

GESTÃO PÚBLICA DE EXCELÊNCIA: NOVAS PERSPECTIVAS VOLTADAS AO SERVIÇO PÚBLICO

Administração, Edição 125 AGO/23 SUMÁRIO / 14/08/2023

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8247641

Willian Oliveira dos Santos¹

Rodolfo Graffunder²

Érik Serafim da Silva³

Resumo

A globalização levou as empresas a realizarem constantes mudanças estruturais para se manterem competitivas e uma mudança relevante foi deixar de ver as pessoas como máquinas, valorizando-as como seres humanos dotados de emoções. O departamento de Recursos Humanos (RH) evoluiu constantemente para atingir o nível de comprometimento com o capital humano que possui atualmente. Com o propósito de responder à questão de pesquisa tem-se como objetivo geral analisar a relação entre a avaliação de desempenho no âmbito da Gestão de Pessoas. Para tanto, traçou-se os seguintes objetivos específicos: definir avaliação de desempenho; explicar o processo motivacional numa empresa; apresentar as vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho. A eficácia organizacional é buscada por meio de treinamento, da formação específica, de um plano de benefícios para conduzir os colaboradores ao atingimento das metas e valorizar o contato mais personalizado com os clientes. Conclui-se que a meritocracia possibilita o crescimento das organizações, o

reconhecimento das habilidades e conhecimentos do colaborador. Neste sentido, o Departamento de RH teve que adaptar-se à necessidade de gerir pessoas no sentido de formá-las e valorizá-las para propiciar o crescimento almejado pela organização, conciliando com a satisfação, com o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Meritocracia.

INTRODUÇÃO

A gestão pública de excelência é um tema de grande relevância atualmente, uma vez que busca melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população, buscando atender suas necessidades de forma eficaz e eficiente (OLIVEIRA et al. 2020).

Uma gestão pública de excelência envolve uma série de fatores, como transparência, participação social, eficiência, prestação de contas e busca constante pela melhoria dos serviços públicos. Para tanto, é necessário que haja uma mudança de paradigma, onde o foco da administração pública seja o cidadão e suas demandas (GABRIEL JUNIOR; SILVEIRA; MIGUEL, 2022).

Uma das novas perspectivas voltadas ao serviço público é a implementação de uma cultura de inovação, que busca utilizar novas tecnologias e práticas para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Isso inclui o uso de ferramentas digitais, como aplicativos e portais, que facilitam o acesso dos cidadãos aos serviços públicos, bem como a implementação de metodologias ágeis de trabalho. Outra perspectiva importante é a valorização do servidor público, por meio de capacitação e desenvolvimento profissional. Uma gestão de excelência busca incentivar a qualificação dos servidores, oferecendo oportunidades de aprendizado e crescimento, além de incentivar a meritocracia e a avaliação de desempenho (BRAGA, 2021).

Além disso, a gestão pública de excelência também envolve a adoção de práticas de governança, com a implementação de processos de planejamento

estratégico, gestão de riscos e controle interno. Isso garante uma gestão mais eficiente e transparente, com a minimização de erros e fraudes.

A participação social é outro aspecto fundamental na nova perspectiva da gestão pública de excelência. A população deve ser ouvida e participar ativamente das decisões relacionadas aos serviços públicos que lhes dizem respeito. Para isso, é necessário promover a transparência na administração pública, fornecendo informações claras e acessíveis aos cidadãos, além de criar mecanismos de participação, como conselhos e audiências públicas (SOARES; DA ROSA, 2022).

A gestão pública de excelência busca colocar o cidadão como centro das ações do poder público, oferecendo serviços de qualidade e garantindo a transparência e a participação social. Para isso, é fundamental a implementação de práticas inovadoras, a valorização do servidor público e a adoção de uma governança eficiente. Essas novas perspectivas são essenciais para garantir uma gestão pública de qualidade e eficiente, capaz de atender às necessidades da sociedade (SOARES; DA ROSA; ZONATTO, 2020).

Diante deste contexto, tem-se como problema de pesquisa, a seguinte questão: Qual a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores numa empresa?

