

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO ENQUANTO DISPOSITIVO FUNCIONAL: CONCEITOS E VANTAGENS.

Dirlene Gonçalves Lobato¹
Elias do Nascimento Silva²
Maria Ivone Pereira Guimarães³

RESUMO: O estudo desse tema surge com a intenção de investigar alguns objetivos da Avaliação De Desempenho do servidor público e como esta colabora no seu desenvolvimento e reflexão profissional? Neste sentido o tema busca identificar através das produções científicas disponíveis, sobre o que é Avaliação de desempenho do servidor público com entrevistas, estudo de caso, estudo bibliográfico com abordagem qualitativa, revisão e coleta de dados bibliográficos em publicações, bases eletrônicas, manuais, citações. Os resultados apontam a importância da avaliação de desempenho para a empresa, pois esta ferramenta irá auxiliar nas progressões salariais e funcionais. Conclui-se que todos os abrangidos têm conhecimento do alcance da avaliação de desempenho e que esta é um extraordinário instrumento de gestão de Recursos Humanos. Há ainda um esforço da administração com relação à Avaliação de Desempenho dos funcionários em usar os resultados na busca de qualificação e maior abrangência motivacional de todos os envolvidos.

Descritores: Avaliação de desempenho, Servidor público, Desempenho, Motivação.

1. INTRODUÇÃO

Avaliação do desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há bastante tempo em virtude da dinâmica organizacional, da necessidade de mudar, da imprevisibilidade dos acontecimentos e com os processos de reestruturação,

¹ Contadora pela Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT. Assistente Administrativa na Prefeitura Municipal de Juara. Especialista em Gestão Municipal. Email: dirlenelobato@gmail.com

² Pedagogo pela Universidade do Estado de Mato Grosso. Secretário na Escola Municipal de Educação Infantil Maria Malfacini Riva. Especialista em Gestão Escolar pela Universidade da Cidade de São Paulo-UNICID. Email: ninffeto@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Pedagogia do Centro Universitário Internacional UNINTER. Técnica de Desenvolvimento Infantil na Escola Municipal de Educação Infantil Maria Malfacini Riva. Email: mariaivonejra@hotmail.com.

toma novos contornos assumindo papel de destaque na hora em que o gestor tem que tomar uma decisão em períodos de admissão e demissão. No ultimo caso, ela se torna também um mecanismo de controle da qualidade das atividades de um determinado cargo (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE 2010).

A avaliação de desempenho foi utilizada para justificar o desempenho do profissional no seu local de trabalho, no entanto precisava ser aprimorada enquanto instrumento gerencial. Podendo assim contribuir na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades de uma empresa como uma apreciação do desempenho de cada pessoa em função das atividades que exercem, das metas e resultados a serem alcançados, do potencial e desenvolvimento. Conforme Chiavenato (1998) através da avaliação de desempenho pode-se localizar problemas de supervisão de pessoas, integração do empregado à instituição ou o cargo que atualmente ocupa, de não aproveitamento de empregado com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação.

No serviço público um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é o levantamento de informações da eficiência diante do serviço prestado pelo servidor, através dos resultados práticos do ano anterior permitindo que a avaliação subsequente possa beneficiar o órgão público de maneira singular. A força de trabalho representada pelos subordinados de uma instituição se comanda com eficiência, eficácia, e inteligência, tem o mérito do êxito da produtividade ou a ineficácia e ineficiência acumulada no efeito “bumerangue” das chefias (Decreto nº 5.707,2006).

Este estudo se justifica em virtude da relevância da temática em relação a conhecer os objetivos e instrumentos da Avaliação de Desempenho do Servidor Público, de forma que possa melhor entender a funcionalidade e motivos reais de sua aplicabilidade. Nesse sentido, torna-se importante entender os meios para que sirvam a avaliação de desempenho do servidor público, e como esta é importante para sua carreira.

