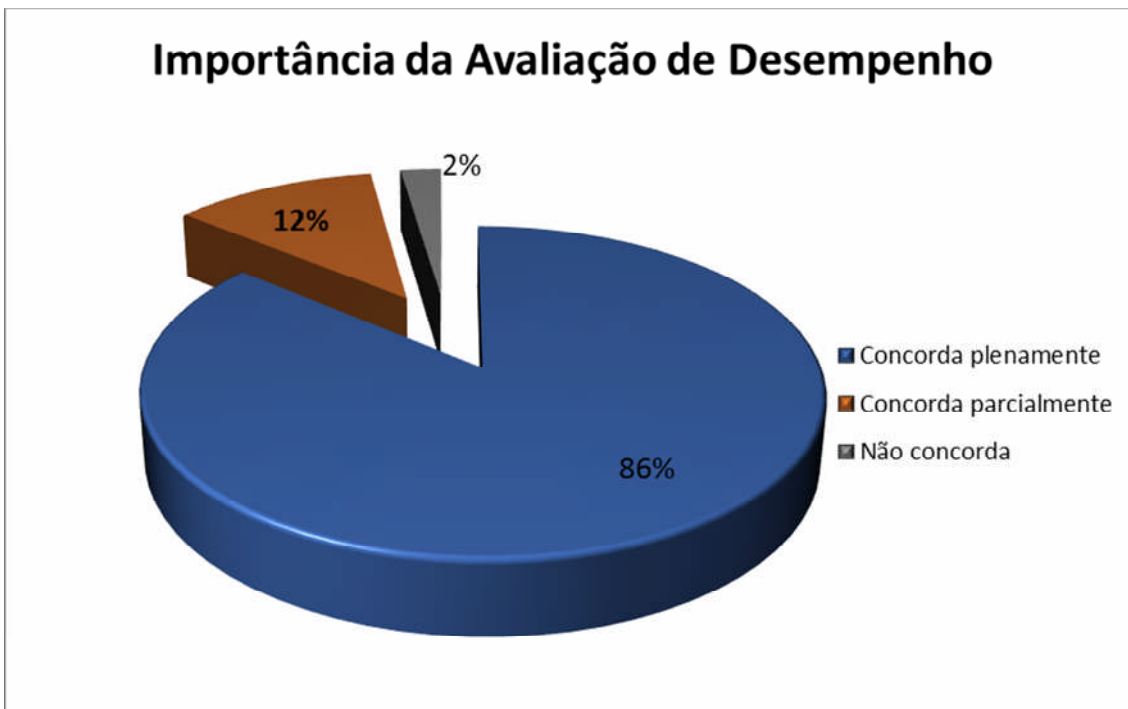
Fonte: Sistema GP Password (SIEDOS) utilizado pela Gerência de Gestão de Pessoas do TCE-GO.

Por estar no segundo ciclo de avaliação apenas, esta análise ainda é prematura, mas mesmo assim podemos perceber uma possível associação entre o processo de avaliação e a mudança de comportamento dos servidores.

Voltando à análise dos questionários distribuídos, o Feedback, momento em que o Gestor tem uma conversa franca com o subordinado sobre o seu desempenho, foi um ponto considerado relevante pelos entrevistados. Essa ferramenta ajuda a identificar os pontos fortes e os pontos que precisam de ajustes, para que os servidores consigam se desenvolver plenamente e alcançar os resultados esperados pela instituição.

A acomodação por parte dos servidores que já estão no topo da carreira foi ressaltada pelos entrevistados como um ponto negativo no processo da Avaliação de Desempenho. É como se a avaliação não surtisse efeito em parte destes servidores. E assim voltamos à problemática do artigo: como ir além de subir os degraus na carreira? Apesar do retorno positivo, esse ainda é o maior desafio.

Uma parcela significativa de servidores considera que a avaliação de desempenho seja um processo relevante:



Fonte: Questionário aplicado no mês de janeiro de 2017 aos servidores do TCE-GO

Os resultados em geral foram positivos. No entanto, ainda estamos no início do processo. Assim sendo, se não deixarmos evidentes os outros objetivos inerentes ao processo de avaliação de desempenho e as vantagens que ela traz para a carreira de todo e qualquer servidor (independentemente de estar no topo da carreira), corremos o risco de deixá-la cair em descrédito.