Com o propósito de responder à questão de pesquisa tem-se como objetivo geral analisar a relação entre a avaliação de desempenho no âmbito da Gestão de Pessoas. Para tanto, traçou-se os seguintes objetivos específicos: definir avaliação de desempenho; explicar o processo motivacional numa empresa; apresentar as vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho.

A escolha do tema justifica-se pela relevância que a valorização das pessoas vem ganhando no decorrer do desenvolvimento das organizações. A Gestão de Pessoas está baseada em temas paralelos como a avaliação de desempenho, as teorias motivacionais, a criação de planos de benefícios bem estruturados para garantir a satisfação e o crescimento das pessoas juntamente com as organizações. Este estudo pretende ser uma reflexão sobre o tema.

1 Meritocracia para motivação dos colaboradores

Os métodos de mensuração do desempenho sempre receberam grande atenção por parte das organizações, mas as metodologias são bastante recentes, haja vista que em “1989 os conceitos de desempenho ainda estavam presos à análise das possíveis discrepâncias de performance entre o esperado – com base nas descrições dos cargos – e o obtido pelos profissionais em seus processos avaliativos” (BRAGA, 2010, p. 22).

Braga (2010), considera que avaliar o desempenho dos colaboradores não é luxo dentro de uma organização, cabendo ao Departamento de Recursos Humanos essa atividade administrativa essencial, que servirá de base para outras ações do RH para estruturar suas demais políticas organizacionais.

Segundo Cruz (2008), o Sistema de Gestão de Desempenho é um processo que estimula os colaboradores a atingir as metas propostas pela organização; possibilita também uma interação entre gestores e colaboradores imbuídos de um espírito colaborativo que a comunicação aberta e o *feedback* contínuo geram (CRUZ, 2008, p. 11).

Para uma efetiva implementação do Sistema de Gestão de Desempenho, alguns elementos são fundamentais para garantir o seu sucesso. São eles: a) a definição clara de metas e objetivos; b) o entendimento das necessidades dos funcionários; c) as práticas de *coaching* e *feedback*; d) a avaliação de desempenho; e) gestores aptos a aplicar o processo (CRUZ, 2008, p. 11).

Para isso tem grande importância o papel dos gestores para estimular seus colaboradores na adoção de determinados comportamentos e condutas que coadunem com os interesses das organizações.

Gestão de Desempenho é uma estratégia que o moderno Departamento de RH vem implementando para garantir a motivação e a produtividade nas organizações.

A alta administração tem um papel essencial na promoção de cultura interna alinhada à missão e à visão de longo prazo. Canais internos de comunicação e disseminação de diretrizes são disponibilizados para favorecer a implantação de um conjunto de ações alinhadas ao direcionamento estratégico; todas essas são práticas indicativas de que a empresa está preocupada no desenvolvimento de um processo de gestão do conhecimento (FURLANETTO, 2007).

Quando os objetivos da empresa e suas próprias metas ficam claros e evidentes às pessoas envolvidas no processo, e uma vez que estas disponham de ferramentas adequadas à execução das tarefas, elas motivam-se e empenham-se no processo de planejamento operacional e na execução das estratégias definidas, trabalhando coletivamente.

Outro aspecto que vem contribuindo para o maior envolvimento dos funcionários, tanto no planejamento como na busca dos objetivos, resulta da melhoria do nível de formação. As mudanças de mercado e a necessidade de investir na própria empregabilidade impuseram uma postura pessoal de busca por novos conhecimentos. Em complemento ao esforço pessoal, a instituição disponibiliza inúmeros cursos e treinamentos em sistemas on-line que incutem a necessidade de conhecer os direcionamentos da empresa, as próprias metas, o desempenho obtido e as estratégias que estão sendo desenvolvidas para consecução de objetivos planejados.

O desenvolvimento de planejamentos aderentes aos conceitos do BSC e sua implementação não são garantia de sucesso. Kaplan e Norton (2004 *apud* FURLANETTO, 2007), afirmam que, apesar das melhorias operacionais, o sucesso depende do estabelecimento eficiente da missão e dos pressupostos básicos das estratégias. As melhorias devem resultar em maior capacidade de gerar superávit financeiro, seja através do aumento da produção ou da redução de custos.

