

**METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: estudo de caso em uma prefeitura municipal**

**PERFORMANCE ASSESSMENT METHODOLOGIES: case study in a city hall**

Gabriela O'hana Gonçalves Teixeira  
Discente no Curso de Administração na Faculdade CNEC Unai

Raquel Aparecida Alves  
Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

Gevair Campos  
Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

**RESUMO**

Este estudo apresenta resultados de uma entrevista que teve como objetivo identificar as formas de avaliação do desempenho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de uma determinada cidade no interior do Noroeste Mineiro. Levantou-se no referencial teórico um breve conceito sobre avaliação de desempenho, sua importância e principais métodos. O estudo se caracteriza por uma pesquisa do tipo bibliográfica e qualitativa. De acordo com o resultado da pesquisa, identificou-se que todos os concursados da Prefeitura desempenham conforme a avaliação de desempenho até se efetivarem que é de suma importância que todos tenham total ciência da importância da avaliação dentro das empresas, tornando o ambiente mais favorável à mudanças.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho; Resultados; Prefeitura Municipal.

**ABSTRACT**

This study presents the results of an interview that aimed to identify ways of evaluating the performance of public employees of the Municipal Government of a given city in the interior of the Northwest of Minas Gerais. A brief concept on performance evaluation, its importance and main methods was raised in the theoretical framework. The study is characterized by a bibliographic and qualitative research. According to the result of the research, it was identified that all of the City's public tenders perform according to the performance evaluation until it becomes effective that it is extremely important that everyone is fully aware of the importance of the evaluation within companies, making the environment more favorable to changes.

**KEYWORDS:** Performance evaluation; Results; City Hall.

## INTRODUÇÃO

Segundo Marques (2019) é pela avaliação de desempenho que se pode medir e melhorar os processos internos de uma empresa, é de fundamental importância conhecer os pontos fortes, tanto no que tange aos profissionais da organização, quanto ao gerenciamento como um todo. Além do mais, a avaliação serve para mensurar o desempenho dos funcionários com os resultados que eram esperados, permitindo também reconhecer os talentos e os profissionais de destaque, bem como aqueles que precisam de acompanhamento de perto, ou de capacitação.

De acordo com Viviane (2012) avaliação de desempenho é a forma que serve para julgar o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa dentro de uma empresa e a contribuição que ela tem para o negócio da organização.

Para o Sebrae (2019) a avaliação de desempenho é importante porque todos na empresa ganham. Peixoto (2015) ressalta que a avaliação de desempenho entra em cena a partir do momento em que se percebe que os trabalhadores precisam ser avaliados conforme o desempenho e eficiência, para que possam aumentar a produtividade. Portanto, as avaliações são registradas em manuais com todos os detalhes, fazendo com que se possa ir acompanhando as avaliações.

Segundo Lucena (1992) a avaliação de desempenho é uma conclusão de todo o processo do funcionário durante o ciclo que foi determinado para o seu funcionamento dentro da empresa, são realizadas na base do acompanhamento, oferecendo todas as informações para que possa dar o seu parecer final sobre o desempenho dos empregados.

Chiavenato (2009) diz que a avaliação de desempenho se dá pela importância de trazer benefícios a curto, médio e longo prazo. Se bem planejada, coordenada e desenvolvida, trará benefícios principalmente ao indivíduo, ao gerente, à organização e à comunidade, portanto, ele explicita que para haver benefícios para o gerente, é preciso avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho e fazer com que os subordinados acreditem verdadeiramente no quanto a avaliação de desempenho é importante para a empresa e para si mesmo.

As melhorias para o subordinado são conhecer a si próprio julgando seus pontos fortes e fracos, conhecer o gerente e até que ponto ele busca melhorias para o desenvolvimento da empresa e ter conhecimento sobre o que deve desempenhar nos seus afazeres no ambiente de trabalho. Os benefícios para a organização, são promover cursos, treinamentos, bônus, gratificações, coisas que irão oferecer ao subordinado uma valorização de seu trabalho prestado à empresa e/ou fazê-lo crescer profissionalmente no mercado (CHIAVENATO, 2009).