Um dos principais objetivos da avaliação é o levantamento de informações dos servidores, quanto à sua eficiência diante do serviço público, percebe-se que os resultados práticos do ano anterior podem influenciar a avaliação subsequente, uma vez que o retorno da avaliação pode beneficiar muito o órgão público de maneira singular.

2. CONSIDERAÇÕES E FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Entende-se por Administração o alcance das metas organizacionais de maneira eficiente e eficaz através do planejamento, de organização, de liderança e controle dos recursos organizacionais. A acepção de Daft (2010, p.06) conglomerava as quatro funções da Administração que são planejamento, organização, direção e controle e ainda estipula duas características que são – a eficiência e a eficácia.

Robbins (2000, p. 40) ressalva que a significação sucinta para atingir os objetivos da Administração é que “eficiência significa fazer as coisas direito, e eficácia denota fazer a coisa certo”.

Comumente entendemos como Administração Pública, geralmente o desígnio exercido pelo Estado e seus colaboradores dentro de um regime constitucional e legal sob a égide do direito público de forma a atingir os fins construídos pela ordem jurídica. (RABELO-SANTOS, 2004).

A Administração Pública tanto pode ser centralizada e descentralizada. No primeiro momento se evidencia quando a atividade administrativa e gerenciada pelo próprio Estado, ou seja, pelo contíguo orgânico que lhe compõe a intimidade. No segundo momento a atividade administrativa e gerenciada por uma pessoa ou um grupo delas p distintas do Estado. (SCHIKMANN & CREDICO 2005).

Quadro 1: Principais decisões do processo administrativo

PROCESSO	SIGNIFICADO
Planejamento	Consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realiza-los.
Organização	Consiste em tomar decisões sobre a divisão de autoridade e responsabilidade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos.
Direção	Compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos.
Controle	Consiste em tomar decisões e agir para assegurar a região dos objetivos.

Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 26)

A empresa ou entidade assim deve disponibilizar os recursos disponíveis como recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais, recursos físicos, conhecimentos, equipamentos e tecnologia. E em seguida trazemos os princípios da Administração Pública de acordo com Carvalho Filho (2012).

PRINCIPIO	DESCRIÇÃO
Legalidade	Toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei, caso contrario é uma atividade ilícita.
Impessoalidade	Igualdade de tratamento que a Administração deve dispensar aos administradores que se encontram em idêntica situação jurídica. Faceta dos princípios da isonomia e da finalidade.
Moralidade	Impõe que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta.
Publicidade	Indica que os atos administrativos devem merecer a mais ampla divulgação possível entre os administrados.
Eficiência	Busca pela produtividade e pela economicidade; exigência de redução dos desperdícios de dinheiro público, da prestação de serviços com perfeição e rendimento funcional.
Supremacia do interesse público	Primado do interesse público. Mesmo quando o Estado age me vista de algum interesse estatal imediato, o fim último de sua atuação deve ser voltado para o interesse público.
Autotutela	Faculdade e dever da admitir e agir, diante de situações irregulares, a fim de restaurar a regularidade exigida pela legalidade.
Indisponibilidade	Os bens e interesses públicos não pertencem a administração nem a seus agentes. Cabe-lhes apenas geri-los e conservá-los em prol dos benefícios para a coletividade.
Continuidade dos serviços públicos	Os serviços públicos, muitas vezes, atendem necessidades prementes e inadiáveis da sociedade, não podendo esses serviços ser interrompidos, devendo ao contrario, ter continuidade normal.
Segurança jurídica	Cuida-se de proteger expectativa dos indivíduos oriundas de crença na estabilidade na disciplina jurídico-administrativa.
Precaução	Se determinada ação acarreta risco para a coletividade, deve a Administração adotar postura de precaução para evitar que eventuais danos acabem por concretizar-se.
Razoabilidade	Tem que ser observado pela Administração a medida que sua conduta se apresente dentro dos padrões normais de aceitabilidade e a licitude.
Proporcionalidade	Destina-se a conter atos, decisões e condutas de agentes públicos que ultrapassem os limites adequados (controla atos abusivos).