Silva e Silva (2017), realizaram um estudo para avaliação do desempenho dos gestores públicos de determinados municípios com relação ao uso de recursos através da execução orçamentária da despesa em funções sociais governistas e os resultados foram os seguintes:

Com base no Índice de Desempenho de Funções Sociais (IDFS), que os municípios de Santos (SP) e São Bernardo do Campo (SP) ficaram nas primeiras posições (melhores desempenhos nas 9 funções de governo consideradas como sociais) e nas últimas posições (menos eficientes), ficaram os municípios de Feira de Santana (BA), Carapicuíba (SP), Aparecida de Goiânia (GO), São Gonçalo (RJ) e Belém (PA) (SILVA; SILVA, 2017, p. 81).

O estudo permitiu perceber que nem sempre a quantidade de gastos garante efetividade e desempenho mais compensador, ou seja, gastos não sinônimos de melhor desempenho, mas sim a diversificação dos investimentos nas funções de governo.

No caso prático, percebe-se a efetiva adoção dos conceitos do BSC no planejamento estratégico e nas ações desenvolvidas no âmbito geral da organização. A existência de uma missão orientadora, de objetivos definidos e de indicadores nas quatro perspectivas, alinha o comportamento da empresa e serve de base a decisões estratégicas e operacionais (COELHO, 2015).

A democratização do processo de planejamento, o fluxo de informações e a utilização dos indicadores para promoções e distribuição de resultados representam um conjunto de aspectos de motivação interna, e são interpretados como benefícios das práticas estratégicas alinhadas aos conceitos da ferramenta gerencial (MIRANDA, 2010).

As metas compartilhadas entre os colaboradores geram mais interesse para que os outros profissionais também se destaquem, interferindo diretamente em sua entrega e desempenho. A meritocracia foi introduzida no Brasil pelo Estado, no surgimento dos concursos públicos para preenchimento de vagas nas esferas públicas. O objetivo era combater a hereditariedade de cargos e o nepotismo,

fazendo prevalecer atributos e competências que não estivessem relacionados às influências de poder ou de trocas de favores e de relações sanguíneas. Com o surgimento dos concursos públicos, imaginava-se que a sociedade passaria a valorizar mais os méritos de uma pessoa do que as origens familiares e políticas (COSTA, 2007).

Historicamente a prática e a ideologia meritocrática, nunca foram uma demanda da sociedade brasileira, enquanto nos países Europeus e nos Estados Unidos permeia toda a sociedade, possibilitando que sua rede de significados seja reconstituída sem muita dificuldade a partir de qualquer ponto (instituições privadas, universidades, filosofia social, discurso político e práticas administrativas etc.) (COSTA, 2007).

2 Princípios Meritocráticos – Ascensão Por Merecimento

Os princípios meritocráticos apareceram no Brasil a partir de meados do século XIX, mais especificamente na primeira Constituição Brasileira data de 25 de março de 1824, Barbosa (2003). No art. 179, item XIV, diz: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes” (BRASIL, 1824).

Esse artigo tornava o acesso aos cargos públicos uma possibilidade para os indivíduos que tivessem virtudes e talentos. Assim estabelecia pela primeira vez no Brasil, a possibilidade de um critério meritocrático. Entretanto, a meritocracia está presente na primeira Constituição de 1824, é importante observar que a mesma Constituição, estabelecia distinções entre os indivíduos no direito ao voto (COELHO, 2015).

O art. 170, no item XIII, afirmava a igualdade de todos perante a lei e, no item XIV, estabelecia as bases de um sistema meritocrático para o acesso ao serviço público e os arts. 92, 93, 94 e 95 estabeleciam os critérios para o direito ao voto, excluindo pessoas com determinadas posições sociais e renda. “Essa Constituição apontava para um sistema meritocrático e igualitário; para outros

apontava para uma hierarquização baseada no status e posição econômica.”
(RODRIGUES JUNIOR, 2017, p. 10).

A história, cultura e valores ajudam a compreender a dificuldade de aceitação da ideologia meritocrática, tem-se costumes e valores avessos às hierarquias
(BEHAR, 2019).

