

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA E INOVAÇÃO**

**ROSSANA DE ASSIS PINHEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**LUCIANA REIS SIQUEIRA TORRES**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

**LEONARDO DE AMORIM LEANDRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA

**ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**FÁBIO SOARES SILVA**

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUARIA - EMBRAPA

### **Resumo**

Este relato de prática de gestão teve como objetivo analisar como se caracteriza a avaliação de desempenho individual em uma empresa pública de pesquisa e inovação. Para os gestores da Embrapa, este estudo é uma oportunidade de obter informações que subsidie a tomada de decisão na gestão de pessoas. A avaliação de desempenho repercute no desenvolvimento organizacional e no comportamento das pessoas, portanto os gestores apresentam interesse na ferramenta com o objetivo de melhoria da gestão nas organizações. A unidade da Embrapa foco deste relato possui entre 120 e 150 empregados e está localizada no Nordeste brasileiro. Foi escolhida por ser uma Unidade com evolução expressiva no seu desempenho institucional. Este relato foi realizado por meio de dados documentais disponibilizados no site da Embrapa e fornecidos pelo Chefe Adjunto de Administração que participou da implantação da metodologia e autorizado pelo Chefe Geral da Unidade. Utilizou-se, portanto, para a pesquisa documental o PDE 2020-2030, a Norma de avaliação de desempenho individual corporativa, a Instrução de Serviço de avaliação de desempenho individual da Unidade (I.S.) e o Manual de procedimentos. A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar que o modelo adotado pela Unidade estudada promoveu um empenho maior dos empregados para uma composição de agenda individual mais competitiva, contribuindo para o alcance da meta do agrupamento. Com a realização deste relato de práticas de gestão foi possível concluir que o processo de avaliação de desempenho individual de uma unidade de pesquisa e inovação do Nordeste do Brasil utiliza uma metodologia própria, mas seguindo os parâmetros normativos. Destaca-se que ocorreu uma evolução na relação dos empregados envolvidos com os resultados de maior impacto organizacional na Unidade pesquisada, que pôde ser constatada na avaliação de desempenho individual com o crescimento do número de empregados nos intervalos de notas de alto desempenho, a partir da implantação dessa metodologia. Foi possível verificar também o avanço na avaliação de desenvolvimento institucional da Unidade, que no início do processo estava “classificada” em uma faixa e evoluiu nos anos seguintes à implantação do processo. Por meio da pesquisa, foi possível perceber que o processo de avaliação de desempenho individual da Unidade tem o suporte de um sistema local, que possibilita a inclusão de todas as informações do processo, a replicação da agenda certificada pelo empregado no sistema Integro, a inclusão dos insumos durante o acompanhamento das atividades, a realização da avaliação e a emissão do extrato final.

No entanto, cabe aqui informar que o sistema informatizado de avaliação de desempenho individual da empresa (SIADI) está em processo de implantação. Segundo o colegiado de gestão, em reunião sobre os documentos a serem utilizados neste estudo, o objetivo seria utilizar apenas o sistema corporativo, caso o mesmo possibilitasse a mensuração objetiva do alcance dos resultados no indicador contribuição técnica. Após estudo do SIADI observa-se que não será possível a inclusão de uma agenda individual no sistema. Assim, sugere-se como melhoria, a possibilidade do espelhamento da agenda das equipes do sistema Integro, de forma individual, no SIADI e a parametrização do percentual de participação do empregado nos resultados ou, a possibilidade de acompanhamento do alcance de cada indivíduo em cada resultado no qual está vinculado no sistema Integro.