Fonte: Adaptado de CARVALHO FILHO (2012).

A administração como evidenciamos é uma prática realizada desde os primeiros agrupamentos humanos. A teoria que estudamos hoje é conhecida como a moderna Teoria Geral da Administração que se vêm aperfeiçoando há muito tempo, desde que os administradores de antigamente confrontaram-se com problemas práticos e necessitaram de técnicas para resolvê-los. (SILVA, 2005).

2.1 Servidores Públicos.

O Código Penal criado pelo Decreto-Lei nº 2.848 de 07 de setembro de 1940 cita em seu artigo 327º que “funcionário público, para efeitos penais quem embora transitoriamente ou sem remuneração exerça cargo, emprego, ou função pública”. E mesmo código ainda traz que:

§ 1º Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função a entidade paraestatal. § 2º A pena será aumentada da terça parte quando os autores dos crimes previstos neste capítulo forem ocupantes de cargos em comissão ou de função de direção ou assessoramento de órgão da administração direta, sociedade de economia mista, empresa pública ou fundação instituída pelo poder público.

Assim funcionário ou servidor público é a pessoa que exerce um cargo de função pública em situação de efetividade, transitória com ou sem remuneração. Uma peculiaridade nesse ensejo é que ele possui um cargo abrangido por lei, de especificação própria dentro de um número determinado e recebe seu soldo pela entidade estatal a qual está vinculado. (BERGUE 2008).

Conclui-se assim que o servidor público tem por contexto profissional aquele que está exercendo função pública, podendo ser a de carreira, cargo de confiança, estagiário, contratado, mediante remuneração ou não, em instituições estatais. É aquele que trabalha determinada empresa que presta serviço contratada ou conveniada para execução de atividades típicas na administração pública, por exemplo, servidores das empreiteiras que prestam serviço para as prefeituras e autarquias, fundações entre outras. (TICIANO, 2012).

3- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Lara & Silva traz em seu artigo Conceitos de Avaliação de Desempenho como sendo da seguinte maneira:

A avaliação de desempenho humano deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação. Ela foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário,

tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho, sendo um processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. (LARA & SILVA 2004, p.54).

A avaliação de desempenho surgiu desde o momento em que se estabeleceu a relação de trabalho, ou seja, que uma pessoa passou a trabalhar para outra, as atividades desenvolvidas começaram a ser avaliadas. Elas representam um recurso estratégico único das organizações. Por isso, entender suas preocupações, aspirações e competências são essenciais para determinar a posição e as opções estratégicas de uma empresa (KLUYVER & PEARCE II, 2007).

Bergamini (1983), ao analisar as causas mais frequentes da baixa de eficiência da utilização da avaliação de desempenho em diferentes tipos de empresas, foi enfática ao considerar que o valor que possa vir a ser creditado à avaliação de desempenho depende do uso que ela se faça, ou seja, somente as medidas administrativas é que darão verdadeiro sentido da sua utilidade.

Para Neto e Gomes (2003), a importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar, por meio de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários. No pressuposto de Chiavenato (2000, p. 323), “As práticas de avaliação do desempenho não são novas”. “Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício”.

Avaliação de Desempenho tem muitas potencialidades, não podendo ser utilizada inferior as suas próprias proposições. Ela deve atuar como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos como um todo (SCHIKMANN, 2005).. O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho” e divide-se assim (PONTES 1996, p.127):

1. Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e consequentemente, da organização;
2. Identificação de diferenças individuais;
3. Estímulo à comunicação interpessoal;

4. Desenvolvimento do conceito “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
5. Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebida;
6. Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
7. Indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito;
8. Indicações de necessidade de treinamento;
9. Gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnicos e sociais);
10. Auxílio na verificação de aprendizagens;
11. Identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intra-equipe ou interequipes;
12. Registro histórico suplementar para ações administrativas de gestão, e
13. Apoio às pesquisas de clima organizacional.