A meritocracia seria um fator essencial para se estabelecer a hierarquia. Entenda-se aqui hierarquia como a classificação social das pessoas na sociedade moderna que deve estar atrelada diretamente com o mérito de cada um. Trata-se de uma hierarquia forjada com respaldo em realizações dos indivíduos em uma igualdade jurídica. Portanto rejeita e combate qualquer forma de privilégio hereditário, casto e corporativo, e avalia as pessoas independentes de suas trajetórias, biografias sociais ou vínculos de sangue ou profissionais (BARBOSA, 2003).

O brasileiro entende o trabalho não apenas como gerador de resultados, bens, serviços e desenvolvimento econômico social, mas antes, como espaço de relações e de amizade. A diferenciação e a hierarquia promovidas por processos de mérito são entendidos como fatores que rompem com a harmonia da vida organizacional e das relações sociais (BEHAR, 2019).

O sistema meritocrático se define como um sistema efetivo de avaliação de desempenho, a partir do qual é possível medir quantitativamente o desempenho individual. São estabelecidos, a priori, os critérios e metas a serem alcançadas. Além disso, o sistema meritocrático resulta em recompensas, isto é, na medida em que são alcançadas as metas e que estas estão vinculadas aos objetivos organizacionais, tem-se uma conta de resultado em que todos ganham: a organização e o colaborador (KLÜGER, 2017).

Desta forma, distinguem-se os melhores dos que ainda precisam se esforçar mais, valoriza-se a competência, a dedicação, o esforço, a responsabilidade e cria-se um ambiente onde o sentimento de justiça e a transparência são compartilhados.

O sistema meritocrático é um sistema essencial às sociedades democráticas modernas e igualitárias. Para Barbosa (2003), diferentes esferas dessas sociedades, como empresas públicas e privadas, instituições universitárias, academias de ciência ou letras e muitas outras organizações, são geridas ou construídas a partir da análise e aferição de seus integrantes.

Atualmente se torna menos importante discutir qual critério que deve ser seguido para seleção dos melhores (pois ele se encontraria implícito no conceito mérito/desempenho), e mais relevante a questão proposta por Barbosa: “se todos nós queremos os melhores, como identificá-los e que instrumentos utilizar para selecioná-los? Mais ainda, como garantir que todos tenham igualdades e condições para competir” (BARBOSA, 2003, p. 34).

O primeiro passo prático dos sistemas meritocráticos segundo Barbosa (2003), é garantir igualdade de condições para a competição e o segundo é estabelecer processos de avaliação, que permitam a identificação precisa de desempenho. Para que um sistema meritocrático de fato funcione é necessário que ele seja aberto a todos, independentemente das origens de cada um e que garanta Barbosa (2003), do ponto de vista jurídico e legal, acesso e condições iguais para todos.

Temos de contar com que os processos avaliativos sejam os mais objetivos possíveis, no sentido de medir exatamente o desempenho de cada um, sem interesses particulares e com imparcialidade dos avaliadores (RODRIGUES JUNIOR, 2017).

A meritocracia, no âmbito de um sistema de valores, rejeita todo e qualquer tipo de privilégios hereditários. Assim, baseia-se na igualdade jurídica, porque entende que o talento foi distribuído aleatoriamente entre os indivíduos; compara relativamente os resultados individuais e atribui a responsabilidade ao indivíduo pelos seus próprios resultados, recompensando os melhores (KLÜGER, 2017).

3 Governança pública uma experiência alemã

Passemos, pois, a enfrentar a temática da governança pública. Calha aqui, entretanto, trazer à baila a experiência alemã, naquilo que diz respeito a governança pública, para posteriormente traçarmos alguns paralelos com o nosso país. Falar sobre governança pública impõe-se, em um primeiro momento, discorrer sobre a experiência alemã ocorrida nos últimos 10 anos.

O fato é que a Alemanha, após a modernização do setor público, constatou que a administração pública ganhou contornos empresariais, tornando-se menos onerosa e eficiente, ainda que isso não se revelasse favorável ao cidadão (KISSLER; HEIDEMANN, 2006, p. 479).

Por conseguinte, a governança tornou-se um elemento essencial e recorrente no setor público alemão, ainda que sem saber exatamente o seu significado.