**Palavras Chave**

Gestão de pessoas, Avaliação de desempenho individual, Empresa pública

# **AValiação DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA E INOVAÇÃO**

## **1 INTRODUÇÃO E CONTEXTO INVESTIGADO**

Ao longo dos anos, a avaliação de desempenho individual foi ganhando relevância nas organizações públicas, como forma de mensuração do desempenho dos servidores diante do contexto que exigia modernidade e eficiência do serviço público. Segundo Reynaud e Todescat (2017), considerar a avaliação de desempenho individual é essencial quando há necessidade da modernização administrativa e de gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho individual é um método que visa continuamente estabelecer um vínculo da organização com os trabalhadores em relação aos resultados organizacionais desejados. Com ela, busca-se determinar os objetivos a serem alcançados pelos empregados, tanto quanto fornecer *feedback* aos mesmos, mediante o acompanhamento do processo realizado (Pontes, 2002). Assim, conforme Camões, Pantoja e Bergue (2010), a avaliação de desempenho individual oferece à sociedade a possibilidade de ofertar a prestação dos serviços públicos, com eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2023), que realizou uma análise detalhada de dados do Brasil ao longo do século 21 até agora, o agronegócio representa cerca de 25% do PIB nacional. Nesse sentido, a relevância deste relato de prática de gestão justifica-se pela sua aplicação em uma empresa pública de pesquisa e inovação voltada à sustentabilidade do setor, visto a importância do agronegócio para a economia brasileira.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, criada em 1973 para desenvolver a base tecnológica de um modelo de agricultura e pecuária genuinamente tropical, cujo o desafio é garantir ao Brasil segurança alimentar e posição de destaque internacional de alimentos, fibras e energia (EMBRAPA, 2023). A Embrapa possui 43 Unidades Descentralizadas (UDs) e tem como missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade. Este estudo foi aplicado em uma UD do Nordeste.

Assim, considerando o contexto investigado, este estudo busca analisar como se caracteriza a avaliação de desempenho individual em uma empresa pública de pesquisa e inovação. Para os gestores da Embrapa, este estudo é uma oportunidade de obter informações que subsidie a tomada de decisão na gestão de pessoas. A avaliação de desempenho repercute no desenvolvimento organizacional e no comportamento das pessoas, portanto os gestores apresentam interesse na ferramenta com o objetivo de melhoria da gestão nas organizações (Guesser; Ensslin; Petri, 2020).

Este relato de prática de gestão foi realizado por meio de dados documentais disponibilizados no site da Embrapa e fornecidos pelo Chefe Adjunto de Administração que participou da implantação da metodologia e autorizado pelo Chefe Geral da Unidade.

## **2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A unidade da Embrapa foco deste relato possui entre 120 e 150 empregados e está localizada no Nordeste brasileiro. Foi escolhida por ser uma Unidade com evolução expressiva no seu desempenho institucional. Inicialmente, identificou-se a construção corporativa da avaliação de desempenho na empresa, que perpassa a nível macro pelo Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2020-2030 e traz um novo olhar sobre o posicionamento institucional, observando a diversidade dos ecossistemas de inovação para avanço na execução de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), as relações institucionais e a inteligência agropecuária, assim como o fortalecimento da governança e da gestão.

Utilizou-se para a pesquisa documental o PDE 2020-2030, a Norma de avaliação de desempenho individual corporativa, a Instrução de Serviço de avaliação de desempenho individual da Unidade (I.S.) e o Manual de procedimentos.

O PDE 2020-2030) apresenta-se de domínio público, portanto o acesso pode ser realizado através do site da empresa. A Norma de avaliação de desempenho individual corporativa e a I.S. estão disponíveis no Boletim Administrativo de Publicações (BCA), cujo acesso é restrito somente aos empregados. O Manual de procedimentos, revisado em 22/12/2022, está disponível no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), com acesso restrito aos empregados. O acesso à I.S. e aos dados da Unidade foram autorizados, por meio de mensagem eletrônica, pelo Chefe Geral da Unidade. A disponibilização da Norma e do Manual foi autorizada pela gerente de gestão de pessoas.

A Norma de avaliação define as regras para o processo de avaliação de desempenho individual dos empregados de todas as Unidades da empresa devido à observância aos princípios de equidade e justiça.

Conforme Embrapa (2023), no Manual de procedimentos, o modelo adotado se aplica a todos os empregados da empresa, em todas as Unidades. As Unidades estabelecem Agrupamentos; Indicadores (e pesos); Formas de avaliação dos indicadores; Fontes de avaliação dos indicadores (e pesos; e, se for o caso, regras de tratamento de discrepâncias); e Sistemática de registro de desempenho do empregado, em estrita conformidade com a Norma.