Para Lucena (1992, p. 35), “as práticas da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas”. Conforme Marras (2000, p. 174). “a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).”

É através da avaliação que podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pró-atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe. (BOTERF, 1994),

Entende-se assim que o maior objetivo da avaliação de desempenho é servir como uma ferramenta real de análise do desempenho profissional de cada colaborador. O mais importante, durante o processo, é como ela será aplicada e como os resultados obtidos serão otimizados pela organização. Segundo Chiavenato (1983, p. 191), “toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa”.

Pontes (2005, p. 24) descreve a “avaliação ou administração de desempenho como um método que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados

conseguidos”. Muitas decisões gerenciais, além daquelas associadas à remuneração, são tomadas com base na Avaliação de Desempenho, tornando crítico para as organizações as práticas sem vínculos com as metas organizacionais, ou mesmo com o uso de medidas que não estejam relacionadas a elas (CHIAVENATO, 1998).

A Avaliação de Desempenho vista como "apreciação do desempenho do indivíduo no cargo" está associada às práticas de Administração de Recursos Humanos. Enfatiza o autor que a Avaliação de Desempenho é um "conceito dinâmico", haja vista acreditar na existência de permanente avaliação – formal ou informalmente – dentro das organizações (CHIAVENATO, 1994). Chiavenato (1994, p.263) ainda salienta, ainda, que:

Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros. Deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional. (DEJOURS, 1992).

3.1 Avaliação de Desempenho no Setor Público

A administração pública vem sendo cobrada pela sociedade nos mesmos formatos existente na iniciativa privada. O Brasil passou por diversas reformas, ou tentativas, podendo marcar três como sendo as mais representativas: a primeira, nos anos 1930, a segunda no período 1963-1967 e a terceira, as graduais reformas que vem ocorrendo desde a década de 1990. (CARVALHO FILHO, 2012).

Esta situação fundamentava-se na presunção de que a vontade do Imperador confundia-se com a vontade do próprio Estado e, conseqüentemente, com a vontade

e interesse coletivo. Todavia, já assegurava a Constituição Política do Império do Brasil, em seu art. 179, XIV, que “todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos ou Militares, sem outra diferença, que não seja a dos seus talentos, e virtudes.”. (AGLANTZAKIS, 2014)

Com a Revolução Constitucionalista de 1932, Getúlio Vargas, que no Golpe do Estado Novo havia dissolvido o parlamento, convocou Assembleia Nacional Constituinte que votou e promulgou, em 1934, a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil que, em seu art. 170, 2º, abaixo transcrito, estabeleceu a utilização de mecanismo imparcial para o provimento de cargos públicos. (SOUZA, 2000).

Nascia neste momento o concurso público no ordenamento jurídico brasileiro.

Art. 170. O Poder Legislativo votará o Estatuto dos Funcionários Públicos, obedecendo às seguintes normas, desde já em vigor: 2º, a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efectuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos.

Ainda na reforma administrativa de Vargas nos anos 1930 foi criada a estabilidade do servidor público como forma de evitar-se a demissão em grande quantidade de servidores nas trocas de governo, causa de graves problemas de continuidade da ação administrativa. (BERTERO, 1985). A reforma de 1967, que iniciou pelo Decreto-Lei nº 200, tentou superar a rigidez burocrática existente até o momento. Essa medida procurou descentralizar as decisões do estado, transferindo atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (BRESSER PEREIRA, 2003, 2006).

Os empregados eram contratados sob-regime celetista. Havia dois problemas, primeiro as contratações sem concurso mantêm as práticas patrimonialistas e segundo não havia uma preocupação em criar carreiras de Estado. Partindo do pressuposto de concurso público entramos num breve histórico de avaliação e desempenho no serviço público, a história conta que, no século IV antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas (CHIAVENATO, 1998).

A Avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos servidores públicos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos no exercício de suas funções. (ROSSI, 2008). A proporção das notas de desempenho ficou dividida em 20% individual e 80% institucional. Entretanto, com práticas estabelecidas antes da promulgação do decreto, algumas organizações públicas, não adotaram o mesmo critério de balanceamento das notas de desempenho, constatação que merece uma reflexão mais aprofundada sobre tema. A autarquia mencionada distribui a parcela individual em 60% e 40% a institucional. (DECRETO Nº 7.133/2010)

Quadro 02- Competências da avaliação final de desempenho

Competências	Descrição
Planejamento	Promove a análise da realidade: levantamento das possibilidades e limitações para proposição de ações futuras, estabelecendo planos de ação condizentes com os objetivos traçados.
Responsabilidade	A forma com que o servidor assume com responsabilidade as atividades que lhe são confiadas dentro da equipe de trabalho e a empresa. Comprometimento com os objetivos, prazos e execução das atividades que lhe são confiadas.
Liderança	A liderança é um dos principais requisitos dos indivíduos em cargo de chefia, pois liderança é a capacidade de delegar, incentivar a participação criativa e responsável da equipe de trabalho nas atividades que exerce mostrando compreensão principalmente na gestão de conflitos.
Tomada de decisão	Quando se faz a avaliação de desempenho do servidor que se encontra ocupando o cargo de chefia, gerencia e atividades de liderança perante um grupo é avaliado sua segurança, coerência e imparcialidade visando o desenvolvimento das atividades e das pessoas, motivando a participação do grupo em decisões que envolvem as atividades do setor.
Solução de problemas	É a capacidade do servidor de resolver problemas com eficiência e conhecimento e objetividade.
Iniciativa	Ter iniciativa, saber o que é preciso fazer e fazer além de visualizar novas situações buscando apresentar ideias novas e sugestões.
Conhecimento	Capacidade de aplicar o conhecimento adquirido no desenvolvimento de suas atividades individuais e em grupo atingindo seus objetivos
Planejamento	Capacidade de desenvolver atividades de forma a atingir objetivos e metas funcionais e institucionais.
Comunicação	A capacidade de se expressar de forma clara, objetiva e adequada.
Autodesenvolvimento	Quando se tem a capacidade de demonstra interesse na melhoria de seu desenvolvimento pessoal e profissional.
Relacionamento Interpessoal	O relacionamento interpessoal é quanto há a capacidade de se relacionar com as outras pessoas dos diversos níveis principalmente os hierárquicos, promovendo um ambiente de trabalho cooperativo, agradável e produtivo

Supervisão	Capacidade de orientar e acompanhar a execução das tarefas da equipe de trabalho e a capacidade de perceber e compreender os possíveis problemas que estejam interferindo no trabalho, discutir e promover as possíveis soluções.
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar em equipe, bom relacionamento com todos da equipe de trabalho e chefia.
Flexibilidade e Adaptação a Mudanças	Flexibilidade ser flexível e aberto adaptação e mudanças

Quadro – 2- Competências da avaliação final de desempenho - Matos Grosso- MT- Fonte Decreto Estadual – MT – 3006/2004

A avaliação de desempenho do servidor público deve ser um instrumento capaz de medir o desempenho dos servidores visando o progresso funcional melhorando a sua qualidade nos serviços prestados á sociedade para detectar a insuficiência de desempenho para fins de perda de cargo conforme o art. 41, parágrafo 1º, inciso III da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998).

Conforme afirma Guimarães apud Santos, (2005), a avaliação de desempenho deve estar integrada a um sistema maior de gestão dos desempenhos individuais e, além disso, deve manter interfaces com outros sistemas que compõem a avaliação empresarial e com os processos administrativos e o resultado da avaliação de desempenho deve compor, junto com as políticas e diretrizes da organização, um sistema de gestão do desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há ainda um esforço da administração com relação à Avaliação de Desempenho dos funcionários em usar os resultados na busca de qualificação e maior abrangência motivacional de todos os envolvidos, mas nem todos os servidores mostra o interesse pela avaliação. Conforme se nota no trabalho apresentado a avaliação é geralmente realizada anualmente nas instituições públicas, e cada servidor é avaliado pelo seu chefe imediato e mais dois técnicos totalizando 03 avaliações cada servidor. O servidor tem direito de depois da

somatória da avaliação, solicitar a nota recebida antes da publicação no Diário Oficial.

