

***Campus Colorado do Oeste***  
**Coordenação do Curso em Tecnologia em Gestão Pública**

**ISLEI MACHADO ALVES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DE RONDÔNIA  
(DETRAN/RO)**

COLORADO DO OESTE

2025

**ISLEI MACHADO ALVES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DE RONDÔNIA  
(DETRAN/RO)**

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Colorado do Oeste como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação do professor Dr. Wagner Leite Ribeiro.

COLORADO DO OESTE

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Alves, Islei Machado.

Avaliação de desempenho no setor público: uma análise do Departamento de Trânsito do Estado de Rondônia (DETRAN/RO) / Islei Machado Alves. - Colorado do Oeste, 2025.

31 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Wagner Leite Ribeiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Colorado do Oeste, 2025.

1. Administração pública. 2. Avaliação de desempenho. 3. Gestão estratégica. 4. DETRAN/RO. I. Ribeiro, Wagner Leite (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Juliana Machado da Silva Sasset, CRB-11/1140

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de tecnologia em Gestão Pública EAD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - *Campus* Colorado do Oeste, como parte das exigências para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Autor: Islei Machado Alves

Orientador: Prof. Dr. Wagner Leite Ribeiro

Situação: ( ) Aprovado ( ) Reprovado

Aprovado em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

Orientador(a)

---

Membro 1

---

Membro 2

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DE  
RONDÔNIA (DETRAN/RO)**

**Performance Evaluation in the Public Sector:  
An Analysis of the State Department of Transit of Rondônia (DETRAN/RO)**

Islei Machado Alves  
Prof. Dr. Wagner Leite Ribeiro

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo geral analisar o impacto da avaliação de desempenho no planejamento estratégico do Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO), considerando sua relação com a legislação vigente, os efeitos na trajetória funcional dos servidores e sua articulação com o Plano Estratégico da instituição (2023–2026). Destaca-se que as constantes transformações no cenário social, político e econômico impõem à Administração Pública a necessidade de adotar modelos de gestão mais eficientes, transparentes e orientados por resultados. No Brasil, esse movimento intensificou-se a partir de 1995, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o qual introduziu os fundamentos da Nova Administração Pública, com vistas à modernização e racionalização do setor público. A partir disso, observa-se que a avaliação de desempenho se apresenta como uma ferramenta estratégica para a mensuração de resultados, subsidiando a tomada de decisões gerenciais e promovendo o alinhamento entre o desempenho dos servidores e os objetivos organizacionais. Constatou-se, ainda, a existência de um novo perfil do servidor público, que exige competências relacionadas à produtividade, à eficiência e à competitividade, características anteriormente atribuídas ao setor privado. Por fim, esses elementos indicam a necessidade de aprimoramento da gestão pública e da qualificação dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Avaliação de Desempenho. Gestão Estratégica. DETRAN/RO.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of performance evaluation on the strategic planning of the State Department of Transit of Rondônia (DETRAN/RO), considering its relationship with current legislation, the effects on the career paths of public servants, and its alignment with the institution's Strategic Plan (2023–2026). It is worth noting that constant transformations in the social, political, and economic landscape require Public Administration to adopt more efficient, transparent, and results-oriented management models. In Brazil, this movement intensified from 1995 onwards with the implementation of the Master Plan for the Reform of the State Apparatus, which introduced the foundations of the New Public Management, aiming at the modernization and rationalization of the public sector. From this perspective, performance evaluation emerges as a strategic tool for measuring results, supporting managerial decision-making, and promoting alignment between employee performance and organizational goals. Furthermore, it was found that a new profile for public servants has emerged, requiring competencies related to productivity, efficiency, and competitiveness, characteristics previously associated with the private sector. Ultimately, these elements point to the need for improving public management and enhancing the quality of services provided to society.

**Keywords:** Public Administration. Performance Evaluation. Strategic Management. DETRAN/RO.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por constantes transformações, o que exige das organizações contínua adaptação às novas demandas para se manterem competitivas. Nesse cenário, a administração pública tem sido cada vez mais pressionada a se tornar mais eficiente, reduzir custos, enxugar estruturas, aumentar a agilidade dos serviços e tornar-se mais transparente e democrática. Foi nesse contexto que, a partir de 1995, as ideias da Nova Administração Pública começaram a ser introduzidas no Brasil, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com o objetivo de reconstruir a administração pública de forma moderna e racional (Bresser-Pereira, 2019).

Segundo Seabra (2001), uma das principais mudanças promovidas por essa nova abordagem administrativa é a exigência de um novo perfil para o servidor público mais produtivo, competitivo, eficiente e com habilidades comparáveis às do setor privado. Nesse contexto, a avaliação de desempenho surge como uma das mais relevantes ferramentas administrativas, pois permite ao gestor mensurar os resultados obtidos e tomar decisões mais assertivas, com foco na melhoria do desempenho organizacional (Bitencourt, 2010). Quando essa ferramenta é negligenciada ou mal aplicada, metas estratégicas deixam de ser alcançadas, e problemas internos e externos se intensificam.

Na administração pública, a avaliação de desempenho tende a seguir regras e normativas específicas, de acordo com a esfera de governo a que pertence (Lopes, 2023). Ainda assim, falhas nesse processo podem comprometer não apenas o cumprimento das metas institucionais, mas também a credibilidade e a efetividade da gestão pública como um todo. Além disso, estudos e relatórios como o elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apontam que, frequentemente, as avaliações são realizadas com foco excessivo em promoções e progressões, deixando em segundo plano aspectos como desempenho real, produtividade e alinhamento com os objetivos estratégicos (Brasil, 2010).

Apesar da existência de regulamentações que orientam os processos de avaliação de desempenho, há uma clara necessidade de reformulação desses mecanismos dentro do serviço público. As recentes propostas de reforma administrativa do governo federal reforçam a importância de reestruturar o modelo atual, estabelecendo metas e objetivos mais claros, com foco em resultados concretos e alinhados ao planejamento estratégico. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar o impacto da avaliação de desempenho no planejamento estratégico do Departamento Estadual de Trânsito de

Rondônia (DETRAN/RO), considerando sua relação com a legislação vigente, os efeitos na trajetória funcional dos servidores e sua articulação com o Plano Estratégico da instituição (2023–2026).

Esta pesquisa é relevante por evidenciar o papel estratégico da avaliação de desempenho na administração pública e seu potencial de contribuir para a melhoria dos serviços prestados, valorizando o servidor como agente central da gestão pública e favorecendo o alinhamento entre as práticas administrativas e os objetivos institucionais. Este artigo configura-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e com abordagem descritiva. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, sendo apropriada para estudos que visam compreender processos administrativos em contextos organizacionais reais.

Adotou-se o método do estudo de caso, por permitir uma análise profunda e contextualizada do fenômeno investigado. De acordo com Yin (2021), o estudo de caso é indicado quando se pretende explorar eventos contemporâneos dentro de um contexto específico, especialmente quando o pesquisador não possui controle direto sobre as variáveis envolvidas.