A I.S. é o instrumento de formalização corporativa dessa operacionalização de cada Unidade. As particularizações descritas nas Instruções de Serviços pelas Unidades preservam, segundo Embrapa (2023), a unidade do processo e permite respeitar as diferenças de natureza, contexto e complexidade do trabalho realizado em cada Unidade da empresa.

### **3 RESULTADOS OBTIDOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

O posicionamento estratégico da Embrapa é definido pelos objetivos apresentados no Plano Diretor da Embrapa (PDE). Estes objetivos estão classificados em objetivos finalísticos, associados ao ecossistema de inovação, e objetivos de gestão, associados à eficiência organizacional, que buscam garantir o cumprimento da missão da Embrapa em PD&I, bem como consolidar a excelência em gestão (EMBRAPA, 2020).

O PDE, além de apontar os caminhos da pesquisa agropecuária a serem percorridos pela empresa, em conjunto com os parceiros, estabelece de forma inovadora metas estratégicas robustas que visam dar concretude aos objetivos propostos. Tais metas serão monitoradas por meios de indicadores para o acompanhamento constante do seu desempenho, e as metas propostas poderão ser ajustadas sempre que necessário, de modo a atender às demandas do setor produtivo, do governo e da sociedade (PDE, 2020).

Diante dos desafios estratégicos e da necessidade de transparência dos resultados entregues pela empresa perante os órgãos reguladores e a sociedade, foi desenvolvido o modelo integrado de gestão de desempenho da Embrapa (Integro).

O sistema Integro é responsável pela articulação de três componentes básicos: Institucional, com foco no desempenho das Unidades; Programático, com foco no portfólio por meio da carteira de projetos, de equipes com foco nos resultados dos projetos; e nas Ações gerenciais. O processo ocorre nas dimensões estratégica, tática e operacional, envolvendo: Planejamento, Programação, Certificação, Acompanhamento e Avaliação dos resultados.

A etapa de planejamento engloba a elaboração do Plano de Execução da Unidade (PEU), negociado pelo colegiado de gestão da Unidade (chefia). O processo acontece sob a coordenação da Secretária de Desenvolvimento Institucional (SDI), e uma vez aprovado o plano, os compromissos assumidos pela Unidade devem ser cadastrados no Integro.

A etapa seguinte é a elaboração da agenda de trabalho anual (ATA) da unidade, momento onde são estabelecidos os resultados anuais esperados, e para o alcance dos resultados são

estruturadas Ações Gerenciais (AG) e Soluções/Contribuições de Inovação (SCI), toda programação também será incluída no Integro. Na sequência, inicia-se a etapa de negociação, após a certificação da ATA da Unidade pelo colegiado de gestão (chefia). Cada empregado deve acessar sua agenda, fazer a indicação da sua participação nos resultados esperados de cada ação gerencial e de SCI em que participa (sim/não). Feita a proposta de participação, o supervisor imediato deve certificar a agenda de cada empregado da sua equipe.

Durante a fase de execução, ocorre a etapa do acompanhamento dos resultados esperados para cada ação gerencial ou SCI, sendo o líder da ação gerencial, o responsável pelo registro, que deve ser feito a cada quadrimestre por meio do relato do andamento, indicando o *status* de alcance de cada resultado esperado na medida em que forem concluídos.

Salienta-se que o sistema Integro não foi concebido para realizar a gestão do desempenho individual, ele tem o pressuposto de fortalecer a atuação em rede das equipes constituídas dos empregados da empresa. Ele vincula-se à entrega de resultados cooperativos planejados e negociados pela Unidade, visando o alcance do seu plano de execução. O sistema Integro possibilitou o entendimento da agenda institucional por equipes.

A partir dessa integração, as agendas da Unidade deixam de ser um compilado de atividades nas quais os empregados realizam e passam a ser definidas a partir das entregas, que a empresa se compromete, por meio de suas Unidades, à sociedade. Para isso, a alocação dos empregados nos resultados ocorre apenas após a constituição da agenda da Unidade (Figura 1).

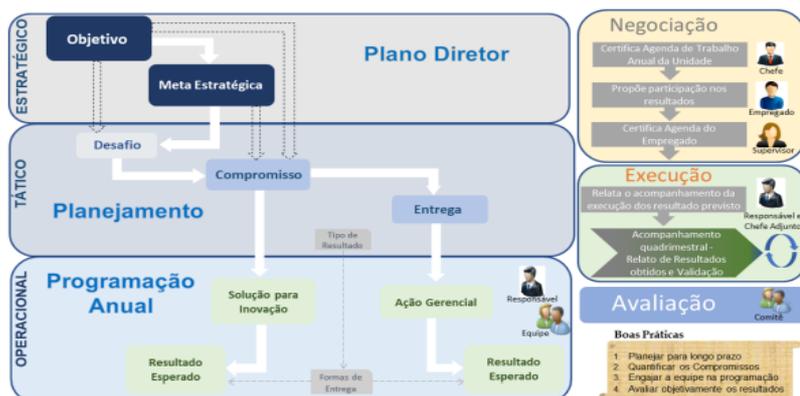


Figura 1 - Descrição do alinhamento entre nível estratégico, tático e operacional  
Fonte: Embrapa (2023).

Ao final do ano corrente, todos os resultados são avaliados pelo colegiado de gestão da Unidade e servirão como insumo para a avaliação de desempenho individual que é realizada no ano seguinte. Na avaliação de desempenho individual são considerados aspectos relacionados às participações, contribuições e entregas negociadas com o Superior Imediato, correspondentes ao grau de complexidade das atribuições e responsabilidade do cargo do empregado, de acordo com o Plano de Carreira e Desempenho da Embrapa, necessárias para o cumprimento da ATA.

O processo de avaliação de desempenho individual é dividido em três etapas: planejamento da avaliação, acompanhamento do trabalho do empregado (que acontecem no ano base/corrente) e execução da avaliação (que é realizada no ano subsequente).

A avaliação foca nos indicadores e pesos definidos na etapa de planejamento, que serão levados em consideração para avaliação de desempenho individual dos empregados. A etapa de planejamento da avaliação é realizada pelo colegiado de gestão da Unidade, durante o período de elaboração e certificação da agenda institucional, sendo a periodicidade de elaboração anual.

Para a definição dos agrupamentos, todos os empregados lotados na Unidade devem ser agrupados e a composição dos agrupamentos deve considerar a similaridade das entregas dos empregados nos resultados da agenda institucional, considerando o nível de complexidade das atribuições/responsabilidades dos cargos, conforme o Plano de Carreira da empresa (Quadro 1).

Carreiras	Cargo	Classes
Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Pesquisador
		B e A I (em extinção)
Suporte a Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Analista
	Nível Médio	Técnico
	Nível Fundamental	Assistente
		B e A B e A C, B e A

Quadro 1 - Estrutura de carreiras e cargos de provimento efetivo

Fonte: Adaptado de Embrapa (2023).

Os agrupamentos formados na I.S. observam as questões normativas (Quadro 2).

Agrupamentos	Composição
1: Chefias-adjuntas	Empregados em função de chefe adjunto
2: Gestores da atividade-fim	Empregados com supervisão, ligados às atividades de pesquisa e inovação
3: Gestores de apoio	Empregados com supervisão, ligados ao apoio da atividade fim
4: Pesquisadores	Empregados no cargo de pesquisador
5: Analistas técnicos	Empregados no cargo de analista, ligados à execução das atividades da atividade fim
6: Analistas de apoio	Empregados no cargo de analista, ligados à execução das atividades de apoio
7: Técnicos	Empregados no cargo de técnico
8: Assistentes de campo	Empregados no cargo de assistente, ligados às atividades do campo experimental
9: Assistentes de apoio	Empregados no cargo de assistente, ligados à execução das atividades de apoio

Quadro 2 - Agrupamentos da Avaliação de desempenho individual da Unidade, ano base 2022.