Ainda de acordo com os estudos bibliográficos consultados, verificamos que para o bom desenvolvimento profissional do indivíduo e também o bom andamento institucional das organizações públicas, é preciso gestores e funcionários planejem estratégias de gestão para o desenvolvimento da organização e dos profissionais nelas inseridos. É imprescindível estar atento o período todo da avaliação e não tão somente perto do prazo de entrega, é e é importante o servidor verificar a possibilidade ou não de cumprir as metas estabelecidas, além de cobrar dos superiores as metas que deverão ser cumpridas daí a importância do envolvimento do servidor no planejamento da avaliação desde o estudo até sua aprovação pela equipe de trabalho onde os avaliadores considerem os resultados da Avaliação de Desempenho com comprometimento, equidade e seriedade.

Diante desse contexto atual, a o estado tem buscado métodos e modelos de gerência de pessoas que utilizem a Avaliação de Desempenho, como requisito que possui capacidade de promover o reconhecimento do desempenho humano dentro da empresa, propor melhorias apontar pontos negativos e buscar desenvolvimento do indivíduo para a melhoria contínua e assim espera-se que Quanto maior for o comprometimento do profissional, maior será seu empenho para alcançar seu objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLANTZAKIS, Luciana Costa. **Breves conceitos sobre o instituto do Concurso público no Direito Brasileiro**. Rio Grande, 16 de Outubro de 2014. <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index>.

Php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4092.AcAcesso 16 Nov 2014.

BERGAMINI, Cecília Vescovi de .**Revisão Crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração)-Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração São Paulo: Universidade de São Paulo. 1983

- BERGUE, Sandro Trescastro. **A Redução Gerencial no Processo de Transposição de Tecnologias de Gestão para Organizações Públicas**. Anais ENANPAD. Rio de Janeiro, 2008.
- BERTERO, C. O. **Administração Pública e Administradores**, Brasília, FUNCEP, 1985.
- BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994
- BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva 2012.
- BRASIL. **Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União/Poder Executivo, n. 218, 24 fev. 2006. Seção 1. p. 3.
- BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 200, de 25 de FEVEREIRO de 1967**.
- DECRETO-LEI Nº 2.848, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1940**_Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso 12 Nov 2014.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- _____. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: **Reforma do estado e administração pública gerencial**, 5. Ed., São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília : ENAP, 2010.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo:Cortez-Oboé, 1992.LAWLER E. E. **Strategic Pay**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 2ª. ed. Rio de Janeiro:Campus 2000.
- _____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**: Rio de Janeiro: Campus, 1998

- _____. **Iniciação a administração geral**, 2ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- .KLUYVER, C.A. de; PEARCE II J.A. **Estratégia – Uma visão executiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.
- LARA, Janayna Formosi de. SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização 2004** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/conceitos-de-avaliacao-do-desempenho/26631/>. Acesso 21 Nov 2014.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NETO, Alexandre Shigunov & GOMES, Renata Messias. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. Disponível em http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao/avdesempenho.pdf. Acesso 13 Nov 2014.
- PONTES, Benedito Rodrigues __, **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues, **Avaliação de desempenho — novas abordagens**. 6. ed. Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 1996.
- RABELO-SANTOS, A. **Justiça Organizacional e Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas**. 126 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2004
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- . SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SCHIKMANN, R.; CREDICO, R. **Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual**. In: GONÇALVES, J.E.L. (org). A Construção do Novo Tribunal de Justiça de São Paulo. Vol II. São Paulo: FGV, 2005

SILVA, M.C.A. **Capacitação para a gestão por competências**. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (org). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.

TICIANO, José. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/> 13 de julho de 2012. Acesso 03 Nov 2014.