## 5 - Conclusão

Por mais que se afirme que a cultura no serviço público seja antiquada e dificulte mudanças, aos poucos é possível modificá-la e construir uma nova cultura organizacional.

Fatores como a estabilidade claramente contribuem para a acomodação de parte dos servidores efetivos do Tribunal. Por isso, devemos encontrar a melhor forma de convencer os servidores de que o objetivo profissional que deve ser perseguido sempre é o desenvolvimento contínuo. Com ele ganham o servidor e a Instituição conseqüentemente.

Há aproximadamente 07 (sete) anos o TCE-GO vem sofrendo consideráveis mudanças em muitos aspectos, e a busca pela melhoria contínua na

prestação dos serviços e na capacitação dos servidores têm sido objetivos visíveis da instituição.

Nesse sentido, a adoção, pelas organizações públicas da filosofia e das práticas da administração gerencial, implica num processo de mudança, com profundas repercussões nas estratégias e nas práticas de gestão da organização. Portanto, para que não sejam cometidos os mesmos erros do passado e seja iniciada uma nova fase de desempenho nas organizações públicas brasileiras, a Reforma Administrativa em curso no País deve ser tratada como um processo de transformar culturas organizacionais burocráticas em culturas de criatividade e inovação.

Temos que ser criativos. Mesmo com as barreiras legislativas, é possível ir além.

Ainda não foi possível definir a resposta definitiva para a problemática do artigo, mas com certeza, se conseguirmos convencer todos os servidores da casa da importância da avaliação de desempenho, poderemos ir além de atender os requisitos legais para a progressão na carreira.

É fundamental que gestores e servidores enxerguem essa ferramenta como uma aliada para complementar as suas ações e decisões diárias no trabalho, e para o seu desenvolvimento profissional como um todo. Se for vista dessa forma, o sucesso da instituição será mera consequência.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARRAS, Jean Pierre et al. **Gestão Estratégica de Pessoas – Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.



TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Gestão de Pessoas)

Conteúdo do curso à distância “**Gestão Estratégica de Pessoas por Competências**”. Disponível em [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br).

LEME, Rogério. **Gestão por Competências no Serviço Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GEMELLI, Inês Maria Picoli e FILIPPIM, Eliane Salette. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**, disponível em [http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf\\_101](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101)

"Maslow – Biografia", disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow\\_Biografia.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm)

GRAEF, Aldino e CARMO, Maria da Penha Barbosa da Cruz Carmo. [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709\\_SEGES\\_Arq\\_carreiras\\_transversais.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090709_SEGES_Arq_carreiras_transversais.pdf)

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**. 12ª Edição. São Paulo. Ed. Ltr. 2014

## ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO NO TCE-GO

Caro colega,

Este questionário é somente para me auxiliar no trabalho de conclusão de curso da pós graduação. Não precisa se identificar e peço que seja sincero. Obrigada!

Atenciosamente,

Carmem Eleonora

Você acredita que a Avaliação de Desempenho seja importante para a carreira do servidor do TCE-GO?

- Sim, concordo plenamente.
- Sim, concordo parcialmente.
- Não concordo.

Justificativa

---

---

---

Se você pudesse, mudaria alguma coisa no sistema de avaliação de desempenho do TCE-GO?

- Sim, reformularia completamente. O quê?

---

---

- Sim, faria pequenos ajustes/adequações. O quê?

---

---

- Não, manteria como está.

Após a implantação da Avaliação no TCE-GO, você notou um maior comprometimento ou produtividade por parte dos seus colegas de trabalho?

- Sim, concordo plenamente.
- Sim, concordo parcialmente.
- Não concordo.

Para você, é possível a avaliação de desempenho ter algum outro objetivo, além da progressão na carreira?

- Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_
- Não

Outros Comentários:

---

---

---

---