

Reestruturação da gestão de desempenho individual de uma empresa pública federal

Restructuring the individual performance management of a federal public company

Reestructuración de la gestión del desempeño individual de una empresa pública federal

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Lana Montezano, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Ailton Soares Freire, Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Caroline Pinto Guedes Ferreira, Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Geovana Azevedo da Costa, Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Ricardo Ken Fujihara, Faculdade SENAC DF e Instituto Federal do Piauí (IFPI)

RESUMO

Considerando a necessidade de aperfeiçoamentos constantes nas práticas de gestão de pessoas e a relevância da gestão do desempenho individual (GDI) para o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria na prestação dos serviços públicos, este relato técnico descreve a reestruturação do modelo de gestão do desempenho individual de uma empresa pública federal, por meio de um processo participativo com diferentes atores da organização, em parceria com uma instituição pública de ensino superior. Para tanto, foram realizadas pesquisas na literatura, análises de benchmarking e diagnósticos do modelo vigente de avaliação de desempenho na organização, bem como elaboradas propostas de mudanças no modelo existente, as quais foram discutidas e aperfeiçoadas até a definição da proposta final. O relato descreve os conteúdos definidos na revisão do modelo, a saber: tipo de documento, denominação do documento, princípios e objetivos da GDI, abrangência e condições para avaliação; período avaliativo, critérios adotados, tipo de avaliação, forma de apuração dos resultados, estrutura de governança do modelo, etapas do processo e matriz de suporte à tomada de decisão para uso dos resultados do desempenho individual. Além disso, descreve ações de suporte à implantação do novo modelo, no que se refere às ações de aprendizagem e comunicação, bem como às mudanças nas funcionalidades do sistema informatizado. Por fim, apresenta recomendações para o plano de implantação do novo modelo. O relato contribui ao destacar a importância da fundamentação teórica e das boas práticas para a revisão do modelo, evidenciando, contudo, que a análise do contexto e da cultura organizacional é essencial para a proposição de uma solução que seja, de fato, viável de implementação na organização.

Palavras-chave: gestão de desempenho individual, avaliação de desempenho, setor público, feedback, tomada de decisão do desempenho.

ABSTRACT

Considering the need for constant improvements in human resource management practices, and the relevance of individual performance management (IPM) for achieving strategic objectives and improving the provision of public services, this technical report describes the restructuring of the individual performance management model of a federal public company, through a participatory process with different actors in the organization and in partnership with a public higher education institution. To this end, literature research, benchmarking, and diagnoses of the organization's current performance evaluation model were conducted, and proposals for changes to the existing model were developed, discussed, and refined to define the final proposal. The report describes the contents defined in the model review: document type, document name, principles and objectives of the IPM, scope and conditions for evaluation; evaluation period, criteria adopted, type of evaluation, method of calculating results, governance structure of the model, process stages, and a matrix to support decision-making regarding the use of individual performance results. Furthermore, it describes actions to support the implementation of the new model regarding learning and communication actions and changes in the functionalities of the computerized system. Finally, it presents recommendations for the implementation plan of the new model. The report contributes by highlighting the importance of sound reasoning and best practices for revising the model, but emphasizes that analysis of the organizational context and culture is essential for proposing something that is truly feasible to implement within the organization.

Keywords: individual performance management, performance appraisal, public sector, feedback, performance-based decision-making.

RESUMEN

En las prácticas de administración de personal se considera necesario la constancia en la capacitación, de igual modo, la importancia de la gestión del desempeño individual (GDI) para obtención de los objetivos estratégicos y alcance en la prestación de servicios estatales. Este es relato técnico que describe la reestructuración del modelo de gestión de desempeño individual de uma empresa estatal federal associado a una institución pública de enseñanza superior y la participación de muchas personas en la organización. La pesquisa tuvo como emplazamiento la literatura específica, benchmarks, diagnósticos del modelo vigente de evaluación de desempeño organizacional, elaboración de propuestas para supuestos cambios, las cuales fueron discutidas y perfeccionadas para definición de la propuesta final. El relato describe los contenidos definidos en el repaso del modelo: tipo de documentos, nombre del documento, principios y objetivos de GDI, extensión y favorable para evaluación, determinación de resultados, estructura de gobernanza de modelo, etapas del proceso, matriz de soporte a la toma de decisiones sobre el uso del resultado del desempeño individual. Además, describe las acciones de soporte de implantación del nuevo modelo acerca de las acciones de aprendizaje y comunicación y los cambios en la funcionalidad del sistema informatizado. Al fin y al cabo, se presenta las recomendaciones para el plan de implantación del nuevo modelo. El relato contribuye para enfatizar la importancia de la fundamentación y buenas prácticas para revisión del modelo, sobretudo el análisis contextual y la cultura organizacional son esenciales para la propuesta de alcance para implementar en la organización.

Palabras clave: gestión del desempeño individual, evaluación del desempeño, sector público, retroalimentación, toma de decisiones sobre desempeño.

1. Introdução

O processo de gestão de pessoas apresenta transformações contínuas de conceitos, práticas e estratégias, o que gera a necessidade constante de análise e revisão dos modelos de gestão de pessoas (Ribeiro & Costa, 2022). Na busca por uma gestão pública eficiente e comprometida com resultados, o setor público tem buscado aprimorar sua avaliação de desempenho, parte fundamental do processo de gestão de pessoas, que, por sua vez, tem sido monitorado e cobrado pela sociedade quanto à obtenção de melhores desempenhos das empresas públicas. A identificação dos resultados das ações por meio da avaliação de desempenho constitui-se em um fator importante de comunicação com a sociedade e, por isso, ressalta-se a importância da medição da performance organizacional como uma ferramenta para o aperfeiçoamento da gestão e a melhoria do desempenho das organizações públicas (Cecílio, 2022).