A coleta de dados foi realizada exclusivamente por meio de fontes secundárias. Foram analisados documentos institucionais (como o Plano Estratégico 2023–2026 do DETRAN/RO), legislações federais e estaduais que regulam a avaliação de desempenho no setor público, relatórios da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), além de literatura acadêmica atualizada sobre avaliação de desempenho e gestão estratégica na administração pública.

Por fim, ressalta-se que o recorte temporal do estudo compreende o período de 2023 a 2026, alinhando-se ao ciclo de vigência do Plano Estratégico do DETRAN/RO, o que permite compreender de forma mais precisa a relação entre a avaliação de desempenho e os objetivos organizacionais da instituição no período analisado.

## **2 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: INSTRUMENTOS PARA A MODERNIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO**

Nas últimas décadas, a administração pública mundial tem passado por um processo de transformação significativo, impulsionado por demandas sociais mais

exigentes, restrições orçamentárias e uma crescente cobrança por resultados por parte da sociedade. Nesse contexto, surgiu um novo paradigma de gestão pública, conhecido como Nova Administração Pública (NAP) ou gerencialismo, que propõe um rompimento com o modelo burocrático tradicional, em favor de uma administração orientada por resultados, eficiência e foco no cidadão como cliente dos serviços públicos.

A NAP tem origem nos movimentos reformistas do setor público ocorridos em países como Reino Unido, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, a partir da década de 1980, sendo introduzida no Brasil de forma mais estruturada em 1995, com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, sob coordenação do então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. O plano tinha como objetivo central tornar o Estado brasileiro mais eficiente, ágil, transparente e voltado à entrega de resultados concretos à sociedade, reformulando sua lógica de funcionamento e seus mecanismos de controle e avaliação (Bresser-Pereira, 1998).

A Nova Administração Pública parte do princípio de que o Estado deve atuar como regulador e prestador de serviços com qualidade, e de que seus servidores precisam desenvolver um perfil mais proativo, comprometido e com desempenho mensurável. De acordo com Seabra (2001), essa abordagem administrativa busca romper com práticas engessadas e rotineiras, estimulando uma cultura de inovação, responsabilidade e meritocracia dentro das instituições públicas. Nessa nova lógica, os gestores públicos deixam de ser apenas cumpridores de normas e passam a ser responsáveis pelos resultados institucionais, o que exige novas ferramentas de acompanhamento e avaliação de desempenho funcional.

É nesse cenário que a avaliação de desempenho adquire papel estratégico, consolidando-se como um instrumento fundamental para assegurar a eficiência e a eficácia da gestão pública. Segundo Chiavenato (2004), avaliar o desempenho significa comparar os resultados obtidos com os resultados esperados, identificando discrepâncias, necessidades de capacitação, potencialidades e limitações dos servidores. Ao ser utilizada de forma sistemática e transparente, essa ferramenta permite aos gestores tomar decisões mais assertivas em relação à alocação de recursos humanos, planejamento de metas e desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes.

Bitencourt (2010) destaca que a avaliação de desempenho deve ir além do simples cumprimento de tarefas: deve considerar o comportamento, as competências, o comprometimento e os resultados entregues por cada servidor. No modelo gerencial da NAP, essa prática deixa de ser um instrumento punitivo e passa a ser compreendida como

uma ferramenta de desenvolvimento contínuo. Ao avaliar os servidores com base em critérios objetivos e alinhados aos objetivos institucionais, cria-se uma cultura de responsabilização e aperfeiçoamento constante, que impacta positivamente o desempenho organizacional.

No entanto, a transição do modelo burocrático para o gerencial apresenta desafios estruturais, culturais e operacionais. Como aponta Motta (2013), a mudança de paradigma exige uma profunda transformação da cultura organizacional no setor público, o que nem sempre ocorre com facilidade. Muitos órgãos ainda mantêm práticas tradicionais de avaliação, com foco apenas em promoções automáticas, tempo de serviço ou preenchimento formal de formulários, sem que haja, de fato, uma análise crítica do desempenho ou de seu impacto no planejamento estratégico.

Apesar disso, a NAP continua a influenciar políticas públicas e reformas administrativas no Brasil e em diversos outros países. Seu foco na eficiência, nos resultados e na valorização do servidor como agente transformador do serviço público reforça a importância da avaliação de desempenho como elemento essencial de uma gestão pública moderna. Conforme enfatizam Pereira e Spink (1998), uma administração pública orientada para resultados não pode prescindir de instrumentos de monitoramento e avaliação que possibilitem medir, comparar e aperfeiçoar continuamente os serviços oferecidos à sociedade.

Portanto, a compreensão da Nova Administração Pública e de seus princípios é fundamental para analisar a aplicação e o impacto da avaliação de desempenho em instituições públicas, como o Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO). Inserido nesse novo contexto gerencial, o órgão é desafiado a adotar práticas mais estratégicas, baseadas em metas, indicadores de desempenho e compromisso com os resultados institucionais.

### **3 PERSPECTIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

A avaliação de desempenho no setor público tem ganhado crescente relevância como instrumento de gestão e desenvolvimento institucional, especialmente em contextos onde se busca alinhar os serviços públicos aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade. Embora amplamente adotada no setor privado, a prática da avaliação de

desempenho encontra desafios particulares quando implementada em órgãos públicos, em razão de suas especificidades legais, culturais e estruturais.

De acordo com Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um processo sistemático e contínuo que visa analisar o comportamento e os resultados obtidos pelos colaboradores no exercício de suas funções. No setor público, essa ferramenta torna-se ainda mais complexa, pois deve considerar não apenas o cumprimento das tarefas, mas também a aderência aos princípios da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

O principal objetivo da avaliação de desempenho na administração pública é promover o aprimoramento contínuo dos servidores e das instituições, permitindo a identificação de potencialidades e deficiências, o planejamento de capacitações, a progressão funcional com base no mérito e a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Para isso, é necessário que os critérios avaliativos estejam claramente definidos, sejam transparentes, objetivos e coerentes com o planejamento estratégico do órgão.

Entre os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho, destacam-se a autoavaliação, a avaliação direta por superiores imediatos, os relatórios de metas individuais e coletivas, o feedback estruturado e, em modelos mais avançados, a avaliação 360 graus. Em geral, esses instrumentos devem considerar aspectos como produtividade, assiduidade, cumprimento de metas, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, responsabilidade e compromisso com os valores institucionais (Marras, 2011).

Contudo, no serviço público brasileiro, historicamente, a avaliação de desempenho tem sido aplicada de forma fragmentada, burocrática e pouco efetiva. Conforme Lopes (2023), muitos processos avaliativos não resultam em mudanças concretas nas rotinas de trabalho ou na valorização dos servidores, servindo, muitas vezes, apenas como exigência legal para fins de progressão automática de carreira. Esse cenário compromete a credibilidade do instrumento e desestimula a cultura de melhoria contínua.