É pela avaliação de desempenho que se consegue mensurar o quanto o servidor público está progredindo no ambiente de trabalho, é uma ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho de cada um, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por eles (DALLACORTE, 2014).

A avaliação de desempenho é um fator corriqueiro, tanto na vida pessoal, quanto na profissional, é pela avaliação que se consegue mensurar a grandeza da capacidade do servidor público. É um ato sistemático do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial para

trabalhos futuros. “Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (CHIAVENATO, p.325, 2002.)

É de suma importância tratar sobre questões relevantes para a empresa e que, conseqüentemente, gera bons resultados, a faz crescer e ser totalmente desenvolvida, portanto, a avaliação de desempenho dos servidores públicos do município é importante para um melhor andamento dos funcionários em relação aos serviços que são prestados à sociedade. A avaliação de desempenho traz bons resultados após aplicada em qualquer organização, pois os colaboradores têm total ciência de como verdadeiramente devem se comportar dentro da empresa.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar as formas de avaliação do desempenho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de uma determinada cidade no interior do Noroeste Mineiro.

A justificativa da pesquisa se dá pela importância de se analisar os funcionários públicos. Uma forma justa e pacífica de analisar todos os funcionários da organização pública é a aplicação da avaliação de desempenho em cada setor, sendo educação, saúde, lazer, assistência social e demais setores que necessitam ser avaliados para um melhor feedback de cada funcionário em relação ao serviço que ele vem prestando para a sociedade em geral.

## **A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

De acordo com Chiavenato (2009) toda pessoa a partir do momento em que é contratada, passa a ser avaliada, ou seja, todo e qualquer ser humano apto para exercer atividades remuneradas será avaliado por ser superiores.

“A Gestão do Desempenho é um processo contínuo de planejamento do trabalho a ser desenvolvido, acompanhamento do que foi planejado, avaliação e feedbacks.” (PREFEITURA BELO HORIZONTE, 2019)

Segundo Lucena (1992) a avaliação de desempenho é uma conclusão de todo o processo do funcionário durante o ciclo que foi determinado para o seu funcionamento dentro da empresa, são realizadas na base do acompanhamento, oferecendo todas as informações para que possa dar o seu parecer final sobre o desempenho dos empregados.

Por esse motivo, a Prefeitura Belo Horizonte (2019) afirma que a avaliação de desempenho é o desenvolvimento das competências dos servidores que precisam ser trabalhadas de forma a criar condições concretas para que possa então apoiar as decisões de transformações organizacionais que foram planejadas.

A avaliação de desempenho é mais do que simplesmente avaliar os servidores públicos, funcionários ou gestores com uma nova ferramenta/instrumento, a avaliação é uma nova forma de gerir pessoas, em que todos devem participar e ter envolvimento para que possam oferecer serviços de alta qualidade para a sociedade com equipes coesas e de alto desempenho (PREFEITURA BELO HORIZONTE, 2019).

Marques (2018) ressalta que quando se fala em avaliação de desempenho, se refere ao método utilizado para medir a “atuação” dos colaboradores que fazem parte de uma organização, no

sentido de comparar o que está sendo executado por cada funcionário e como a empresa verdadeiramente deseja que esses entreguem seus trabalhos.

Em resumo, avaliação de desempenho é:

Um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho 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 ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (CHIAVENATO, p. 247 e 248, 2009).

É pela avaliação de desempenho que se consegue mensurar o quanto o servidor público está progredindo no ambiente de trabalho, é uma ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho de cada um, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por eles (DALLACORTE, 2014).

Segundo Marques (2019) é pela avaliação de desempenho que se pode medir e melhorar os processos internos de uma empresa, é de fundamental importância conhecer os pontos fortes, tanto no que tange aos profissionais da organização, quanto ao gerenciamento como um todo. Além do mais, a avaliação serve para mensurar o desempenho dos funcionários com os resultados que eram esperados, permitindo também reconhecer os talentos e os profissionais de destaque, bem como aqueles que precisam de acompanhamento de perto, ou de capacitação.