Segundo Elke Löffler devemos entender por governança pública:

Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objetivo a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (LÖFFLER, 2001, p. 212).

A experiência Alemã também considerou as pesquisas regionais, na medida em que é fato que os atores legais possuem condições de melhor avaliar os problemas de sua região, notadamente naquilo que é pertinente ao mercado de trabalho e políticas de emprego. Leo Kissler e Francisco G. Heidemann observam:

Em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto também novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários (LÖFFLER, 2001, p. 482).

Assim, é certo dizer que a governança local assume contornos de uma cooperação entre os mais diversos entes, sejam estes públicos ou privados, caracterizando-se por uma rede interorganizacional. Entretanto, a discussão sobre a governança pública alemã não parou por aí, pois seria impossível dissociá-la do bem da coletividade, ensejando, destarte, um novo entendimento sobre o Estado.

Nesse sentido, é possível observar três fases na transição o Estado convencional para uma nova modelagem de Estado:

i) de um Estado de serviço, produtor do bem público, em um Estado que serve de garantia a produção do bem público; ii) de um Estado ativo, provedor solitário do bem público, em um Estado ativador, que aciona e coordena outros atores a produzir com ele; iii) de um Estado dirigente ou gestor em um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores (LÖFFLER, 2001, p. 483).

As características dessa transição denotam que o Estado, gradativamente, deixou de adotar o modelo tradicional de protetor do bem da coletividade, adotando características de Estado garantidor, ativador e cooperativo, respectivamente.

No que diz respeito a última fase de transição, onde temos um Estado cooperativo, entendemos que se estabeleceu uma Administração dialógica, eis que a sua atuação se faz de forma conjunta com a sociedade e com o empresariado, mediante a celebração de parcerias estratégicas, ainda que isso a nosso ver, implique em uma mercantilização do setor público, em face das privatizações e terceirização de serviços públicos.

Concluindo, entendemos que a experiência alemã, em que pese demonstrar o quanto é promissora a implantação de uma modelagem de governança pública, também se revela repleto de obstáculos em razão da mercantilização do serviço público.

3.1. A Governança pública

Não é de hoje que a Administração Pública tenta modernizar de forma eficiente a sua estrutura burocrática, haja vista a reforma administrativa preconizada pela EC 19/98. Nesse contexto, a expressão governança pública teve relativo destaque nos últimos anos, como mais uma forma de criação de novos paradigmas para a Administração Pública. (CARVALHO, 2020)

Do ponto de vista conceitual a governança pública, assim como a corporativa, implica, em última análise, como um tipo de gestão do Estado. Aliás, a experiência alemã, como vimos, traz a governança coactada as expectativas políticas e sociais decorrentes da cooperação dos mais distintos atores locais. Por assim dizer, certo é afirmar que a governança pública nada mais que um arranjo governamental que, mediante articulações de ordem econômica, financeira, administrativa, sociais e políticas, busca novas soluções para os seus velhos problemas, estabelecendo, inclusive, parcerias com a iniciativa privada. (CARVALHO, 2020)

Calha aqui, por pertinente, lembrar que embora a governança pública possa ser vista pelos mais diversos aspectos, temos como mais acertado focá-la sob o aspecto democrático, por força do art. 1º. que veio a instituir a República

Federativa do Brasil enquanto Estado Democrático de Direito, exigindo, pois, a participação popular (MIRANDA; GONÇALVES; DA COSTA, 2020).

METODOLOGIA

A metodologia bibliográfica é uma pesquisa de revisão bibliográfica sobre a gestão pública de pessoas no ambiente dos setores públicos, com caráter qualitativo e exploratório, foi realizado um levantamento bibliográfico, utilizando fontes diversas, tais como livros, revistas especializadas nacionais e internacionais, *sites* institucionais; realizou-se a leitura e a seleção das referências bibliográficas; Utilizando-se como bases de dados, sites governamentais.

CONCLUSÃO

Entende-se que os objetivos geral e específicos dessa pesquisa, ou seja, analisar a relação entre a avaliação de desempenho no âmbito da Gestão de Pessoas; definir avaliação de desempenho; explicar o processo motivacional numa empresa; apresentar as vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho, foram plenamente atendidos.