O modelo legal brasileiro estabelece diretrizes básicas para a avaliação de desempenho no serviço público, sendo um exemplo o artigo 41 da Constituição Federal, que prevê a possibilidade de perda do cargo por insuficiência de desempenho após o estágio probatório, desde que assegurado o contraditório e a ampla defesa. Além disso, há legislações estaduais e regulamentos internos que detalham os procedimentos e critérios específicos, como é o caso do Regimento Interno e das normativas do DETRAN/RO, que orientam os processos de avaliação funcional de seus servidores.

Apesar da existência de instrumentos legais, relatórios como os da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) têm apontado que, no Brasil, a avaliação de desempenho ainda é predominantemente voltada à progressão de carreira, com pouca ênfase na mensuração real de resultados ou no impacto institucional (OCDE, 2010). Essa crítica reforça a necessidade de reformular os mecanismos de avaliação, tornando-os mais alinhados às metas estratégicas dos órgãos públicos e menos dependentes de critérios subjetivos ou automatismos administrativos.

Outro desafio importante é a capacitação dos avaliadores. Muitos gestores públicos ainda não dispõem de formação adequada para realizar avaliações consistentes, o que pode gerar distorções, favorecimentos indevidos ou conflitos no ambiente de trabalho. Segundo Motta (2013), a falta de preparo dos avaliadores, aliada à ausência de uma cultura organizacional voltada ao feedback construtivo, limita o potencial transformador da avaliação de desempenho no setor público.

Por outro lado, experiências bem-sucedidas demonstram que é possível implementar sistemas eficazes de avaliação de desempenho no serviço público, desde que haja comprometimento institucional, clareza nos objetivos, indicadores bem definidos e participação dos servidores no processo. Além disso, quando a avaliação é vinculada ao planejamento estratégico e aos planos de desenvolvimento institucional, seus resultados podem orientar decisões mais acertadas sobre alocação de recursos humanos, necessidades de capacitação, reestruturação de equipes e reconhecimento de talentos.

Dessa forma, a avaliação de desempenho no setor público deve ser compreendida como um instrumento estratégico de gestão, que vai além de uma simples formalidade legal. Quando bem estruturada, ela se torna uma ferramenta de valorização do servidor, fortalecimento institucional e melhoria contínua dos serviços públicos oferecidos à sociedade. A superação dos desafios existentes demanda um esforço conjunto entre gestores, avaliadores e servidores, bem como o compromisso com uma cultura organizacional baseada na meritocracia, no desenvolvimento profissional e na busca por resultados concretos.

#### **4 CAMINHOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSIDERAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas de gestão contemporânea, sendo amplamente utilizado tanto no setor privado quanto na administração pública. Trata-se de um processo que visa definir os rumos da organização por meio da formulação de sua missão, visão, objetivos, metas e planos de ação de médio e longo prazo, com base na análise do ambiente interno e externo (Oliveira, 2010). Na administração pública, o planejamento estratégico tem se mostrado essencial para alinhar as ações institucionais às expectativas da sociedade e garantir a entrega de serviços públicos com qualidade, eficiência e foco em resultados.

Conforme ensina Maximiano (2007), o planejamento estratégico no setor público deve considerar as especificidades da gestão estatal, como a necessidade de observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além das limitações orçamentárias e da rotatividade de lideranças políticas. Ainda assim, o uso dessa ferramenta permite maior racionalidade na alocação de recursos, controle sobre a execução das políticas públicas e melhor integração entre os diversos setores da organização.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho se apresenta como um instrumento complementar e indispensável ao planejamento estratégico. Ao fornecer informações sistematizadas sobre o desempenho individual e coletivo dos servidores, a avaliação contribui para o monitoramento e o aperfeiçoamento das ações estratégicas. De acordo com Bitencourt (2010), os resultados das avaliações de desempenho devem alimentar o ciclo de planejamento, possibilitando ajustes nos objetivos, revisão das metas e realocação de recursos humanos, sempre com foco no alcance dos resultados institucionais.

Além disso, a avaliação de desempenho torna-se um importante termômetro da efetividade do planejamento estratégico, pois permite identificar se as diretrizes traçadas estão sendo devidamente executadas e se os servidores estão alinhados com a missão e os valores organizacionais. Segundo Marras (2011), esse alinhamento é fundamental para garantir que os colaboradores compreendam o papel de suas funções no contexto mais amplo da organização e se sintam motivados a contribuir para os objetivos institucionais.

No caso da administração pública brasileira, ainda são poucos os órgãos que conseguem integrar de maneira plena os sistemas de avaliação de desempenho com o planejamento estratégico. Muitas vezes, ambos os instrumentos são tratados como processos distintos e isolados, o que compromete sua efetividade. Essa desconexão, segundo Lopes (2023), reflete uma visão fragmentada da gestão, em que as avaliações

não dialogam com as metas institucionais nem com os indicadores de desempenho organizacional.

Entretanto, boas práticas internacionais e experiências em alguns estados e municípios brasileiros indicam que essa integração é possível e desejável. Um exemplo relevante é o uso de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos no planejamento plurianual (PPA) e nos planos de gestão de desempenho individual (PDI), estabelecendo uma lógica de responsabilização por resultados. Essa prática reforça o conceito de meritocracia e possibilita maior transparência e controle social sobre a atuação da administração pública.

No caso específico do Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO), a importância da articulação entre avaliação de desempenho e planejamento estratégico é evidenciada no Plano Estratégico 2023–2026, que estabelece diretrizes voltadas à melhoria da prestação de serviços, valorização dos servidores e otimização de processos. Para que essas diretrizes sejam alcançadas, é imprescindível que a avaliação de desempenho dos servidores seja aplicada de forma sistemática, com critérios bem definidos, vinculados às metas do plano e utilizados como subsídio para decisões estratégicas de gestão de pessoas.

Dessa forma, o impacto da avaliação de desempenho no planejamento estratégico pode ser observado em múltiplas dimensões: no redirecionamento de ações, no diagnóstico de gargalos operacionais, no estímulo à capacitação continuada e na valorização dos servidores com melhor desempenho. Para isso, é necessário que os gestores adotem uma postura proativa, capacitem as equipes para a aplicação dos instrumentos avaliativos e promovam uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo.

Portanto, a articulação entre avaliação de desempenho e planejamento estratégico é um fator-chave para o sucesso da administração pública moderna. Ao integrar essas duas ferramentas, as organizações públicas potencializam sua capacidade de gerar valor para a sociedade, ao mesmo tempo em que fortalecem a gestão por resultados, a transparência e a responsabilidade institucional.