De acordo com Viviane (2012) avaliação de desempenho é a forma que serve para julgar o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa dentro de uma empresa e a contribuição que ela tem para o negócio da organização.

Para o Sebrae (2019) a avaliação de desempenho é importante porque todos na empresa ganham. Peixoto (2015) ressalta que a avaliação de desempenho entra em cena a partir do momento em que se percebe que os trabalhadores precisam ser avaliados conforme o desempenho e eficiência, para que possam aumentar a produtividade. Portanto, as avaliações são registradas em manuais com todos os detalhes, fazendo com que se possa ir acompanhando as avaliações.

A avaliação de desempenho não dá apenas a recompensa merecida aos bons colaboradores, como também dá aos funcionários que não estão atendendo às expectativas, uma linha de base para aprender a melhorar. Ou seja, ela proporciona a quem não está 100% ativo como agir para ser bem-sucedido no futuro (FÁBRICA DE CURSOS, 2019).

Prosseguindo com afirmações da Fábrica de Cursos (2019), de maneira geral, todo funcionário quer que seu esforço e dedicação no ambiente de trabalho seja reconhecido, portanto, para que isso aconteça e de forma justa, é necessária uma avaliação de desempenho, o que comprova toda luta dos funcionários.

A Fábrica de Cursos (2019) ressalta assuntos os quais se tornam relevantes a respeito da importância da avaliação, portanto, é interessante sempre avaliar os funcionários, servidores, etc., para que na empresa haja menos rotatividade de funcionários, se identifica as áreas que precisam de melhorias, se cria e fortalece o engajamento entre as equipes, aumenta a

confiança entre os componentes da empresa, documenta e protege legalmente a empresa, recompensa os funcionários pelo seu desempenho e encoraja os demais.

Chiavenato (2009) diz que a avaliação de desempenho se dá pela importância de trazer benefícios a curto, médio e longo prazo. Se bem planejada, coordenada e desenvolvida, trará benefícios principalmente ao indivíduo, ao gerente, à organização e à comunidade, portanto, ele explicita que para haver benefícios para o gerente, é preciso avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho e fazer com que os subordinados acreditem verdadeiramente no quanto a avaliação de desempenho é importante para a empresa e para si mesmo.

As melhorias para o subordinado são conhecer a si próprio julgando seus pontos fortes e fracos, conhecer o gerente e até que ponto ele busca melhorias para o desenvolvimento da empresa e ter conhecimento sobre o que deve desempenhar nos seus afazeres no ambiente de trabalho. Os benefícios para a organização, são promover cursos, treinamentos, bônus, gratificações, coisas que irão oferecer ao subordinado uma valorização de seu trabalho prestado à empresa e/ou fazê-lo crescer profissionalmente no mercado (CHIAVENATO, 2009).

“Os resultados de uma avaliação de desempenho podem ajudar de várias maneiras um negócio, inclusive orientando caminhos a seguir na tomada de decisões.” (ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, 2017).

## **METODOLOGIAS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Marques (2018) ressalta que há várias formas de avaliar o desempenho dos funcionários, a seguir são citados alguns e suas respectivas características.

Coaching Assessment - “é uma poderosa ferramenta de avaliação comportamental, fundamentada pelo teste psicológico DISC” e Identifica pontos fortes e características a serem melhoradas e os comportamentos em momentos de aflição (MARQUES, 2018).

Avaliação 360° “eficiente ferramenta de feedback em que o profissional tem a oportunidade de se auto avaliar, bem como de receber a avaliação de seus superiores e de seus pares no dia a dia de trabalho” (MARQUES, 2018). Nesta etapa o profissional se concentra profundamente em si, seus objetivos e comportamentos, além de fazer críticas construtivas sobre os colegas (MARQUES, 2018).

Auto feedback “capaz de fornecer uma análise estratégica de cada colaborador, esse método consiste em um questionário em que o próprio profissional responde a respeito de si mesmo” (MARQUES, 2018). São as formas pelas quais um indivíduo procura para se auto avaliar, seja em livros, filmes, opinião das pessoas pela primeira vez que a viu, etc. (MARQUES, 2018).