Fonte: Adaptado de Embrapa (2023).

Para a definição dos indicadores e seus respectivos pesos, a avaliação de desempenho individual do empregado possibilita o uso de até três indicadores, sendo eles: contribuição técnica, competência comportamental e engajamento com o trabalho. A Unidade deve selecionar os indicadores que serão utilizados para cada agrupamento (Quadro 2), para aferir o desempenho dos empregados durante o ano base do processo, sendo obrigatório utilizar no mínimo um indicador para cada agrupamento de empregados, conforme Norma (Embrapa, 2021).

O colegiado de gestão definiu na I.S. (Embrapa, 2022), atendendo aos requisitos normativos (Embrapa, 2021), que os indicadores e pesos seriam conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Agrupamentos da Avaliação de desempenho individual da Unidade pesquisada, ano base 2022

Agrupamento	Indicadores	
	Contribuição Técnica	Engajamento
Analistas de apoio	80%	20%
Analistas técnicos	80%	20%
Assistentes de apoio	80%	20%
Assistentes de campo	80%	20%
Chefias adjuntas	80%	20%
Gestores da atividade-fim	80%	20%
Gestores de apoio	80%	20%
Pesquisadores	80%	20%
Técnicos	80%	20%

Fonte: Adaptado de Embrapa (2023).

Observa-se que para todos os agrupamentos os indicadores e os respectivos pesos definidos na Unidade foram os mesmos: contribuição técnica (80%) e engajamento (20%). A nota final do engajamento é um valor entre 0 e 4 que define em que grau o empregado apresentou no exercício de suas atividades as características relacionadas ao envolvimento, o esforço, a dedicação e a disponibilidade para o cumprimento dos resultados previstos. A escala

é associada aos seguintes conceitos: valor inteiro 0 (zero) a “nunca apresentou ao longo do ano base do processo”; 1 (um) a “raramente apresentou ao longo do ano base do processo”; 2 (dois) a “algumas vezes apresentou ao longo do ano base do processo”; 3 (três) a “frequentemente apresentou ao longo do ano base do processo”; e 4 (quatro) a “sempre apresentou ao longo do ano base do processo”. O conceito é obtido pela média aritmética simples das notas de cada categoria.

O impacto de cada resultado é definido pelo colegiado de gestão, segundo metodologia apresentada no anexo I da I.S., e leva em conta o planejamento estratégico e os objetivos organizacionais. No planejamento e negociação da agenda individual do empregado, a definição do percentual previsto de participação nos resultados é de responsabilidade do líder da Ação Gerencial, a partir da negociação com as equipes de trabalho.

As definições da etapa de planejamento, estabelecidas pelo colegiado de gestão, são publicadas como I.S. no BCA e amplamente divulgadas na Unidade. É necessário que na I.S. esteja descrita a sistemática de registro de desempenho do empregado durante o período de execução da agenda individual e deve ser realizado no mínimo um registro do desempenho do empregado durante o ano base de trabalho.

Os empregados entregam os comprovantes aos líderes de AG's que acompanharam a realização dos resultados durante o ano e devem inserir no sistema Integro, informando se foi alcançado totalmente, parcialmente ou não realizado, compartilhando com os chefes adjuntos da área. Os chefes se reúnem em colegiado e atribuem no sistema local de avaliação de desempenho individual as notas aos resultados em conformidade com o alcance e qualidade. Em seguida, os líderes de AG's inserem as informações sobre o desempenho das equipes sob sua liderança no sistema local de avaliação de desempenho individual. Estas informações servem como insumos para a Avaliação de Desempenho Individual. Oportunidade para os líderes de AG's realizarem os últimos ajustes na composição das equipes e percentuais dos resultados, se for o caso.

Após a inserção dos insumos pelos líderes de AG's, os supervisores verificam o que foi incluído e se for necessário incluir alguma ponderação, ele especifica no sistema para que o Chefe geral tenha todos os subsídios para realizar a avaliação de desempenho individual. Após o chefe definir as notas de cada indivíduo, em cada resultado, incluir as notas em cada categoria e item desdobrado do indicador de engajamento, o sistema calcula e gera o extrato que é disponibilizado para acesso do empregado. Caso o empregado discorde de alguma nota ou percentual de participação, se não ajustou com o líder, ele deve entrar com um pedido de recurso junto ao Comitê de Avaliação de Desempenho Individual que é definido anualmente, com paridade entre representantes da empresa e eleitos pelos empregados.

Nesse ponto, salienta-se que o modelo adotado pela Unidade estudada promoveu um empenho maior dos empregados para uma composição de agenda individual mais competitiva, contribuindo para o alcance da meta do agrupamento. É possível que a relação da avaliação de desempenho individual com a remuneração potencialize ainda mais o interesse dos empregados em melhorar seu desempenho.

## **5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Com a realização deste relato de práticas de gestão foi possível concluir que o processo de avaliação de desempenho individual de uma unidade de pesquisa e inovação do Nordeste do Brasil utiliza uma metodologia própria, mas seguindo os parâmetros normativos. Destaca-se que ocorreu uma evolução na relação dos empregados envolvidos com os resultados de maior impacto organizacional na Unidade pesquisada, que pôde ser constatada na avaliação de desempenho individual com o crescimento do número de empregados nos intervalos de notas de alto desempenho, a partir da implantação dessa metodologia. Foi possível verificar também

o avanço na avaliação de desenvolvimento institucional da Unidade, que no início do processo estava “classificada” em uma faixa e evoluiu nos anos seguintes à implantação do processo.

Por meio da pesquisa, foi possível perceber que o processo de avaliação de desempenho individual da Unidade tem o suporte de um sistema local, que possibilita a inclusão de todas as informações do processo, a replicação da agenda certificada pelo empregado no sistema Integro, a inclusão dos insumos durante o acompanhamento das atividades, a realização da avaliação e a emissão do extrato final.

No entanto, cabe aqui informar que o sistema informatizado de avaliação de desempenho individual da empresa (SIADI) está em processo de implantação. Segundo o colegiado de gestão, em reunião sobre os documentos a serem utilizados neste estudo, o objetivo seria utilizar apenas o sistema corporativo, caso o mesmo possibilitasse a mensuração objetiva do alcance dos resultados no indicador contribuição técnica. Após estudo do SIADI observa-se que não será possível a inclusão de uma agenda individual no sistema. Assim, sugere-se como melhoria, a possibilidade do espelhamento da agenda das equipes do sistema Integro, de forma individual, no SIADI e a parametrização do percentual de participação do empregado nos resultados ou, a possibilidade de acompanhamento do alcance de cada indivíduo em cada resultado no qual está vinculado no sistema Integro.

## REFERÊNCIAS

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. *PIB do agronegócio cresce no segundo trimestre e acumula alta de 0,5% em 2023*. 28/09/2023. Disponível em:

<<https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/CT-PIB-DO-AGRONEGOCIO-28SET2023.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2023.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Manual do usuário: Sistema integrado de gestão de desempenho*. 2023. Disponível em:

<<https://sistemas.sede.embrapa.br/integro/comum/telaInicial.do>>. Acesso em: 15 dez. 2023

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Modelo integrado de gestão de desempenho da Embrapa: Institucional e programático e de equipes*. 2023. Disponível em:

<<https://sistemas.sede.embrapa.br/integro/comum/telaInicial.do>>. Acesso em: 15 nov. 2023

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Balanco Social 2020*. 24<sup>a</sup> Edição. 2020. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/balanco-social-2020/a-embrapa-em-2020/uma-empresa-estrategica-para-o-brasil>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *VII Plano Diretor da Embrapa 2020-2030*. Booklets, 2020. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/en/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1126091/vii-plano-diretor-daembrapa-2020-2030>>. Acesso em: 13 dez. 2023.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v.15, n. 4, p. 42-67, 2020.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: Nova abordagem*. São Paulo: Atlas, 2002.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.