## **5. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DETRAN RO: CAMINHOS POSSÍVEIS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS**

A análise dos resultados foi conduzida com base em documentos institucionais, normativos e estratégicos relacionados à avaliação de desempenho no âmbito do Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO). Foram examinados o Plano Estratégico 2023–2026, legislações internas e diretrizes operacionais que orientam o processo avaliativo dentro da instituição. Essa abordagem documental permitiu identificar como a avaliação de desempenho está estruturada formalmente, seus objetivos declarados e as possíveis conexões com o planejamento estratégico do órgão. A seguir, os principais achados serão discutidos à luz dos referenciais teóricos apresentados, destacando-se as evidências de alinhamento (ou desalinhamento) entre os instrumentos avaliativos e os objetivos institucionais.

### 5.1 Avaliação de Desempenho no contexto dos Eixos Estratégicos do DETRAN/RO (2023–2026)

O Plano Estratégico do DETRAN/RO (2023–2026) é estruturado em torno de seis eixos estratégicos — educação; fiscalização; engenharia; habilitação; veículos e gestão, conforme ilustrado na Figura 1— que visam modernizar a gestão do trânsito no estado e aprimorar os serviços prestados à população. Nesse contexto, a avaliação de desempenho assume papel fundamental para garantir a efetiva implementação dessas diretrizes, permitindo o acompanhamento das ações, a medição dos resultados e a realocação de esforços com base em evidências. A seguir, são analisadas as contribuições da avaliação de desempenho em cada um dos eixos estratégicos.



Figura 1 – Síntese da estratégia 2023-2026 do Detran-RO  
Fonte: Planejamento estratégico 2023-2026 DETRAN/RO

A **educação para o trânsito** é considerada um dos pilares do plano, e a avaliação dos servidores envolvidos nessa área é essencial para mensurar a eficácia das campanhas

educativas. Por meio de indicadores como o número de ações realizadas, o alcance do público e as mudanças de comportamento observadas, é possível avaliar tanto o impacto das campanhas quanto o desempenho dos profissionais responsáveis. Essa prática ainda permite identificar lacunas de capacitação, promovendo a melhoria contínua das técnicas de ensino e comunicação.

No eixo da **fiscalização**, a eficiência é apontada como objetivo central, com foco na redução de correções administrativas e na melhoria da qualidade das autuações. A avaliação de desempenho dos servidores que atuam nessa área é indispensável, pois possibilita a identificação de falhas, o direcionamento de ações corretivas e o alinhamento das condutas às metas institucionais. Indicadores como o índice de conformidade das autuações, o número de correções administrativas evitadas e a participação em treinamentos técnicos tornam-se ferramentas úteis para fomentar a qualidade, a responsabilidade e a transparência.

Na área da **engenharia de trânsito**, a avaliação de desempenho contribui para o monitoramento da execução de obras e projetos, aferindo a qualidade das intervenções e seus reflexos na segurança e fluidez do tráfego. O desempenho das equipes pode ser analisado com base em prazos cumpridos, número de acidentes em áreas reformadas e nível de satisfação da população com as mudanças implementadas.

O eixo da **habilitação** também é impactado positivamente pela avaliação de desempenho, que permite acompanhar a eficiência dos atendimentos, a agilidade nos processos e a qualidade da formação oferecida aos candidatos. Indicadores como o índice de aprovação, o cumprimento de prazos e a avaliação dos usuários fornecem subsídios para ações de melhoria e capacitação contínua das equipes.

No que tange à **gestão de veículos**, a avaliação é útil para mensurar a eficácia na fiscalização documental e no controle da regularidade dos veículos. O desempenho pode ser avaliado por meio da agilidade no atendimento, da precisão nos registros e da resolução de pendências no processo de licenciamento, permitindo identificar gargalos operacionais e promover melhorias.

Por fim, o eixo da **gestão administrativa** depende diretamente de uma avaliação eficaz para garantir o cumprimento das metas organizacionais, a boa utilização dos recursos e a implementação bem-sucedida das estratégias institucionais. A avaliação de desempenho dos gestores e servidores administrativos permite identificar oportunidades de melhoria nos fluxos de trabalho, no uso de tecnologias e na redução de custos,

fortalecendo a capacidade institucional do DETRAN/RO de coordenar ações e prestar serviços com qualidade à sociedade.

Diante do exposto, evidencia-se que a avaliação de desempenho desempenha papel fundamental no DETRAN/RO, contribuindo diretamente para a valorização dos servidores e o alcance dos objetivos institucionais. Contudo, para que esse processo seja verdadeiramente eficaz, é indispensável a adoção de melhorias contínuas que promovam maior transparência, participação e alinhamento com as demandas atuais da administração pública. Nesse contexto, o aprofundamento sobre a Lei nº 1.638/2006 torna-se essencial, visto que este normativo estabelece as diretrizes legais que fundamentam os critérios da avaliação de desempenho no órgão, aspectos que serão abordados no capítulo a seguir.

## **5.2 A Avaliação de Desempenho no DETRAN/RO: Impactos da Lei nº 1.638/2006**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica adotada na administração pública com o objetivo de mensurar a eficácia e a eficiência dos servidores em suas funções. No contexto do Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO), esse processo está fundamentado na Lei nº 1.638/2006, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da autarquia e estabelece critérios para avaliação de desempenho, a qual tem impacto na progressão funcional, estágio probatório e concessão de gratificações por merecimento.

Conforme estabelecido nos artigos 20 a 23 da Lei nº 1.638/2006, a avaliação de desempenho deve ser aplicada de forma periódica, com base em critérios objetivos e transparentes. A referida norma determina que tanto os servidores em estágio probatório quanto os servidores estáveis sejam avaliados semestralmente, sendo exigido, para fins de progressão funcional e concessão de estabilidade, o alcance de no mínimo 70% da pontuação total da avaliação.

Diante do que dispõe o normativo legal, observa-se que determinados fatores constituem os pilares fundamentais do processo avaliativo. A Tabela 1 a seguir apresenta os principais critérios considerados na avaliação de desempenho dos servidores do DETRAN/RO, conforme definidos na legislação vigente.

**Tabela 1 – Critérios da avaliação de desempenho no DETRAN/RO**

| CRITÉRIO                   | DEFINIÇÃO   |
|----------------------------|---|
| Assiduidade e pontualidade | Frequência e pontualidade no cumprimento da jornada de trabalho.                                  |
| Disciplina                 | Observância das normas internas e externas, bem como comportamento ético no ambiente de trabalho. |
| Capacidade Técnica         | Conhecimento e aplicação das habilidades necessárias para o desempenho das atribuições do cargo.  |
| Produtividade              | Quantidade e qualidade dos serviços prestados, conforme os padrões estabelecidos pelo órgão.      |
| Responsabilidade           | Comprometimento com as tarefas e metas institucionais, demonstrando Iniciativa e proatividade.    |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma, a avaliação de desempenho no DETRAN/RO fundamenta-se em critérios objetivos que buscam refletir a efetividade do servidor no exercício de suas atribuições. Para tanto, o órgão utiliza um instrumento específico denominado Boletim de Avaliação de Desempenho para avaliar seus servidores, no qual são analisados diversos aspectos técnicos e comportamentais. A Figura 2 apresenta os fatores do exercício profissional, que orientam a estrutura e a aplicação do referido instrumento.