Teste de sistemas representacionais “esta avaliação de desempenho é um questionário de cinco perguntas que fornece análise precisa sobre o sistema representacional de cada colaborador” (MARQUES, 2018). Aqui se concentra em como o subordinado se comporta no ambiente, seu modo de organização, características predominantes (MARQUES, 2018).

Avaliação de perfil comportamental – “Esse teste com 25 perguntas fornece uma poderosa e profunda análise do perfil comportamental de cada profissional” (MARQUES, 2018).

Avaliação do superior imediato “trata-se de um estilo em que o superior do colaborador faz a avaliação da execução de suas atividades, bem como das ações e comportamentos que este tem com seus colegas e com o próprio gestor” (MARQUES, 2018). Esta por sua vez, busca apresentar somente a realidade do que o profissional apresenta dentro da empresa (MARQUES, 2018).

Avaliação de potencial “a avaliação de potencial é um tipo de análise que é realizada no sentido de identificar se o colaborador tem as habilidades e competências necessárias para realizar funções que lhes serão atribuídas no futuro” (MARQUES, 2018). Nesta etapa, portanto, se permite verificar os talentos dos profissionais e não deixar que eles caiam em setores/departamentos/atividades errados.

Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2009) são: método das escalas gráficas; método da escolha forçada; método da pesquisa de campo e método dos incidentes críticos.

Método das escalas gráficas – “É o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples.” (CHIAVENATO, p. 334, 2002)

Na avaliação de estio escalas gráficas, segundo Chiavenato (2009), tem-se dupla entrada para respostas, sendo uma horizontal que representa os fatores de avaliação de desempenho, enquanto a vertical representa o grau de variação daqueles fatores. Existem três alternativas de escalas gráficas, portanto, tem-se escalas gráficas contínuas, escalas gráficas semicontínuas e escalas gráficas descontínuas.

De acordo com Chiavenato (2009) o método da escolha forçada é um método desenvolvido por americanos e consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual, ou seja, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se apliquem ao desempenho do empregado que está sendo avaliado.

Já a opção de pesquisa de campo, é um método com base em entrevistas em avaliação com o superior imediato, obtendo como prova, análise de fatos e situações (CHIAVENATO, 2009).

Conforme o mesmo autor, o método dos incidentes críticos se baseia no comportamento humano e em suas características que podem levar a resultados positivos (sucesso) e resultados negativos (fracasso).

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Conforme o objetivo deste artigo - identificar as formas de avaliação do desempenho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de uma determinada cidade no interior do Noroeste Mineiro – a pesquisa é do tipo qualitativa na medida em que a coleta de dados se deu mediante uma entrevista com a representante da área de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal. Também se utilizou da pesquisa bibliográfica para uma revisão da literatura pertinente ao tema proposto. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010), é elaborada de material já publicado, como livros, revistas, artigos, sites da Internet etc.

Assim sendo, este estudo se classifica como qualitativo por se tratar de uma entrevista face a face com a representante de RH. “As entrevistas tradicionalmente têm sido realizadas face a face.” (GIL, p. 113, 2008)

A entrevista conteve uma média de 8 perguntas das quais buscam sanar dúvidas a respeito de como são realizadas as avaliações na organização, qual o método mais utilizado, qual a importância da avaliação, como os funcionários recebem o feedback da avaliação e se todos são avaliados, ou mesmo se a avaliação pode ser considerada uma forma que visa estimular a produtividade dos servidores.

Posteriormente, após a coleta das informações, será feita uma comparação do que foi dito pela representante de Recursos Humanos com o que os autores citaram no tópico anterior, para que uma fala complemente a outra.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Durante uma entrevista com a representante da área de Recursos Humanos de determinada Prefeitura Municipal do interior de Minas, foram revelados aspectos relevantes e satisfatórios para o andamento da pesquisa. Inicialmente procurou-se saber da entrevistada sobre sua opinião a respeito das avaliações de desempenho nas empresas/organizações em geral. A representante do RH afirmou que é de suma importância realizar avaliações de desempenho nas organizações, para que todos tenham melhor desenvolvimento dentro da empresa.

As informações da entrevistada vão de encontro com a pesquisa divulgada por Marques em 2018. De acordo com a pesquisa é pela avaliação de desempenho que se pode medir e melhorar os processos internos de uma empresa, é de fundamental importância conhecer os pontos fortes, tanto no que tange aos profissionais da organização, quanto ao gerenciamento como um todo. Para o Sebrae (2019) a avaliação de desempenho é importante porque todos na empresa ganham.

Proseguindo com as curiosidades a respeito da avaliação de desempenho, perguntou-se para a entrevistada sobre quais eram os objetivos de uma avaliação de desempenho. A representante de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal afirmou que o objetivo da avaliação é dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente com seu supervisor sobre seu desempenho e os padrões de desempenho; fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário e fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho.

Chiavenato em 2009 informou que as melhorias para o subordinado são conhecer a si próprio julgando seus pontos fortes e fracos, conhecer o gerente e até que ponto ele busca melhorias para o desenvolvimento da empresa e ter conhecimento sobre o que deve desempenhar nos seus afazeres no ambiente de trabalho. Os benefícios para a organização, são promover cursos, treinamentos, bônus, gratificações, coisas que irão oferecer ao subordinado uma valorização de seu trabalho prestado à empresa e/ou fazê-lo crescer profissionalmente no mercado.

Marques (2018), novamente se sobressai ao responder esta pergunta. É pela avaliação de desempenho que se pode medir e melhorar os processos internos de uma empresa, é de

fundamental importância conhecer os pontos fortes, tanto no que tange aos profissionais da organização, quanto ao gerenciamento como um todo. Além do mais, a avaliação serve para mensurar o desempenho dos funcionários com os resultados que eram esperados, permitindo também reconhecer os talentos e os profissionais de destaque, bem como aqueles que precisam de acompanhamento de perto, ou de capacitação.

Marques também ressalta que determinada avaliação se trata de um estilo em que o superior do colaborador faz a avaliação da execução de suas atividades, bem como das ações e comportamentos que este tem com seus colegas e com o próprio gestor.

Em seguida, procurou-se saber da entrevistada se todos os servidores do Município são avaliados. Diante disso, a entrevistada afirmou que todos os concursados passam pela avaliação por um período de 5 anos, tornando assim uma pessoa efetivada.

Segundo Lucena (1992) a avaliação de desempenho é uma conclusão de todo o processo do funcionário durante o ciclo que foi determinado para o seu funcionamento dentro da empresa, são realizadas na base do acompanhamento, oferecendo todas as informações para que possa dar o seu parecer final sobre o desempenho dos empregados.

Logo após foi perguntado para a entrevistada sobre quem realiza a avaliação de desempenho nas empresas. Foi afirmado por ela que quem realiza as avaliações de desempenho nas empresas são as chefias imediatas do servidor juntamente com a diretoria de RH, ou seja, ela mesma, buscando sempre aumentar a produtividade dos funcionários.

A próxima respectiva pergunta se deu a como os servidores recebem o feedback da avaliação. Foi informado que os servidores públicos recebem com muita expectativa, porque passam a conhecer os aspectos de seu comportamento desempenho que a empresa valoriza, busca aprimorar as habilidades após conhecer as expectativas do chefe contendo pontos fortes e fracos.

De acordo com a resposta, Chiavenato (2008) explicita que as melhorias para o subordinado são conhecer a si próprio julgando seus pontos fortes e fracos, conhecer o gerente e até que ponto ele busca melhorias para o desenvolvimento da empresa e ter conhecimento sobre o que deve desempenhar nos seus afazeres no ambiente de trabalho. Dallacorte (2014) afirmou que é pela avaliação de desempenho que se consegue mensurar o quanto o servidor público está progredindo no ambiente de trabalho, é uma ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho de cada um, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por eles.

A entrevistada afirmou na próxima pergunta que os servidores quando estão de licença ou afastados, quando retornarem aos seus afazeres, são feitas as avaliações.