A gestão de desempenho busca alinhar o desempenho individual ao desempenho organizacional, visando à maior qualidade da entrega no serviço público (Brandão & Guimarães, 2001), ou seja, busca alinhar as contribuições individuais ao alcance dos objetivos organizacionais (Kiruthiga, 2025). Para tanto, as organizações precisam adotar práticas de gestão de pessoas que contribuam para que os indivíduos desenvolvam as competências necessárias para gerar resultados relacionados às metas organizacionais, da equipe e individuais (Vilhena & Martins, 2022). Dentre as práticas de gestão de pessoas, Vilhena e Martins (2022) elencam, principalmente, o treinamento e desenvolvimento, a mobilidade funcional, a concessão de cargos comissionados, as progressões e promoções, a remuneração variável e o reconhecimento. No entanto, os autores ressaltam as controvérsias e os riscos de fracasso da adoção de práticas vinculadas à remuneração associada ao desempenho no setor público, recomendando o uso de incentivos meritórios não necessariamente financeiros para estimular o desempenho dos indivíduos.

A avaliação de desempenho individual é um processo de natureza gerencial e estratégica que deve ser compreendido não apenas como uma ação organizacional meramente formal e burocrática, mas como um instrumento de melhoria de competências e de resultados. A avaliação de desempenho foi aplicada inicialmente no setor público em cumprimento à legislação, o que gerou lacunas nesse processo (Feitosa & Lima, 2016). Tavares et al. (2024) destacam os propósitos administrativo e de desenvolvimento da avaliação de desempenho, reforçando a importância de uma gestão de desempenho

bem executada. Kiruthiga (2025) ressalta a importância da avaliação de desempenho não apenas como uma ferramenta voltada ao tratamento do desempenho passado, mas, sobretudo, por permitir estabelecer o direcionamento do desempenho futuro por meio de ações de melhoria.

Montezano, França e Matos (2025) destacam que a avaliação de desempenho por competências integra o modelo de gestão por competências no setor público, o qual parte da definição das competências necessárias ao desempenho individual, de modo a contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Nesse sentido, as autoras indicam seis etapas do processo de avaliação de desempenho: (1) acordo; (2) acompanhamento; (3) avaliação; (4) feedback; (5) recurso; e (6) homologação do desempenho. Vale lembrar que o processo de avaliação de desempenho deve ser caracterizado por uma comunicação transparente, com feedback efetivo, e por uma avaliação justa e confiável, realizada por meio de um instrumento válido (Amaral et al., 2018). O processo de feedback precisa ser empático e mútuo entre os atores envolvidos (Vilhena & Martins, 2022).

Brandão et al. (2008) revisaram o modelo de avaliação de desempenho com base em diagnósticos internos e, buscando modernizar as práticas de gestão de pessoas a partir de premissas mais atuais estabelecidas pela literatura, propuseram o alinhamento do modelo ao *Balanced Scorecard* (BSC), vinculado ao planejamento estratégico, a fim de contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Os autores indicaram a adoção da avaliação 360°, de modo a permitir múltiplas fontes de informação, visando reduzir a pressão e o controle psicossocial do trabalho que ocorriam quando a avaliação era realizada apenas pelo gestor. Reforçaram, ainda, a relevância da participação dos funcionários no processo de revisão do modelo, bem como a necessidade de que, juntamente com as características do novo modelo (por exemplo, avaliação 360° e uso de feedback), fossem contempladas a revisão das competências profissionais, a implementação de um sistema informatizado de suporte ao novo modelo e a utilização de diferentes estratégias para disseminação e aprendizagem, tais como apresentações realizadas pela diretoria responsável e cartilhas de treinamento autoinstrucional.

Estudos sobre a avaliação de desempenho por competências evidenciam a complexidade desse processo. Em uma revisão da literatura, Garengo, Sardi e Nudurupati (2022) descrevem os desafios de alinhar metas individuais e organizacionais, de vincular a concessão de aumentos na remuneração ao mérito, bem como de identificar, de forma efetiva, colaboradores com baixo desempenho, tendo em vista as formas pelas quais as avaliações são realizadas.

Enquanto Camões, Pantoja e Bergue (2010) destacam o despreparo dos gestores como uma das causas da falta de efetividade nos programas de avaliação de desempenho, Ferreira et al. (2021) descrevem a gestão de desempenho como um trabalho árduo, burocrático e sem conexão estratégica, no qual o processo apresenta falta de objetividade e clareza, além de ser considerado uma atividade difícil e complexa, tendo em vista o despreparo dos gestores para lidar com situações que exigem a emissão de julgamentos, atrelada à necessidade de evitar conflitos. Andrade e Cordeiro (2022) reforçam esses problemas ao apresentarem dez disfunções no processo de avaliação de desempenho: (1) formulários inadequados; (2) ausência de acompanhamento frequente; (3) práticas inadequadas; (4) ausência de feedback; (5) processos genéricos e subjetivos; (6) ausência de impessoalidade e de justiça nos processos; (7) falhas na comunicação, que dificultam o entendimento; (8) excesso de procedimentos burocráticos; (9) ausência de capacitação por parte dos avaliadores; e (10) ausência de um plano de melhorias.

Para evitar distorções nas avaliações de desempenho realizadas com apenas um avaliador, Marques et al. (2025) indicam que as organizações podem adotar a avaliação 180°, contemplando a visão do gestor e do subordinado, bem como a avaliação 360°, que pode ser complementada pelas percepções de colegas de trabalho, subordinados e clientes. Os autores consideram mais adequada ao setor público a utilização da avaliação por competências, conforme também recomendado por Nery (2025). Lima et al. (2026), ao estudarem universidades federais, constataram que o modelo de avaliação adota aspectos comportamentais, o que traz um viés subjetivo, mas que é usual em organizações públicas, em razão da complexidade de estabelecer parâmetros mais objetivos, os quais poderiam ser mais adequados para a

mensuração do desempenho individual. Outro desafio refere-se à adoção da avaliação 360º no setor público, em função do preparo necessário dos diferentes atores envolvidos (Bezerra, Gomes & Pinheiro Júnior, 2017).

Diante desse cenário, tornam-se evidentes as oportunidades de melhoria no processo de avaliação de desempenho, bem como a necessidade constante de revisão do sistema de gestão de desempenho no setor público. Enquanto Oliveira (2022) apresenta a oportunidade de alinhar as competências individuais e profissionais às estratégias organizacionais, Dalmau, Silva e Canto (2023) reforçam o objetivo da avaliação de acompanhar e apurar os resultados alcançados, além de reconhecer e recompensar o bom desempenho. Montezano, França e Matos (2025), por sua vez, sugerem que as organizações públicas considerem o aperfeiçoamento de seus processos de avaliação de desempenho a partir de um diagnóstico participativo, além de recomendarem a realização de pesquisas sobre experiências de implantação da avaliação de desempenho individual em organizações públicas.

Kiruthiga (2025) afirma que as organizações precisam desenvolver sistemas de avaliação de desempenho de forma construtiva e transparente, tendo em vista que isso pode afetar positivamente o desempenho dos indivíduos e viabilizar uma cultura de melhoria contínua e de crescimento profissional. Para o autor, quando um sistema de avaliação de desempenho é bem estruturado, influencia a motivação, a satisfação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Neste estudo, o autor identificou que, apesar de a maioria dos funcionários optar por avaliações anuais, uma parcela dos respondentes indicou interesse em avaliações com maior frequência, como trimestrais ou semestrais.

Nery (2025) reforça a necessidade de evoluir dos modelos tradicionais de avaliação anual para se adaptar às expectativas dos colaboradores por abordagens mais frequentes e dinâmicas, inclusive com a adoção de modelos 360º e de avaliação por resultados, com mensuração de indicadores individuais. Para a autora, o uso do feedback contínuo e de planos de desenvolvimento individual que permitam o crescimento profissional, por meio do alinhamento de competências às necessidades estratégicas, são fundamentais para o sucesso da avaliação de desempenho individual.

Nesse contexto, a empresa pública federal, objeto deste estudo, estabeleceu parceria com uma universidade pública para o desenvolvimento de um modelo de Gestão de Desempenho, em razão da necessidade de cumprir sua Política de Gestão de Pessoas, bem como de estabelecer uma forma de mensurar o desempenho para compor os critérios de promoção e progressão na carreira, o qual foi publicado em 2023. No entanto, após a implantação do modelo, a empresa identificou a necessidade de reavaliar a Gestão de Desempenho, com base em percepções e estudos internos, considerando as fragilidades apresentadas nesse processo. Para tanto, firmou parceria com outra instituição pública de ensino superior, a fim de contribuir com o processo de diagnóstico do modelo vigente e a proposição de sua revisão. Assim, este relato descreve a reestruturação do modelo de gestão de desempenho individual de uma empresa pública federal, por meio de um processo participativo envolvendo diferentes atores da organização.

2. Método do diagnóstico

Para a reestruturação do modelo de gestão de desempenho individual, buscaram-se diferentes tipos de fontes de informação para fundamentar e justificar as modificações no modelo de gestão de desempenho vigente, sendo adotadas quatro etapas:

- Pesquisa na literatura: foram identificados e analisados artigos que pudessem contribuir para a temática do projeto, por meio da seleção de cinco artigos sobre gestão por competências e oito artigos sobre gestão do desempenho por resultados; além disso, outros artigos clássicos sobre o tema também foram analisados. Com isso, foi possível consolidar definições conceituais, métodos de avaliação, fontes de avaliação, momentos de avaliação e feedback, divulgação dos resultados, bem como variáveis consequentes da avaliação de desempenho.

- Pesquisa de *benchmark* de modelos de avaliação de desempenho individual no setor público: realizada a partir de entrevistas virtuais com 11 organizações públicas de diferentes esferas e estados brasileiros, possibilitando a consolidação de informações acerca dos modelos adotados, objetivos, ciclos avaliativos utilizados, atores envolvidos na avaliação, etapas do ciclo, indicadores e escalas de mensuração, plano de ação posterior ao uso das informações, bem como pontos positivos e negativos dos modelos. Além disso, foi realizada pesquisa documental de 10 casos de normativos institucionais sobre avaliação de desempenho individual adotados em diferentes organizações públicas, inclusive distintas daquelas entrevistadas. Nesse caso, buscaram-se informações sobre o tipo de documento utilizado, ano de publicação, apresentação, princípios e objetivos da avaliação, atores envolvidos, abrangência, elegibilidade, iniciativas educacionais de apoio ao plano, periodicidade da avaliação, critérios de avaliação, escala utilizada, métrica de cálculo dos resultados, visão geral das etapas do processo, cronograma do processo, existência de avaliação de variáveis ambientais que influenciam o desempenho, uso das informações dos resultados, glossário de termos técnicos, modelo de formulário e informações sobre sistema informatizado.
- Diagnóstico inicial na organização: realizado por meio da condução de seis grupos focais virtuais com 94 representantes dos Comitês Central e Regionais de Gestão de Desempenho e com representantes da área responsável pelo processo de gestão de desempenho individual na empresa pública. Esta coleta permitiu a consolidação dos principais pontos destacados, dos principais problemas e de sugestões de melhorias para o modelo de gestão de desempenho. Para obter a percepção dos demais empregados públicos, foi aplicado um questionário eletrônico no *Google Forms*, e a partir de amostragem não probabilística por conveniência, obteve uma amostra 547 respondentes, com representação de todas as regiões do Brasil. Esta amostra apresenta um nível de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 3,83%. Além de cinco questões de caracterização do respondente, foram coletadas informações sobre a percepção do sistema de avaliação de desempenho vigente com seis questões de múltipla-escolha, três perguntas abertas, e uma questão com cinco itens mensurados com quatro pontos, como por exemplo sobre a adequação das competências utilizadas, recebimento de *feedback*, entre outras.
- Diagnóstico complementar e em profundidade na organização: com o objetivo de aprofundar alguns pontos dos resultados obtidos, foram realizados mais quatro grupos focais, sendo dois presenciais, com representantes da matriz, e dois virtuais, com representantes das regionais. Em cada um dos públicos, foi realizado um grupo focal com gestores e outro com não gestores. No total, obteve-se a participação de mais 31 pessoas. Cada grupo focal teve duração aproximada de três horas. Foi utilizado um roteiro com 17 perguntas abertas, agrupadas em três blocos: processo de avaliação de desempenho, ferramenta de avaliação de desempenho e critérios da avaliação de desempenho.

Cada uma dessas etapas foi consolidada em relatórios técnicos apresentados à empresa pública. Após a análise de todas as informações, foi constituído um grupo de trabalho composto por nove representantes da empresa pública, sendo seis da área de gestão de pessoas, um da área de tecnologia da informação (TI) e dois das regionais. O grupo teve como papel participar de oficinas de trabalho conduzidas por sete pesquisadores da instituição de ensino superior, com o objetivo de discutir e deliberar sobre as definições da reestruturação do modelo de gestão de desempenho individual, além de contribuir com a perspectiva da realidade do contexto e da cultura organizacional. Com isso, seguiram-se as diretrizes da literatura acerca da construção de modelos de avaliação de desempenho de forma participativa, conforme recomendações de Amaral et al. (2018), Brandão et al. (2008), Kiruthiga (2025) e Montezano et al. (2025).

Inicialmente, foi realizada uma reunião de apresentação dos conteúdos que seriam discutidos para a reestruturação do modelo de gestão de desempenho individual. A partir disso, foi elaborado um cronograma com a distribuição dos conteúdos em oficinas de trabalho, com previsão de seis oficinas; no entanto, tornou-se necessária a realização de quatorze oficinas, tendo em vista a complexidade dos

temas discutidos, a necessidade de reflexões mais aprofundadas, que demandaram a não deliberação de determinados conteúdos em uma única oficina, além da riqueza das discussões estabelecidas entre os participantes.

As definições de cada temática da revisão do modelo passavam por sete etapas: (i) preparação prévia dos conteúdos das etapas 2 a 5 pela equipe de pesquisadores; (ii) apresentação resumida da literatura que fundamentava o tema, de modo a subsidiar teoricamente a discussão e evidenciar o que é estabelecido pela literatura; (iii) apresentação consolidada dos benchmarks realizados, para ciência das práticas adotadas por outras organizações públicas; (iv) apresentação resumida dos principais pontos dos dados coletados no diagnóstico realizado na organização; (v) apresentação da proposta elaborada pelos pesquisadores para a empresa pública, acompanhada de sua respectiva justificativa; (vi) análise e discussão da proposta com os participantes da oficina de trabalho; e (vii) eventuais ajustes e complementações decorrentes das discussões, bem como a validação da proposta dos tópicos discutidos. Com isso, observa-se que o alinhamento teórico, associado à apresentação de experiências de outras organizações, foi essencial para fundamentar a tomada de decisão, assim como a participação dos representantes da organização, conforme ressaltado por Montezano et al. (2025) como estratégias relevantes para a construção de uma política de avaliação de desempenho individual em órgãos públicos.

3. Descrição da intervenção

Inicialmente, foi estabelecido o tipo de documento necessário para institucionalizar o novo modelo na organização. O documento vigente era um Plano de Gestão de Desempenho, e a proposta consistiu em sua substituição por um manual contendo o detalhamento das diretrizes, regras e do processo, o qual deveria contemplar 17 tópicos a serem definidos ao longo das oficinas de trabalho (por exemplo: título do documento, apresentação, princípios, objetivos, periodicidade, elegibilidade, tipos de avaliadores, escala, entre outros), além de dois apêndices (modelo do formulário de avaliação e fluxograma do processo). Em comparação ao que estava estabelecido no plano vigente, observou-se evolução quanto ao nível de detalhamento das informações. Ao comparar com a literatura, como a política desenvolvida por Montezano et al. (2025), observa-se a existência de conteúdos similares — no que se refere aos tópicos necessários da política, ainda que com especificações distintas —, além de que o modelo proposto neste relato avança ao definir o tipo de documento, ao explicitar a necessidade de uma apresentação para contextualização da finalidade e da construção do novo modelo, bem como ao estabelecer o uso das informações provenientes dos resultados da avaliação de desempenho individual.

Em relação ao título do modelo a ser adotado, também se fez necessária a alteração de “gestão do desempenho” para “gestão do desempenho individual”, de modo a alinhar o modelo à política de gestão de pessoas da organização, explicitar a limitação do escopo com ênfase em práticas voltadas à avaliação do indivíduo e permitir uma mudança na cultura organizacional, ao deixar clara a diferença entre a gestão de desempenho organizacional e a gestão de desempenho individual. Nesse sentido, destaca-se que as contribuições dos indivíduos viabilizam o alcance dos objetivos estratégicos e do desempenho organizacional, conforme a literatura da área (Brandão & Guimarães, 2001; Brandão et al., 2008; Kiruthiga, 2025).

Foram estabelecidos e descritos nove princípios para o modelo de gestão de desempenho individual, a saber: alinhamento com a estratégia e os objetivos organizacionais; transparência no processo; foco em resultados objetivos; foco em padrões de comportamento; orientação para o aprimoramento contínuo do desempenho individual; insumo para os subsistemas de gestão de pessoas; engajamento; justiça organizacional; e valorização profissional.

O objetivo geral do modelo consiste em gerir o desempenho individual dos profissionais que atuam na organização, no que se refere às competências e aos resultados entregues que contribuam para o alcance do padrão de desempenho necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Além disso, foram estabelecidos seis objetivos específicos, voltados ao alinhamento de expectativas de desempenho

entre gestor e subordinado, à identificação de condições necessárias ao bom desempenho, ao favorecimento do reconhecimento e da valorização profissional, à contribuição para o aprimoramento das pessoas com base em *feedbacks* e à fundamentação de caminhos para o desenvolvimento profissional.

Em relação à abrangência, foram estabelecidas as unidades e os cargos da organização que deveriam participar do processo de gestão do desempenho individual. Alinhou-se que, como o desempenho individual deve contribuir para o desempenho organizacional, todos os profissionais lotados na organização deveriam ser avaliados, inclusive aqueles requisitados de outros órgãos que estejam atuando na empresa pública. Por outro lado, os empregados cedidos para outras organizações não deverão participar do processo, por não contribuírem de forma direta para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Em relação às condições para participar da gestão de desempenho individual, além de estar lotado na organização, o indivíduo não pode ter mais de 50% de qualquer tipo de afastamento no período avaliativo. Buscou-se inovar ao estabelecer, também, que o indivíduo será avaliado por todas as áreas em que tiver trabalhado, desde que tenha atuado por, no mínimo, 20% do período avaliativo.

A proposta alterou o período do ciclo avaliativo, que deixou de ser anual e passou a ser semestral, principalmente em função dos resultados do diagnóstico obtido na organização junto aos empregados. O principal motivo foi possibilitar o acompanhamento e o feedback em um período intermediário, oferecendo a oportunidade de aprimoramento do desempenho ou, eventualmente, de renegociação das expectativas de desempenho. Essa mudança no ciclo avaliativo está alinhada ao que foi apontado por Nery (2025) quanto à demanda dos funcionários por avaliações mais frequentes.

Alinhando aos princípios estabelecidos e à busca por superar as críticas identificadas no diagnóstico quanto à adoção de critérios subjetivos (apenas com competências e que possuem limitações nas definições e descrições), foram estabelecidos dois critérios para a gestão do desempenho individual, com as respectivas indicações das escalas de mensuração:

- Avaliação de resultados: todos os empregados e gestores deverão ser avaliados por entregas de metas individuais, a serem mensuradas por indicadores quantificáveis. Foi estabelecida uma escala de notas de 1 a 5 associadas aos conceitos de desempenho, mediante a descrição do resultado com as delimitações de percentuais de alcance das metas para receber cada uma das notas.
- Avaliação de competências: estabeleceu-se que todos os líderes deverão ser avaliados por todas as competências gerenciais, todos os empregados e gestores deverão ser avaliados por todas as competências transversais, e que os empregados não gestores também serão avaliados por um quantitativo mínimo de competências técnicas voltadas para sua atuação na área específica que está lotado. A mensuração das competências será com uma escala de 1 a 10 pontos, sendo que cada um deles possui uma descrição a respeito da demonstração da competência para facilitar a atribuição das notas pelos avaliadores. Esta escala de 10 pontos foi agrupada em cinco conceitos de desempenho para alinhamento aos mesmos conceitos adotados na avaliação de resultados.

A régua dos conceitos foi equilibrada com cinco pontos, sendo: excelente (desempenho acima do esperado), satisfatório (desempenho dentro do esperado), regular (desempenho aceitável / mediano), insatisfatório (desempenho abaixo do esperado), e crítico (desempenho muito abaixo do esperado).

Este modelo buscou superar os desafios de subjetividade existentes nas avaliações de desempenho no setor público (Lima et al., 2026), adotar as boas práticas da literatura para avaliar o desempenho por competências (Brandão et al., 2008; Marques et al., 2025; Montezano et al., 2025) e avançar inovando com o uso de avaliações objetivas de metas individuais (Dalmau et al., 2023) para contribuir com o alcance do desempenho organizacional (Kiruthiga, 2025; Vilhena & Martins, 2022). Além do alinhamento com boas práticas identificadas no benchmark e o próprio avanço alinhado à literatura, a

adoção destes dois critérios permite diminuir a subjetividade das avaliações, além de diminuir o problema de leniências nas avaliações que acarretam a “cultura do 10”, tendo em vista que havia uma prática da maioria das avaliações feitas, os avaliadores atribuíam nota 10 para todas as competências (mais de 70% dos casos).

Outra mudança proposta em relação ao modelo vigente refere-se ao tipo de avaliação: anteriormente adotava-se a avaliação 360°, e a proposta passou a ser a avaliação 180° no caso dos subordinados, com autoavaliação e avaliação do gestor. Os gestores, por sua vez, mantêm a avaliação em 360°, porém com três perspectivas de avaliadores (autoavaliação, avaliação do gestor imediato e avaliação de subordinados de forma anônima), corroborando as possibilidades indicadas por Marques et al. (2025). Essa alteração decorreu do próprio diagnóstico organizacional, no qual os profissionais relataram desvantagens e prejuízos associados ao uso do modelo 360°, tais como problemas de clima organizacional no que se refere ao relacionamento entre colegas, situações de injustiça decorrentes de áreas compostas por apenas um empregado — o que inviabilizava a avaliação por pares —, ou ainda contextos em que, devido ao número reduzido de pessoas, era possível identificar quem havia realizado a avaliação. Diante disso, a avaliação por pares mostrou-se a perspectiva com maior incidência de atribuição da nota máxima, sendo aproximadamente 93% das avaliações classificadas com nota 10, o que indica a ausência de insumos suficientes para contribuir com a melhoria do desempenho, além de gerar dispêndio de tempo dos avaliadores em um processo que não agregava valor aos resultados. Nesse sentido, embora existam estudos que recomendem o uso da avaliação 360° (Brandão et al., 2008), a análise do contexto e da cultura organizacional foi fundamental para a redefinição do modelo para 180°, inclusive considerando a adoção do critério de mensuração do desempenho por meio de metas de resultados individuais, entendido como uma forma mais objetiva e com maior potencial de agregação de valor do que a avaliação por pares na realidade desta empresa pública, confirmando o que foi apontado por Bezerra et al. (2017) acerca dos desafios das avaliações 360° no setor público.

Para consolidar a apuração dos resultados de desempenho em cada período do ciclo avaliativo, a métrica de cálculo considerou os seguintes critérios: (i) tipo de avaliador, atribuindo maior peso à ótica do gestor; (ii) tipo de competência, sendo as competências gerenciais, no caso dos gestores, as que possuem maior peso, e as competências técnicas, no caso dos demais empregados, aquelas com maior peso; e (iii) tipo de critério, no qual a mensuração por meio de metas de resultado apresenta maior peso. Além disso, ao final dos dois semestres de avaliação, a consolidação final contemplou pesos diferenciados para cada período, atribuindo-se maior peso ao segundo semestre, de modo a valorizar mudanças de comportamento decorrentes dos *feedbacks* recebidos no primeiro semestre.

Considerando a complexidade do modelo, foi estabelecida uma estrutura de governança, de modo a permitir maior clareza quanto aos papéis e às responsabilidades dos envolvidos no processo de gestão de desempenho individual, garantir o envolvimento de diferentes atores para que contribuam com suas especialidades, além de evitar erros e vícios ao longo do processo de gestão. Sendo assim, foram constituídos três grupos: (i) equipe de apoio ao processo de gestão de desempenho individual, composta pelas áreas de comunicação, tecnologia da informação, cadastro, estratégia organizacional e pela área responsável pelas ações de aprendizagem individual; (ii) equipe de coordenação do processo de gestão de desempenho individual, composta pela diretoria responsável pelas demandas de gestão de pessoas, pela gerência responsável pelas atividades de gestão do desempenho dos colaboradores da empresa e pelo comitê permanente de gestão de desempenho individual, nas instâncias central e regionais; e (iii) atores da avaliação de desempenho individual, compostos por gestores, avaliadores e avaliados. Cada um desses grupos e unidades/atores teve suas atribuições estabelecidas, com o objetivo de proporcionar clareza quanto às responsabilidades no processo.

Para tanto, foram estabelecidas sete etapas para o processo de gestão de desempenho, conforme apresentado na Figura 1, as quais agrupam um conjunto de 53 atividades do fluxo de trabalho. A primeira etapa, de preparação, consiste na organização do sistema informatizado, na realização de ações de comunicação e em outras providências necessárias para o início do processo, razão pela qual deve ocorrer um mês antes do ciclo avaliativo. A etapa do acordo de desempenho ocorre no primeiro mês do

ciclo avaliativo e corresponde ao momento em que gestores e subordinados alinham as competências técnicas esperadas para o trabalho, bem como definem os resultados e as metas a serem alcançados no período. A etapa de acompanhamento ocorre ao longo de quatro meses e tem como finalidade permitir que os avaliadores observem o desempenho e realizem registros que possam subsidiar a justificativa das notas da avaliação e a condução da reunião de feedback.

A quarta etapa, de mensuração do desempenho individual, ocorre no sexto mês do ciclo avaliativo e corresponde ao momento de apuração dos indicadores para a atribuição do conceito correspondente no sistema, por parte do gestor, além do preenchimento do formulário de avaliação por todos os perfis de avaliadores, a fim de indicar as notas referentes ao desempenho das competências. Ademais, durante o preenchimento da autoavaliação, o colaborador deve responder a uma escala de concordância com itens relacionados às condições para a demonstração do desempenho, ou seja, à oferta de suporte organizacional. A quinta etapa, de feedback e ações de melhoria, ocorre no mês subsequente à etapa anterior e, ao seu final, já deve ser utilizada como base para o novo acordo de desempenho do ciclo avaliativo que se inicia. Nessa etapa, gestor e subordinado devem se reunir para alinhar pontos positivos, aspectos a serem aperfeiçoados, dificuldades enfrentadas, bem como elaborar um plano de aperfeiçoamento individual.

A sexta etapa permite que os avaliados apresentem recurso, em condições específicas, como nos casos de discordância em relação a avaliações com desempenho abaixo da média da escala utilizada. Por fim, na sétima etapa ocorre a geração de relatório gerencial a ser apresentado aos gestores das áreas, de modo a subsidiar a tomada de decisão para melhorias do desempenho de suas áreas, além de fornecer informações para outros processos de gestão de pessoas, tais como promoção e capacitação. Ressalta-se que, para as etapas de 2 a 6, foram elaborados modelos de instrumentos a serem preenchidos ao longo do processo.

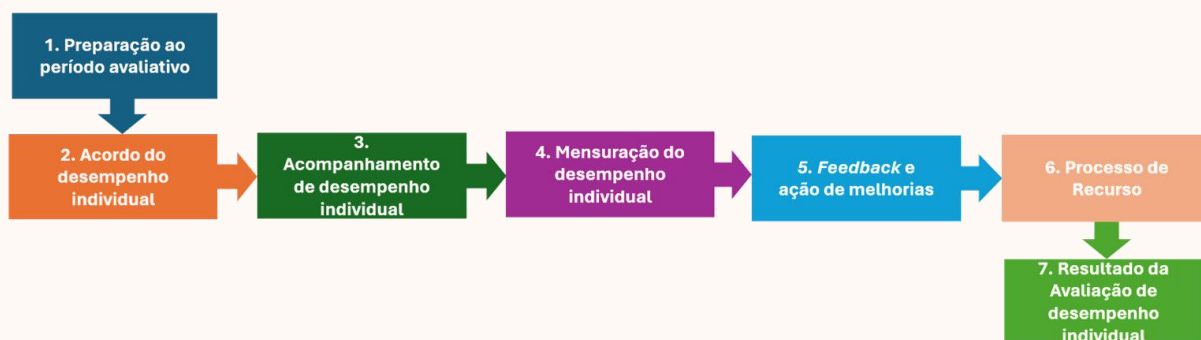


Figura 1. Etapas do processo de gestão de desempenho individual

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que esta proposta contemplou modificações em relação ao processo vigente no momento do diagnóstico, buscando maior clareza e transparência, conforme apontado por (Ferreira et al., 2021). Também passou a adotar a etapa de *feedback* que não era feita, corroborando como um desafio no setor público apontado por Andrade e Cordeiro (2022). Ao adotar esta etapa, a empresa pública passa a ficar alinhada com recomendações de Amaral et al., (2018), Brandão et al. (2008), Montezano et al. (2025) e Vilhena e Martins (2022), além de permitir o plano de aperfeiçoamento individual, conforme Nery (2025).

Considerando os desafios para estabelecimento do plano de ação de melhoria do desempenho, foi elaborada uma matriz de suporte à tomada de decisão do resultado do desempenho individual composta de 25 quadrantes, sendo que no eixo vertical foram elencados os cinco conceitos de proficiência da avaliação das competências e no eixo horizontal os cinco conceitos de proficiência do desempenho de resultados. Em cada um dos quadrantes foram marcados de cinco cores diferentes para classificar os tipos principais de ações a serem feitas, sendo: (i) movimentar / reavaliar a alocação quando os dois critérios estiverem insatisfatórios ou críticos; (ii) capacitar para os casos que houver potencial de

melhoria no desempenho; (iii) reavaliar quando houverem resultados muito bons das competências, mas com entregas muito ruins das metas, o que pode ser problema na definição das metas ou na forma que foi realizada a avaliação das competências; (iv) acompanhar nos casos que um dos critérios for regular e o outro for satisfatório ou excelente; (v) valorizar quando os dois critérios forem satisfatórios e excelentes. Apesar de terem cinco ações, em cada um dos quadrantes elas há uma descrição do motivo para ser realizada, além de indicação de ações que podem ser feitas na situação correspondente. Em complemento, foram descritas sugestões de ações mais detalhadas para cada tipo de ação.

Um dos usos das informações consolidadas da avaliação de desempenho individual é como um dos critérios para a promoção, além de outros que estavam sendo redefinidos em outro projeto de revisão do plano de cargos e salários da organização. Em função dos desafios de engajamento das pessoas em participarem das etapas do processo de avaliação de desempenho no modelo que estava vigente no momento do projeto de reestruturação da gestão de desempenho individual, buscou-se estabelecer critérios de bonificações para reforçar o comportamento positivo de cumprimento das etapas 2 a 5 do processo, sendo que estas pontuações seriam somadas com o resultado da avaliação de desempenho para reconhecer pessoas engajadas que passam a ter pontos adicionais para a promoção.

Considerando que se trata de uma mudança cultural para a implementação do modelo proposto, foram propostas 17 ações e aprendizagem, agrupadas como capacitações e notas de conhecimento / *micro learning*, conforme Figura 2, de modo que as pessoas sejam preparadas adequadamente para exercer seus papéis em cada etapa do processo de gestão de desempenho individual. Além de indicar as ações, foi elaborado um plano contendo as seguintes informações: ação de aprendizagem, tipo de aprendizagem, público-alvo, carga-horária proposta, objetivos, conteúdo mínimo, e resultado esperado com a ação de aprendizagem.

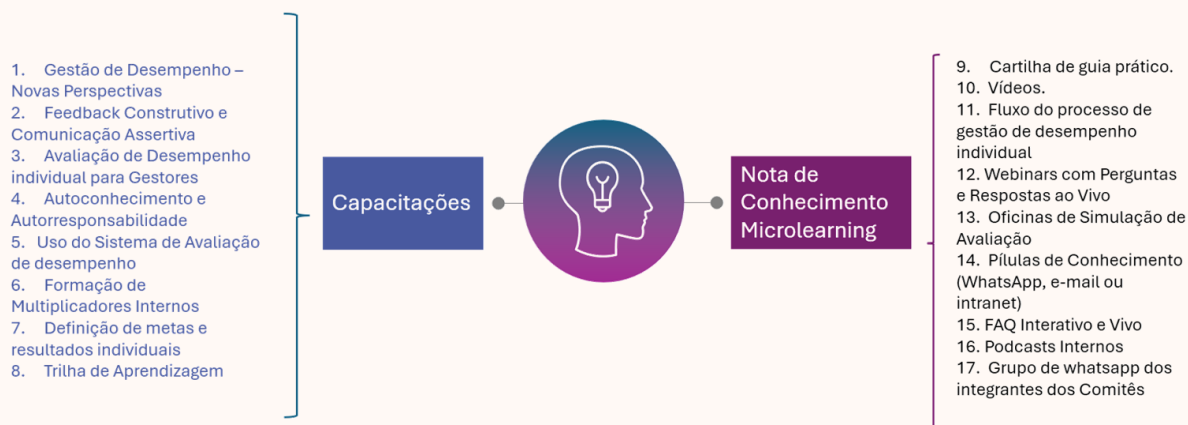


Figura 2. Propostas de ações de aprendizagem para implantação do novo modelo de gestão do desempenho individual

Fonte: Elaboração própria.

Além das ações de aprendizagem, as ações de comunicação também são fundamentais para contribuir com a mudança de cultura para a adoção do novo modelo de gestão do desempenho individual. A Figura 3 ilustra as principais ações de comunicação propostas, sendo que também foi elaborado um plano de comunicação contemplando as seguintes informações: ação de comunicação, etapa do processo que precisa ser realizada, finalidade, público-alvo, meio de divulgação principal, meio de divulgação complementar, e observações.



Figura 3. Propostas de ações de comunicação para implantação do novo modelo de gestão do desempenho individual

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, também foram elaboradas propostas de revisão do sistema informatizado utilizado para a gestão do desempenho individual, as quais contemplaram a definição de funcionalidades, requisitos e a descrição de mudanças nas telas existentes. As propostas relacionam-se a: alterações no menu inicial; integração entre os sistemas da empresa; configurações de módulos integrados; implementação dos novos instrumentos propostos para o modelo revisado; maior clareza dos critérios de avaliação; necessidade de interface intuitiva e acessível; base de dados de metas cadastradas; integração com ações de aprendizagem da área de capacitação da organização; acompanhamento do desempenho; agendamento do acordo e do feedback; alertas; canal de suporte técnico e metodológico; parametrização de exceções; ciência do subordinado nas etapas do processo; testes e validação da ferramenta; inclusão de dicas complementares nas etapas do processo; garantia de confidencialidade e segurança; uso de cores ou símbolos para indicar o momento do ciclo do processo; e geração de relatórios gerenciais.

4. Recomendações

Em função do projeto realizado para a revisão do modelo, foram elaboradas recomendações para a organização, por meio de um plano de implementação, o qual contempla as seguintes fases:

- **Normatização:** compreende ações relacionadas à transformação do relatório técnico da proposta do modelo em manual e portaria para institucionalizar o novo modelo, os quais precisam passar pelos trâmites institucionais de revisão e aprovação para publicação.
- **Constituição dos Comitês Central e Regionais:** consiste em identificar os potenciais integrantes, considerando o perfil estabelecido no projeto, formalizar os convites e estabelecer mecanismos de institucionalização formal das pessoas que irão compor os comitês.
- **Revisão da matriz de competências profissionais:** no diagnóstico da organização, foi apontado como ponto crítico o uso das competências estabelecidas por cargos do plano de cargos e salários, sendo necessária sua revisão sob a perspectiva das competências requeridas para o exercício das atividades nas diferentes unidades organizacionais, no que se refere às competências técnicas, além das competências transversais e gerenciais, que também precisam ser atualizadas.

- **Definição de resultados e metas individuais:** como a organização não possui essa definição, é essencial que sejam estabelecidas metodologias de construção, promovida a capacitação dos gestores responsáveis e realizadas oficinas para a definição de uma primeira versão de resultados, indicadores e metas para cada unidade organizacional, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais.
- **Aperfeiçoamento ou desenvolvimento do sistema informatizado:** a área de Tecnologia da Informação deverá avaliar a viabilidade de aperfeiçoar o sistema existente ou a necessidade de desenvolver uma nova ferramenta que contemple as funcionalidades indicadas no projeto.
- **Ações de aprendizagem específicas do modelo:** a equipe deverá priorizar as ações de aprendizagem necessárias para dar início à implementação, conforme o plano proposto.
- **Ações de comunicação para a implantação do modelo:** a equipe deverá providenciar as ações previstas no plano de comunicação, necessárias para divulgar a mudança do modelo e apoiar as etapas iniciais do processo de gestão do desempenho individual.

O relato traz contribuições ao compartilhar a importância de as organizações públicas buscarem revisar suas práticas de gestão de pessoas, neste caso, mais especificamente, de gestão do desempenho individual, a partir de referenciais de boas práticas adotadas por organizações e pela literatura, sempre levando em consideração as particularidades do contexto organizacional. A experiência demonstra que existem práticas que passarão a ser adotadas, como é o caso do uso de critérios de avaliação de resultados com metas individuais, alinhados às premissas da governança pública, no que se refere à busca de eficiência e à geração de valor público, a partir das entregas realizadas pelos indivíduos na prestação dos serviços públicos. Destaca-se, ainda, a prática do uso de feedback como estratégia para contribuir com o aperfeiçoamento contínuo do agente público na organização. Por outro lado, observa-se que existem casos em que, mesmo quando a literatura indica determinadas práticas como as mais inovadoras e recomendadas, o respeito ao contexto e à cultura organizacional precisa ser considerado, como ocorre na adoção da avaliação 180°.

O relato também contribui ao apresentar avanços na estruturação de uma política e de um processo de gestão do desempenho individual no setor público, com detalhamentos acerca do que foi estabelecido durante o projeto, em consonância com diretrizes da literatura que apontam a necessidade de maior divulgação de experiências sobre a implantação da gestão do desempenho individual. Destaca-se, ainda, a inovação de propor uma matriz para a tomada de decisão quanto ao uso dos resultados da consolidação dos critérios de avaliação do desempenho individual, de modo a dar suporte aos gestores e, eventualmente, ao próprio avaliado, possibilitando a reflexão sobre ações que podem ser adotadas para a melhoria do desempenho, a partir da análise do feedback e do desempenho associado à matriz proposta.

Ressalta-se a importância da parceria entre pesquisadores de instituições de ensino superior e a empresa pública como uma forma de promover inovações na gestão de pessoas. A ótica de pesquisadores especialistas em gestão de pessoas no setor público, mais especificamente em gestão por competências e avaliação do desempenho individual, agregou valor ao projeto ao trazer fundamentação teórica e empírica oriunda de outras experiências, articulada ao diagnóstico da própria organização, subsidiando propostas adequadas ao contexto organizacional. Por outro lado, a construção participativa, com representantes de diferentes áreas, permitiu a validação de um modelo alinhado às necessidades e à cultura organizacional.

Recomenda-se a realização de pesquisas sobre a temática da implantação da gestão de desempenho individual no setor público, tais como: (i) a descrição dos processos de implantação em organizações públicas; (ii) a identificação dos desafios relacionados à implantação de modelos de avaliação de desempenho individual no setor público; (iii) a realização de diagnósticos sobre a implantação da avaliação de desempenho em organizações públicas, tanto com base em dados secundários (por exemplo, engajamento nas etapas do processo, resultados da avaliação dos critérios e ações de melhoria propostas) quanto em dados primários, relativos à percepção dos agentes públicos acerca da mudança

organizacional decorrente da adoção dessa prática de gestão de pessoas; (iv) estudos que analisem o ambiente, processo, a importância e os efeitos do feedback de desempenho para os indivíduos e as organizações; e (v) investigações sobre os efeitos das condições e do suporte organizacional na demonstração do desempenho individual.

Referências

- Amaral, B. G., Ensslin, S. R., & Valmorbida, S. M. I., & Dutra, A. (2018). Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? *Cadernos de Administração*, 26(1), 147-169.
- Andrade, M. N. S., & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 259-279.
- Bezerra, L., Gomes, M. B., Pineheiro Júnior, L. P. (2017). Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 8(2), 147-158.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360°. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-98.
- Camões, M. R. S., Pantoja, M. J., & Bergue, S. T. (Orgs.). (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. ENAP.
- Cecilio, V. (2022). O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. *Revista do Serviço Público*, 73(1), 136-167.
- Dalmau, M. B. L., Silva, C. S., & Canto, J. P. (2023). A implementação do modelo de gestão por competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. *Revista Internacional de Educação Superior*, 9(e023020), 1-33.
- Feitosa, C. M. C., & Lima, A. V. Q. (2016). Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. *Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU* (16ª ed.), 1-17.
- Ferreira, M., Pestana, R., Fernandes, A. L. M., Queiroz, A. R. R. R., & Calvosa, M. V. D. (2021). Gestão do desempenho em uma organização pública: coisificação do processo e desafios na percepção de avaliadores e avaliados. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT* (18ª ed.), 1-14.
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2021). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2022.
- Kiruthiga, V. (2025). A Study on the Evaluation and Effectiveness of the Performance Appraisal System and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(4), 1-8.
- Lima, E. A., Carvalho, A. P., & Zarelli, P. R. (2026). Avaliação de desempenho: como as universidades federais avaliam seus servidores? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 16(1), 141-160.
- Marques, G. C. A., Ramos, C. C., Costa, T. D., & Poletto, T. (2025). Avaliação de desempenho por competências: instrumento de transparência e gestão organizacional. *Revista Visão*, 14(1), 1-18.



Montezano, L., Franca, J. V., & Matos, I. L. (2025). Desenvolvimento da política de avaliação de desempenho individual por competência em uma Secretaria Estadual da região nordeste. *Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP* (12^a ed.), 1-11.

Nery, D. G. C. (2025). Gestão de desempenho e feedback contínuo: da avaliação tradicional ao modelo de desenvolvimento contínuo. *Revista Multidisciplinar Integrada*, 1, 1-5.

Oliveira, J. A. S. (2022). A implementação da gestão por competências no âmbito da administração pública estadual: a experiência do Governo Mineiro com o Programa Transforma Minas. *Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP* (9^a ed.), 1-16.

Ribeiro, M. A. A., & Costa, M. J. M. (2022). Indicadores de desempenho no setor público em uma divisão de gestão do turismo do Estado do Maranhão: um estudo de caso em uma secretaria de Estado. *Revista de Estudos Multidisciplinares UNDB*, 2(1), 1–17.

Tavares, G. M., Wright, B. E., & Sobral, F. (2024). Leniência organizacional: examinando as consequências de ignorar problemas de desempenho em organizações públicas. *Revista de Administração Pública*, 58(6), e2024-0093.

Vilhena, R., & Martins, H. (2022). Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. *Revista do Serviço Público*, 73(Especial Consad), 8-25.