O processo de implantação da meritocracia leva tempo e pode não ser bem compreendido no início, pois a cultura meritocrática foca nos resultados e, normalmente, o início do processo apresenta momentos complexos, onde haverá anos em que mesmo aferindo lucros não terá condições de pagar bônus porque os setores não atingirão as metas propostas. Para que o sistema obtenha sucesso, essa norma não pode ser quebrada, no entanto é uma realidade que muitos funcionários não entenderão, gerando um clima bastante desconfortável.

A Meritocracia é um dos temas estratégicos que vem merecendo grande atenção dentro das organizações, de todos os envolvidos, durante os próximos anos.

A meta estabelece que serão avaliadas atitudes e desempenho individual dos profissionais como ferramenta decisiva para a definição de promoções, reconhecimentos e premiações por meio da Meritocracia, pois o reconhecimento e diferenciação das pessoas é conforme o seu desempenho relativo. O mérito é

reconhecido por meio de bônus em salários aos setores que cumprirem as metas, estimulando uma competição intensa entre todos que eleva o nível da organização.

Uma gestão pública de excelência requer a modernização do serviço público, que consiste em atualizar e adaptar as estruturas, processos e instrumentos de trabalho do setor público às demandas e desafios do século XXI. Isso implica em utilizar tecnologias avançadas, promover a capacitação dos servidores, simplificar e agilizar os procedimentos administrativos, bem como adotar práticas de gestão mais eficientes e orientadas para resultados.

Portanto, a gestão pública de excelência depende da modernização do serviço público, que implica em adotar tecnologias avançadas, capacitar os servidores, simplificar os processos administrativos e promover a transparência e a participação. A busca pela eficiência, eficácia e efetividade das ações do governo é uma necessidade inadiável, pois só assim será possível atender de forma adequada às demandas da sociedade e promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

4. No texto Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade de Leo Kissler e Franciso G. Heidemann temos a seguinte afirmação: A privatização e a terceirização dos serviços públicos avançaram muito nas comunidades municipais alemãs. Ocorreram grandes mudanças, especialmente nos setores de abastecimento de água e energia, coleta de lixo, bem como no transporte coletivo de passageiros dentro das cidades – todos serviços que já eram responsabilidade do poder público desde o século XIX, na Alemanha. Pressões por mudanças provem, em grande parte, também das diretrizes da União Europeia, que preceituam a liberalização dos mercados. Mas as mudanças tem origem, igualmente, na crise do orçamento público e na esperança de que, por intermédio da privatização, se consiga superar as deficiências domésticas.

(...)

Na prática, porém, tem-se demonstrado que, em muitos casos, as administrações

públicas ainda são capazes de substituir sua ação de produtores do bem público por uma ação de agentes responsáveis pela produção, em cooperação com outros atores.

(...) O aumento quantitativo de PPPs ainda não permite fazer afirmações sobre a dimensão e a qualidade dos trabalhos realizados de modo cooperativo. Em particular, a capacidade de prestar serviço e as limitações desse tipo de arranjo entre parceiros públicos e privados ainda forma pouco estudadas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Ser viço Público**, Rio de Janeiro, v120, n3, p.58-102, 1996. Disponível em:

<[http://www.bresser pereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96barbosa,l%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresser pereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96barbosa,l%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2023.

BEHAR, Alexandre Hochmann. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na cap tura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 26, n. 89, p. 249-268, June 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302019000200249&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2023. Epub Apr 25, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9260893>.

BRAGA, W. O. A. **O Modelo de Gestão de Desempenho em Implantação na Hidrelétrica Itaipu**. 2010. 116p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional) – Stricto Sensu em Psicologia Organizacional, Universidad Tres Fronteras, Paraguai, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 25 de março de 1824**. Brasília – DF, 1824.

CARNUT, Leonardo; NARVAI, Paulo Capel. Avaliação de desempenho de sistemas de saúde e gerencialismo na gestão pública brasileira. **Saude soc**. 25 (2) Apr-Jun 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-12902016144614>>. Acesso em: 12 jul. 2023.