Figura 2 – Fatores do Boletim de avaliação de desempenho  
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Boletim tem como finalidade avaliar fatores relacionados ao desempenho

técnico, comportamental e atitudinal dos servidores, considerando aspectos que refletem diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados. Os fatores avaliados incluem: Capacidade de trabalho; Responsabilidade; Conhecimento do trabalho; Cooperação; Disciplina; Bom senso e iniciativa; Aperfeiçoamento funcional; Apresentação pessoal; Compreensão de situações; Criatividade e Capacidade de realização.

Cada fator é acompanhado de um peso específico e uma escala de pontuação de 1 a 10, permitindo a mensuração objetiva do desempenho individual. A avaliação é aplicada de forma semestral para servidores efetivos, como requisito para progressão funcional e prêmio por merecimento, e anualmente para servidores comissionados, visando à concessão do Prêmio por Merecimento.

Além disso, o processo de avaliação de desempenho deve observar procedimentos que assegurem a justiça, a imparcialidade e a transparência, conforme previsto na legislação vigente. Dentre esses procedimentos, destaca-se a obrigatoriedade de informar previamente o servidor sobre os critérios e metodologias utilizados na avaliação. O ciclo avaliativo deve respeitar o período de seis meses, conforme estabelecido para os servidores efetivos. Ademais, é garantido ao avaliado o direito de apresentar defesa e interpor recursos caso discorde dos resultados obtidos. Por fim, todos os dados e resultados da avaliação devem ser devidamente formalizados e arquivados, assegurando a rastreabilidade, a integridade e a conformidade do processo com os princípios da administração pública.

Ainda, é importante destacar o papel do avaliador no processo de avaliação de desempenho, uma vez que, de posse do boletim avaliativo, cabe a ele ponderar criteriosamente todos os fatores apresentados, os quais refletem aspectos essenciais do exercício profissional do servidor. Nesse contexto, torna-se relevante compreender o modelo adotado pelo DETRAN/RO, que se caracteriza como uma avaliação unilateral ou hierárquica direta, conhecido como avaliação de 90 graus, realizada exclusivamente pelo superior imediato do avaliado. Tal formato, amplamente difundido na administração pública, é conhecido na literatura como modelo vertical descendente, por fundamentar-se na relação de autoridade e supervisão entre avaliador e avaliado.

Esse modelo de avaliação refere-se à perspectiva única do avaliador sobre o desempenho do servidor, sem participação de outras fontes, como colegas, subordinados ou o próprio avaliado. Embora de aplicação simples e direta, esse modelo apresenta limitações em relação à amplitude e imparcialidade dos resultados. A tabela a seguir apresenta um comparativo entre os principais modelos de avaliação por ângulo:

**Tabela 2 – Comparativo entre Modelos de Avaliação de Desempenho por Ângulo**

| Modelo    | Quem Avalia              | Características                               |
|-----------|--------------------------|---|
| 90 graus  | Superior imediato        | Modelo unilateral. Foco na supervisão direta. |
| 180 graus | Superior + Autoavaliação | Complementa com a visão do próprio servidor.  |
| 270 graus | Superior + Auto + Pares  | Inclui percepção dos colegas.                 |
| 360 graus | Superior + Auto + Pares  | Visão completa e participativa.               |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com Chiavenato (2014), esse é o modelo mais tradicional de avaliação de desempenho, amplamente utilizado na administração pública, especialmente em estruturas organizacionais rígidas e centralizadas. Sua principal vantagem reside na simplicidade e na praticidade de aplicação, uma vez que o avaliador é, em tese, a pessoa que melhor conhece o desempenho funcional do servidor, dada sua convivência diária e papel de supervisão.

Entretanto, esse modelo também apresenta limitações importantes, como o risco de subjetividade, viés interpessoal, e a pouca participação ativa do servidor no processo avaliativo. Tais fragilidades podem comprometer a imparcialidade e a efetividade da avaliação, principalmente quando não há mecanismos complementares, como feedback estruturado, autoavaliação ou múltiplas fontes de avaliação.

No caso específico do DETRAN/RO, o Boletim de Avaliação de Desempenho segue esse modelo hierárquico, exigindo que o chefe imediato preencha os critérios avaliativos com base na observação da atuação do servidor ao longo do período estabelecido. Apesar de garantir a ciência do avaliado e o direito à contestação, não há previsão de participação de outros atores no processo, como colegas, subordinados ou usuários dos serviços, o que caracteriza o modelo como unilateral e centrado na figura do gestor imediato, conforme demonstrado na Tabela 3, que evidencia a predominância do

enfoque vertical.

**Tabela 3 – Aspecto teórico da avaliação de desempenho do DETRAN/RO**

| Aspecto Avaliado     | Classificação Teórica   | Justificativa   |
|----------------------|---|---|
| Tipo de Avaliação    | Individual  | Foco na avaliação de cada servidor isoladamente, sem considerar diretamente o desempenho de equipes ou o contexto organizacional.               |
| Periodicidade        | Avaliação Periódica (Formal)  | Realizada semestralmente para servidores efetivos e anualmente para comissionados.  |
| Método Utilizado     | Avaliação por Fatores/Competências  | Baseada em fatores como responsabilidade, cooperação, iniciativa, criatividade e capacidade técnica.  |
| Foco da Avaliação    | Comportamental e Técnica  | Avalia comportamento no ambiente de trabalho, habilidades técnicas, iniciativa e cooperação.  |
| Instrumento Aplicado | Boletim de Avaliação Padrão   | Utiliza um formulário com pesos e critérios previamente definidos.  |
| Modelo de Gestão     | Tradicional (foco em comportamentos observáveis e resultados individuais) | Não integra formalmente a avaliação com metas estratégicas ou indicadores institucionais de desempenho (Gestão por Competências ou Resultados). |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esse tipo de abordagem limita o potencial da avaliação como ferramenta de desenvolvimento institucional e pessoal. Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo contínuo e sistemático, voltado para o aprimoramento das competências individuais em consonância com os objetivos organizacionais. Da mesma forma, Marras (2011) defende a adoção de modelos mais participativos e integrados, que considerem múltiplas fontes de feedback e favoreçam o alinhamento entre desempenho e resultados estratégicos.

Além disso, Dutra (2012) destaca que a avaliação eficaz deve promover o diálogo entre gestores e avaliados, criando uma cultura de responsabilização e aprendizado mútuo, o que é dificultado em modelos excessivamente centralizados. Assim, a ausência de mecanismos de coavaliação e de aferição da contribuição do servidor para os objetivos institucionais compromete não apenas a legitimidade do processo, mas também sua efetividade como instrumento de gestão por resultados.

Por fim, evidencia-se o desalinhamento com as metas institucionais, uma vez que o boletim não contempla um campo destinado a avaliar a contribuição dos servidores para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, contrariando as diretrizes

estabelecidas na Portaria nº 53/2024, que orienta a gestão pública com foco em resultados e no cumprimento do Plano Estratégico 2023–2026. Essa lacuna reforça a necessidade de compreender de forma mais aprofundada como o DETRAN/RO tem estruturado o processo de definição e acompanhamento de metas institucionais, tema que será detalhado no próximo capítulo, com foco específico na análise da Portaria nº 53/2024.

### **5.3 Estabelecimento de Metas Institucionais no Detran/RO: Uma Análise Da Portaria N° 53/2024**

A busca por uma gestão pública orientada por resultados tem impulsionado órgãos da administração direta e indireta a adotar práticas mais estratégicas e transparentes na definição de suas metas institucionais. Nesse contexto, o Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO) editou a Portaria nº 53/2024, que dispõe sobre diretrizes para a formulação, acompanhamento e avaliação das metas organizacionais, alinhadas ao Plano Estratégico 2023–2026.

Este capítulo tem como objetivo analisar criticamente a Portaria nº 53/2024, identificando seus principais elementos normativos, seus impactos sobre a cultura organizacional e sua efetividade na promoção de uma gestão baseada em desempenho. Busca-se compreender de que forma o DETRAN/RO tem operacionalizado essas metas, bem como o grau de integração entre os instrumentos de planejamento estratégico e os processos avaliativos internos, especialmente no que diz respeito à contribuição dos servidores para os objetivos institucionais.

Para tanto, serão examinados os dispositivos da portaria, as metodologias adotadas para definição e mensuração de metas, além das possíveis lacunas entre o que está normatizado e a prática observada na rotina administrativa da autarquia.

Primeiramente é importante destacar que o planejamento estratégico é um dos principais instrumentos de modernização da administração pública, sendo essencial para promover a eficiência, a efetividade e a orientação por resultados. De acordo com Mintzberg (2004), a estratégia organizacional precisa ser compreendida não apenas como um plano, mas como um padrão de comportamento capaz de alinhar os esforços individuais às metas coletivas. No setor público, esse alinhamento é viabilizado, entre outros mecanismos, pelo estabelecimento de metas institucionais, que orientam as ações de cada unidade administrativa em direção aos objetivos maiores da organização.

No contexto do Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO), a formalização desse processo ocorreu por meio da Portaria nº 53/2024, que institui o Plano Estratégico 2023–2026, com foco no aprimoramento da gestão, da prestação dos serviços e da eficiência organizacional.

A Portaria nº 53/2024/DETRAN-RO estabelece um conjunto de metas estratégicas a serem alcançadas pelas unidades administrativas da autarquia, envolvendo objetivos relacionados à educação para o trânsito, fiscalização, engenharia de tráfego, atendimento ao cidadão, tecnologia da informação, gestão de pessoas e eficiência administrativa. Tais metas são acompanhadas de indicadores e resultados esperados, devendo ser monitoradas e revisadas anualmente.

Além de nortear o desempenho organizacional, essas metas têm impacto direto sobre os servidores. A Resolução nº 08/2024/DETRAN-CONSEDIR, que regulamenta o Prêmio por Merecimento, vincula sua concessão ao cumprimento de pelo menos 60% das metas institucionais previstas na Portaria nº 53/2024. Assim, o planejamento estratégico passa a influenciar diretamente os mecanismos de reconhecimento e valorização profissional no órgão.

Nesse contexto, a estrutura organizacional do DETRAN/RO desempenha papel central. A autarquia conta atualmente com 52 Circunscrições Regionais de Trânsito (Ciretrans) e 20 Postos Avançados (PA) espalhados pelo estado, os quais são responsáveis diretos pela execução de serviços operacionais, atendimento ao público e, conseqüentemente, pela geração da receita do órgão. Essas estruturas concentram as ações finalísticas da instituição e são fundamentais para o cumprimento das metas definidas.

Contudo, um dos principais entraves à efetividade do planejamento estratégico está relacionado à elevada rotatividade nos cargos de direção superior, particularmente nas chefias das Ciretrans e dos PAs. Atualmente, o DETRAN/RO possui 704 cargos de direção superior, dos quais até 60% podem ser ocupados por comissionados, enquanto apenas 40% são reservados a servidores efetivos — percentual que deverá aumentar para 50% até julho de 2028, conforme previsto na Lei Complementar nº 1.209/2023.

A predominância de comissionados em cargos de liderança, especialmente em unidades estratégicas, compromete a continuidade administrativa, a retenção do conhecimento institucional e o comprometimento com metas de longo prazo. Em algumas unidades, inclusive, não há presença de servidores efetivos, o que fragiliza o processo de aprendizagem organizacional. Conforme Senge (2006), organizações eficazes são aquelas que aprendem continuamente com sua própria experiência, algo inviável quando não há uma base sólida de servidores de carreira que assegure essa memória organizacional.

Para que as metas da Portaria nº 53/2024 sejam efetivamente alcançadas, é necessário haver sinergia entre o planejamento institucional e os processos de avaliação de desempenho dos servidores. Como destaca Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho deve estar diretamente vinculada aos objetivos estratégicos da organização, atuando como instrumento de retroalimentação para o alcance de resultados.

Entretanto, como verificado anteriormente, o atual Boletim de Avaliação de Desempenho do DETRAN/RO não contempla um campo específico que permita aferir a contribuição do servidor para os objetivos da unidade ou da autarquia como um todo. Essa lacuna evidencia um descompasso entre o desempenho individual e os resultados institucionais, contrariando as práticas modernas de gestão por desempenho defendidas por autores como Drucker (2002) e pelos referenciais técnicos da ENAP (2023).

A Portaria nº 53/2024 representa, sem dúvida, um avanço no fortalecimento da gestão estratégica do DETRAN/RO, ao estabelecer metas claras e mensuráveis para todas as áreas da autarquia. No entanto, sua efetividade depende de fatores estruturais e organizacionais, como a estabilidade das lideranças locais, a profissionalização da gestão e a presença consistente de servidores de carreira em posições-chave.

Portanto, a consolidação de uma cultura de gestão por resultados no DETRAN/RO requer o enfrentamento de desafios como a alta rotatividade nos cargos de chefia, a escassez de efetivos em unidades estratégicas e a desconexão entre avaliação de desempenho e planejamento institucional. Superar essas fragilidades implica investir na valorização de servidores efetivos, na melhoria dos instrumentos de avaliação e na integração efetiva entre metas organizacionais e desempenho individual.

#### **5.4 Necessidades de Aperfeiçoamento na Avaliação de Desempenho do DETRAN/RO para o alcance das metas estratégicas**

Com base nas diretrizes apresentadas no artigo “*Avaliando o Desempenho do Servidor Público*” (ENAP, 2023), observa-se que a avaliação de desempenho, quando estruturada de forma estratégica, pode ser um instrumento fundamental para alinhar o desempenho individual às metas institucionais. No entanto, ao comparar essas diretrizes com o modelo atualmente adotado pelo DETRAN/RO, verifica-se a existência de lacunas que limitam a efetividade do processo avaliativo como ferramenta de apoio à gestão orientada por resultados.

O primeiro aspecto crítico diz respeito à ausência de critérios voltados à contribuição do servidor para o cumprimento das metas institucionais, conforme estabelece a Portaria nº 53/2024. O Boletim de Avaliação de Desempenho foca exclusivamente em comportamentos e competências individuais, sem aferir de forma objetiva o quanto o servidor contribui para os objetivos estratégicos do órgão.

Além disso, o modelo utilizado é caracterizado como avaliação hierárquica unilateral, ou seja, realizada exclusivamente pelo chefe imediato. Esse formato, embora tradicional, possui limitações relacionadas à subjetividade e à ausência de múltiplas perspectivas sobre o desempenho do servidor. A literatura recomenda a adoção de modelos participativos, como a avaliação 360 graus, que envolve autoavaliação, avaliação por pares e por subordinados, aumentando a equidade e a legitimidade do processo.

Outro ponto relevante é a falta de feedback contínuo e estruturado. A avaliação ocorre como um evento isolado, sem a institucionalização de sessões de devolutiva que permitam ao servidor compreender seus pontos fortes e aspectos a melhorar. A implementação de momentos formais de feedback, em ciclos regulares, contribuiria para o desenvolvimento profissional e a construção de um ambiente de aprendizagem contínua.

A ausência de indicadores de desempenho objetivos e mensuráveis também compromete o vínculo entre a avaliação e o alcance das metas organizacionais. O uso de métricas claras, como produtividade, cumprimento de prazos, eficiência e qualidade dos serviços, aliado a critérios comportamentais, traria maior equilíbrio e precisão ao processo.

Além disso, não há evidência de que os avaliadores recebam capacitação específica para conduzir as avaliações. A formação de gestores nesse aspecto é essencial para minimizar vieses, padronizar critérios e assegurar que a avaliação seja realizada com justiça e coerência com os princípios da administração pública.

Dessa forma, destaca-se a necessidade de modernização do processo por meio de informatização e monitoramento contínuo. A utilização de sistemas integrados de gestão de desempenho pode permitir o acompanhamento histórico das avaliações, facilitar a coleta de dados e apoiar decisões de gestão mais estratégicas.

Diante desse cenário, torna-se essencial aprofundar o diagnóstico sobre o modelo normativo da avaliação de desempenho vigente no DETRAN/RO. Para isso, o próximo capítulo apresentará uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), aplicada especificamente ao conjunto de normas que regem o processo avaliativo no órgão, com o objetivo de identificar potenciais de melhoria e riscos institucionais que podem influenciar a efetividade da política de gestão por desempenho.

### **5.5 Diagnóstico normativo da Avaliação de Desempenho no DETRAN/RO a partir da Matriz de SWOT**

A avaliação de desempenho no DETRAN/RO é regulamentada por um conjunto de normas que influenciam diretamente sua aplicação e efetividade. Com base na Lei nº 1.638/2006, Portaria nº 53/2024, Resolução nº 08/2024 e Lei Complementar nº 1.209/2023, este capítulo realiza uma análise SWOT normativa. O objetivo é identificar os pontos fortes, as fragilidades, as oportunidades e as ameaças presentes no atual modelo legal. Esse diagnóstico contribui para refletir sobre o aprimoramento da gestão por desempenho no órgão.

Nesse sentido, observa-se que a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) configura-se como uma importante ferramenta de diagnóstico organizacional, amplamente utilizada no contexto do planejamento estratégico (PE). A partir dela, é possível fornecer aos gestores uma visão abrangente do ambiente interno e externo da instituição, permitindo identificar tanto os pontos fortes e as oportunidades que podem ser exploradas, quanto as fraquezas e ameaças que exigem atenção e superação. Conforme os ensinamentos de Silveira (2001, p. 209), essa ferramenta viabiliza a identificação de aspectos que podem ser aperfeiçoados internamente, bem como a antecipação e o enfrentamento de desafios oriundos do ambiente externo, conforme observado na Figura 02:

# • ANÁLISE SWOT •



Figura 2 – Análise SWOT do DETRAN/RO  
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise SWOT aplicada ao arcabouço normativo da avaliação de desempenho no DETRAN/RO revela uma série de aspectos relevantes que contribuem para compreender tanto os avanços quanto os desafios ainda presentes no modelo adotado. Entre as forças do atual sistema normativo, destaca-se a existência de um marco legal consolidado, com a Lei nº 1.638/2006, que regulamenta o Boletim de Avaliação Individual. Além disso, observa-se a inclusão formal da avaliação de desempenho como critério para progressão funcional e concessão de gratificações, o que reforça os princípios da meritocracia no serviço público.

Outro aspecto positivo é a Resolução nº 08/2024/DETRAN-CONSEDIR, que vincula diretamente o desempenho individual ao cumprimento das metas institucionais, integrando os níveis operacionais e estratégicos da autarquia. Complementando esse cenário, a Portaria nº 53/2024 estabelece metas claras, indicadores mensuráveis e foco em resultados, o que alinha a gestão de pessoas ao planejamento estratégico do órgão. Em

conjunto, esses instrumentos demonstram avanços significativos no sentido de consolidar um modelo avaliativo voltado ao desempenho institucional.

Por outro lado, a análise também evidencia fragilidades normativas que limitam a efetividade do sistema. A própria Lei nº 1.638/2006 não especifica critérios objetivos para a avaliação da contribuição para o alcance de metas institucionais, o que abre margem para interpretações subjetivas. Além disso, o Boletim de Avaliação atualmente utilizado não contempla campo específico para aferição da contribuição do servidor ao planejamento estratégico, o que dificulta a conexão entre desempenho individual e metas organizacionais. Outro ponto de preocupação é a ausência de avaliação multidimensional, como o modelo 360 graus, restringindo o processo à visão da chefia imediata. Soma-se a isso a falta de exigência legal para capacitação dos avaliadores, o que fragiliza a qualidade e a equidade dos julgamentos realizados. Tais lacunas indicam que, embora exista uma base legal estruturada, ainda há considerável distanciamento entre norma e prática estratégica no contexto da avaliação de desempenho.

Em contrapartida, o ambiente institucional apresenta oportunidades relevantes que podem favorecer o aprimoramento do modelo vigente. A Lei Complementar nº 1.209/2023, por exemplo, estabelece a reserva progressiva de cargos comissionados para servidores efetivos, o que contribui para a estabilidade administrativa e imparcialidade na condução dos processos avaliativos. Além disso, existe o potencial de integração entre o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de metas da Portaria nº 53/2024, promovendo uma abordagem mais estratégica e orientada a resultados. O avanço da digitalização dos processos administrativos também cria oportunidades para informatização das avaliações, com maior rastreabilidade, controle e eficiência. Soma-se a isso a disponibilidade de capacitações gratuitas em gestão por competências, promovidas por instituições como a ENAP, que podem embasar a reestruturação do modelo avaliativo com base em boas práticas nacionais.

Entretanto, também foram identificadas ameaças externas que podem comprometer a efetividade da política de avaliação de desempenho. A discricionariedade política na nomeação de avaliadores, por exemplo, pode comprometer a imparcialidade e objetividade do processo. Há ainda uma resistência institucional à modernização, frequentemente presente em ambientes com baixa cultura de desempenho e forte influência político-administrativa. Soma-se a isso o risco de mudanças legislativas que possam enfraquecer a vinculação entre avaliação e progressão funcional, além da

ausência de mecanismos independentes de auditoria sobre os resultados das avaliações, o que pode gerar distorções, favorecimentos indevidos ou fraudes administrativas.

Diante do exposto, conclui-se que o modelo normativo atual oferece uma base razoável para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho moderno e estratégico. No entanto, há lacunas importantes que devem ser superadas, especialmente no que se refere à definição de critérios objetivos, à participação de múltiplos avaliadores e à efetiva conexão entre desempenho individual e metas institucionais. A superação dessas fragilidades exige comprometimento institucional com a melhoria contínua, investimentos em capacitação, transparência nos processos e fortalecimento da governança pública. Apenas assim será possível consolidar uma cultura de desempenho que valorize o servidor público e contribua para a entrega de serviços mais eficientes e alinhados às necessidades da sociedade.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto da avaliação de desempenho no planejamento estratégico do Departamento Estadual de Trânsito de Rondônia (DETRAN/RO), considerando sua relação com a legislação vigente, os efeitos na trajetória funcional dos servidores e sua articulação com o Plano Estratégico da instituição (2023–2026).

Ao longo do estudo, verificou-se que o modelo atualmente adotado pela autarquia apresenta avanços relevantes, como a padronização do Boletim de Avaliação de Desempenho, a institucionalização de avaliações periódicas e a vinculação desses resultados a mecanismos de valorização funcional, como progressão por merecimento e gratificações. Contudo, a análise teórica e normativa revelou fragilidades que comprometem a efetividade do processo como instrumento de gestão estratégica.

Entre os principais pontos críticos identificados, destacou-se a ausência de critérios formais para aferição da contribuição dos servidores para o cumprimento das metas institucionais - elementos essenciais para uma avaliação justa, meritocrática e orientada por resultados. Tal lacuna evidencia a necessidade de maior integração entre a avaliação individual e o planejamento estratégico do órgão, conforme previsto na Portaria nº 53/2024, que estabelece metas claras, mensuráveis e alinhadas ao Plano Estratégico 2023–2026.

A pesquisa também identificou que a estrutura organizacional descentralizada do

DETRAN/RO — composta por 52 Circunscrições Regionais de Trânsito (Ciretrans) e 20 Postos Avançados — exerce papel fundamental na execução das ações finalísticas da autarquia. Entretanto, a alta rotatividade nas chefias dessas unidades, somada à predominância de servidores comissionados em funções estratégicas, compromete a continuidade administrativa, a retenção do conhecimento institucional e o alcance sustentável das metas estabelecidas. A Lei Complementar nº 1.209/2023, ao estabelecer percentuais mínimos de ocupação de cargos comissionados por servidores efetivos (40% até 2025 e 50% até 2028), representa um avanço normativo, mas seus impactos ainda estão em fase de transição.

Percebeu-se ainda que, no ciclo do planejamento estratégico, as metas são definidas no nível estratégico (diretorias), desdobradas no nível tático (departamentos) e executadas no nível operacional (Ciretran). Essa lógica reforça a importância de se investir na estabilização e capacitação das lideranças locais, preferencialmente com servidores efetivos, a fim de assegurar a continuidade das políticas públicas e a efetividade da gestão descentralizada.

Diante desse contexto, foi possível identificar caminhos para o aprimoramento do processo avaliativo no DETRAN/RO, com base em boas práticas da administração pública e nos referenciais teóricos, destacando-se a adoção de modelos mais participativos e multidimensionais de avaliação, a capacitação contínua dos avaliadores, a informatização e automatização dos processos e a inclusão de indicadores objetivos e estratégicos nos instrumentos avaliativos.

Conclui-se, portanto, que a avaliação de desempenho no DETRAN/RO possui potencial para se consolidar como ferramenta de apoio à gestão estratégica e à valorização do servidor. Para tanto, sua reestruturação deve priorizar a integração com o planejamento institucional, a valorização da estabilidade funcional e o alinhamento com os princípios da eficiência, transparência e orientação por resultados - pilares fundamentais para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade rondoniense.

## 6. REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Brunel P. *Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, 1995.
- BRASIL. Lei nº 1.638, de 8 de junho de 2006. *Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores do DETRAN-RO*. Diário Oficial do Estado de Rondônia, Porto Velho, 8 jun. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DRUCKER, Peter F. *Desafios da gestão no século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Avaliando o desempenho do servidor público*. Brasília: ENAP, 2023.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LOPES, João Marcelo. *Avaliação de desempenho no setor público: desafios e perspectivas*. São Paulo: Revista de Administração Pública, 2023.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de mudanças nas organizações*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Avaliação de desempenho e gestão por resultados no serviço público brasileiro*. Brasília: ENAP, 2010.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- RONDÔNIA. Departamento Estadual de Trânsito. Resolução nº 08/2024/DETRAN-CONSEDIR, de 15 de março de 2024. Regulamenta a concessão do Prêmio por Merecimento. *Diário Oficial do Estado de Rondônia*, 15 mar. 2024.
- RONDÔNIA. Departamento Estadual de Trânsito. Portaria nº 53/2024, de 17 de janeiro de 2024. Institui o Plano Estratégico 2023–2026 do DETRAN/RO. *Diário Oficial do Estado de Rondônia*, 17 jan. 2024.
- RONDÔNIA. Lei Complementar nº 1.209, de 18 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a estrutura organizacional e administrativa do DETRAN/RO. *Diário Oficial do Estado de Rondônia*, 18 dez. 2023.
- SEABRA, Maria da Conceição. *Gestão de pessoas no setor público: perfil e desafios do servidor moderno*. Brasília: ENAP, 2001.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2006.
- SILVEIRA, Henrique. SWOT. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.