A avaliação de desempenho é mais do que simplesmente avaliar os servidores públicos, funcionários ou gestores com uma nova ferramenta/instrumento, a avaliação é uma nova forma de gerir pessoas, em que todos devem participar e ter envolvimento para que possam oferecer serviços de alta qualidade para a sociedade com equipes coesas e de alto desempenho (PREFEITURA BELO HORIZONTE, 2019).

Para a representante de Recursos Humanos da Prefeitura, avaliação pode sim ser considerada uma forma que visa estimular o desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações.

Portanto, para aprimorar esta resposta, Chiavenato (2009) diz que a avaliação de desempenho se dá pela importância de trazer benefícios a curto, médio e longo prazo. Se bem planejada, coordenada e desenvolvida, trará benefícios principalmente ao indivíduo, ao gerente, à organização e à comunidade, portanto, ele explicita que para haver benefícios para o gerente, é preciso avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho e fazer com que os subordinados acreditem verdadeiramente no quanto a avaliação de desempenho é importante para a empresa e para si mesmo.

A avaliação de desempenho é mais do que simplesmente avaliar os servidores públicos, funcionários ou gestores com uma nova ferramenta/instrumento, a avaliação é uma nova forma de gerir pessoas, em que todos devem participar e ter envolvimento para que possam oferecer serviços de alta qualidade para a sociedade com equipes coesas e de alto desempenho (PREFEITURA BELO HORIZONTE, 2019).

Por fim perguntou-se para a entrevistada qual é o método mais utilizado na cidade pelos servidores públicos. Ela informou que é aplicado um questionário onde o servidor se avalia e a chefia imediata também.

Avaliação 360° “eficiente ferramenta de feedback em que o profissional tem a oportunidade de se auto avaliar, bem como de receber a avaliação de seus superiores e de seus pares no dia a dia de trabalho” (MARQUES, 2018). Nesta etapa o profissional se concentra profundamente em si, seus objetivos e comportamentos, além de fazer críticas construtivas sobre os colegas (MARQUES, 2018).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho versou sobre o tema Avaliação de desempenho em uma Prefeitura Municipal, e teve por objetivo identificar as formas de avaliação do desempenho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de uma determinada cidade no interior do Noroeste Mineiro.

Um conceito mais resumido e especificado sobre avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (CHIAVENATO, 2009).

Há várias maneiras de se aplicar a avaliação de desempenho nas empresas, entretanto, a mais utilizada na cidade pesquisada é a Avaliação 360°, ou seja, o funcionário se auto avalia e também é avaliado por seus superiores ou chefias imediatas.

O contexto apresentado aponta para o alcance do objetivo da pesquisa que era pesquisar sobre os métodos de avaliação de desempenho e descobrir qual é o método mais utilizado pelos servidores da cidade.

Recomenda-se aos futuros pesquisadores do tema, que aprofundem a pesquisa e saibam a opinião de servidores e chefes de alguns setores/departamentos da organização pública e

entendam como a avaliação é vista por outro lado. Em suma, ressalta-se que este trabalho pode servir como fonte de leitura, conhecimento e habilidades sobre o tema tratado.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALLACORTE, D. B. **Avaliação de desempenho no setor público**: desafios e dificuldades de sua implantação. 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte\\_Dagmar\\_Bonato.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 13 Jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 6. ed. 2008.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARQUES, J. R. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. 2019. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 15 Jun. 2019.

MARQUES, J. R. **Principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários**. 2018. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-desempenho-funcionarios/>>. Acesso em: 15 Jun. 2019.

PEIXOTO, D. E. **O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações**. 2015. Disponível em <<https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/44244/o-papel-da-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes>>. Acesso em: 15 Jun. 2019.

PREFEITURA BELO HORIZONTE. **Avaliação de desempenho**. Disponível em <<https://prefeitura.pbh.gov.br/planejamento/gestao-de-pessoas/sala-do-servidor/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 13 Jun. 2019.

SEBRAE. **Entenda a importância das avaliações de desempenho**. 2019. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho,bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 Jun. 2019.

VIVIANE, V. **A importância da avaliação de desempenho na organização.** 2012.  
Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-organizacao>>. Acesso em: 15 Jun. 2019.