COELHO, Elainy Cristina da Silva. **Meritocracia, burocracia e cultura brasileira: indicações aos cargos e funções de confiança no IFTO**. 2015. 157 f. (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, Palmas, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/80>>. Acesso em: 12 JUL. 2023.

COSTA, T.R. **e-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos**. São Paulo: USP/FEA, 2002. 78 p.

CRUZ, M.C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. 2008. 134p.

FURLANETTO, Antonio. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Porto Alegre/RS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007. 155p. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1239/1/000390864-Texto%2BCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2023.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. USP. 2009. Disponível em: <http://www2.eerp.usp.br/Nepien/DisponibilizarArquivos/Levantamento_bibliografico_CristianeGalv.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2023.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 3. edição Revisada e Ampliada, 2003.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, June 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jul. 2023.

KLÜGER, Elisa. **Meritocracia de laços**: gênese e reconfigurações do espaço dos economistas no Brasil. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. 851 2017. f. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo – SP, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/cite.php?id=tde-06022017-113838&lang=en>>. Acesso em: 3 jul. 2023.

LÖFFLER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. *Verwaltung + Management*, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001. In: Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *RAP – Revista de Administração Pública*- Rio de Janeiro 40(3):479-99, Maio/Jun. 2006.

MIRANDA, Cláudio Zumpichiatte. **O uso de indicadores na avaliação do Programa de Inclusão Digital do Governo Federal**. Brasília – DF, Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, 2010. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0ADAF83D077A>>. Acesso em: 12 jul. 2023.

RODRIGUES JUNIOR, Fabio Figueiredo. **O reflexo da avaliação de desempenho no desenvolvim ento profissional**: um estudo sobre os métodos, práticas e feedback. Monografia (Bacharelado em Ad ministração) – Faculdade Calafiori, São Sebastião Do Paraíso – MG, 2017. Disponível em: <<https://calafiori.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/O-REFLEXO-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-DESENVOLVIMENTO-PROFISSIONAL.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SILVA, Maurício Corrêa da; SILVA, José Dionísio Gomes da. Avaliação de desempenho de governos municipais brasileiros na execução orçamentária da despesa por funções sociais de governo (2002-2014). **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 24, n. 1, p. 81-105, 2017. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1158>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

OLIVEIRA, Ana Clara Costa et al. **Justiça e Comprometimento Organizacionais:** um estudo sobre as percepções dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. 2022.

BRAGA, Luiza Delamor. **O Balanced Scorecard e a melhoria do desempenho:** avançando na gestão pública em uma Organização Militar. Editora Dialética, 2021.

SOARES, Cristiano Sausen; DA ROSA, Fabricia Silva; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Reflexos do uso do sistema de custos na qualidade da gestão pública com base na percepção de gestores municipais de Santa Maria/RS. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 19, p. e3103, 2020.

GABRIEL JUNIOR, Renê Gabriel; SILVEIRA, Rogério Zanon da; MIGUEL, Marcelo Calderari. Olhares para os serviços prestados pelas agências da receita estadual-ARE, Espírito Santo, Brasil. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 1, p. 68-87, 2022.

SOARES, Cristiano Sausen; DA ROSA, Fabrícia Silva. Aplicação da Resource-Based View no Setor Público: Oportunidades de Pesquisa com Base em um Fragmento da Literatura no Contexto Internacional. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 77-104, 2022.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; GONÇALVES, Jonas Rodrigo; DA COSTA, Danilo. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020.

CARVALHO, Inês Figueiredo. **A modernização na administração pública:** o caso do programa simplex. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Público-Privada) –Mestrado em Administração Público-Privada, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra – UC, Coimbra/Portugal, 2020. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/92668?mode=full>. Acesso em: 5 ago. 2023.

-
1. Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: willianoliveirall@chris
 2. Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: rodolfo_rg_4@hotmail.com
 3. Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Especialista em Gestão Pública e Mestre em Ciências Agrárias Agroecologia (UFPB) e-mail: erik.silva@professor.pb.gov.br

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

RevistaFT

A RevistaFT é uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023**. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).

Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp: 21 98159-7352

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.

Conselho Editorial

Editores Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

Editor Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil