



Benefícios da avaliação de desempenho pessoal na administração pública: uma análise na Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB)

Benefits of personal performance evaluation in public administration: an analysis at the Environmental Sanitation Company of the Federal District (CAESB)

Eduardo Dias Leite¹
Rafael Ribeiro de Souza²

RESUMO

No contexto de eficiência e eficácia nas organizações públicas e privadas, no que tange a prestação dos serviços, a ferramenta avaliação de desempenho faz-se necessária, tendo como papel medir as ações individuais e/ou coletivas em uma equipe, possibilitando a tomada de decisão e a melhoria das atividades nas instituições públicas e privadas. O objetivo da pesquisa foi analisar os benefícios do processo de avaliação de desempenho pessoal da Administração Pública, a partir da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), com base no seu Plano de Gestão por Performance. Afim de analisar o conceito e identificar os objetivos da avaliação de desempenho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em livros, artigos e sites. Para embasar o projeto, foi escolhida a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB) por aplicar um plano de gestão por performance que demonstrou bons resultados. Por fim, após as análises bibliográficas e conhecimento dos conceitos e objetivos, ficou evidente a importância da avaliação de desempenho no âmbito do crescimento organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Serviço público; Métodos de avaliação; Órgão público.

ABSTRACT

In the context of efficiency and effectiveness in public and private organizations, regarding the provision of services, the performance evaluation tool becomes necessary, having as a role to measure the individual and/or collective actions in a team, enabling decision making and improvement of activities in public and private institutions. The objective of the research To analyze the benefits of the personal performance evaluation process in the Public Administration, starting from the Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), based on its Performance Management Plan. In order to analyze the concept and identify the objectives of performance evaluation, a bibliographical research was carried out in books, articles and websites. To support the project, the Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB) was chosen because it applies a performance management plan that has shown good results. Finally, after the bibliographical analyses and knowledge of the concepts and objectives, it became evident the importance of performance evaluation in the scope of organizational growth.

Keywords: Performance evaluation; Public service; Evaluation methods; Public agency.

INFORMAÇÕES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Submetido: 20/11/2022

Aprovado: 27/01/2023

Publicação: 13/02/2023



¹ Pós-Doutorado em Psicologia pela Universidad Argentina John F. Kennedy em Buenos Aires - Argentina. Professor do Instituto Federal de Brasília. eduardo.leita@ifb.edu.br

² Tecnólogo em gestão Pública pelo Instituto Federal de Brasília. rafael.souza@economia.df.gov.br

1. Introdução

No que tange à área de recursos humanos, um dos campos com maior importância seria o que envolve a avaliação de desempenho, visto que ela é uma ferramenta usada para mensurar o desempenho individual ou coletivo de um grupo, sendo capaz de apontar os pontos fracos e fortes de um colaborador, a partir desses pontos desenvolver um plano de desenvolvimento visando o crescimento do indivíduo e da organização. “As organizações precisam buscar melhoria contínua devido às mudanças rápidas em diversas áreas, tanto políticas, tecnológicas, culturais e de mercado.” (LEITE & OLIVEIRA, 2022, p.118).

Para Chiavenato (2009):

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 2009, p. 247)

Grote (2003) diz que: “a avaliação de desempenho é um sistema de gestão formal para avaliar a qualidade do desempenho de alguém em uma organização”.

A avaliação de desempenho já é utilizada nas empresas privadas a um certo tempo, visto que, a primeira ideia de medir o desempenho dos funcionários surgiu no início dos anos 1900 com Taylor, mas somente em 1954 surgiu de fato um conceito concreto sobre o tema, desenvolvido pelo Peter Drucker, levando o nome de Administração por objetivos (APO), que passou a ser usada em diversas empresas, desde então vem se aprimorando essa ferramenta, entretanto o conceito é relativamente novo na administração pública brasileira, sendo aplicada em 1970 no regime militar, mas só ganhou força com a introdução do princípio eficiência através da reforma administrativa do Estado de 1998, a partir dessas afirmações pode-se questionar: quais são os benefícios que a implementação de uma avaliação de desempenho pessoal traz para a administração pública?

A pesquisa está referenciada em 4 tópicos, eles são: Conceito de avaliação de desempenho, modelos tradicionais de avaliação de desempenho, modelos modernos e a avaliação de desempenho no contexto do serviço público.

Os objetivos da pesquisa: Analisar os benefícios do processo de avaliação de desempenho pessoal da Administração Pública, a partir da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), tendo como base, seu Plano de Gestão por Performance. Compreender o que vem a ser a avaliação de desempenho pessoal no setor público, a partir da sua legislação. Conhecer os métodos, resultados e benefícios da

avaliação de desempenho pessoal no setor público. Conhecer Plano de Gestão por Performance da Cagesp, seus resultados e analisa-los.

A pesquisa se justifica com base no cenário atual e nos anseios dos cidadãos por serviços públicos de qualidade e em novas maneiras de gerir a máquina pública, tendo uma visão na gestão por qualidade e eficácia. Nesse sentido, a pesquisa busca entender o conceito de avaliação de desempenho pessoal, as formas que são aplicadas, seu desenvolvimento durante os anos e sua aplicação no âmbito da administração pública.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico foi dividido em quatro partes, a primeira apresenta o contexto da avaliação no setor público, a segunda mostra o conceito de avaliação de desempenho, a terceira parte dispõe sobre os métodos mais utilizados para aferir o desempenho pessoal, e por fim, a quarta parte apresenta os métodos mais utilizados para aferir o desempenho.

2.1. Contexto na administração pública federal

As atividades de Administração Pública envolvem um grande conjunto de ações que podem ser assim caracterizadas: atividades relacionadas com o poder de decisão e comando, envolvendo as funções de planejamento, direção, organização, controle e coordenação; atividades de apoio à ação governamental, abrangendo aquelas voltadas às práticas administrativas convencionais como: finanças, pessoal, material, patrimônio e serviços gerais (portaria e zeladoria, comunicações administrativas, transportes, segurança); atividades relacionadas com o alcance dos objetivos públicos, e que compõem as políticas públicas econômicas e sociais. Essas atividades constituem a razão da existência da administração pública, visto que, através delas ocorre a prestação de serviços à sociedade. Nesse sentido, fica transparente que o setor público tem a responsabilidade com a sociedade e é nesse momento que a Avaliação de Desempenho intervém com maior intensidade, na busca de oferecer ao público um serviço de boa qualidade. (SANTOS; VIEIRA, 2008 *apud* SILVA, 2017, p. 10)

A legislação que abrange a avaliação do desempenho pessoal no serviço público federal está a cargo da lei nº 8.112, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, lei que está contida na constituição federal de 1988. Com a reforma do aparelhamento do Estado de 1998, que visava a melhoria a eficácia e eficiência dos serviços prestados pelo setor público, foi adicionada a emenda constitucional nº 19, que dava ao estado o poder de desligar um servidor por mal desempenho. No artigo 6 da emenda e citado:

São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

A mensuração e aplicação da avaliação do desempenho na administração pública está a cargo de cada órgão, através da publicação de portarias, ou regimentos internos. Como exemplo a publicação da portaria nº 4.451, de 5 de fevereiro de 2021 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações que estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia, o Art. 3º § primeiro cita que, para fins de avaliação de desempenho irão considerar o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional deste Ministério, tendo como referência as metas globais, intermediárias e individuais.

A Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal é uma sociedade de economia mista de saneamento básico do Distrito Federal, que iniciou suas atividades bem no começo da construção da nova capital do Brasil, inicialmente era vinculada à Novacap, como uma divisão de água e esgotos, em 8 de abril de 1969 passou a ser denominada como Companhia de Água e Esgotos de Brasília – CabeS por força do Decreto-Lei nº 524, em 1999 teve outra denominação, e passou a ser a Companhia de Saneamento do Distrito Federal, nesse mesmo ano ela ampliou seu mercado, podendo atuar fora do distrito federal, em âmbito nacional, novamente em 2005 ocorreu a troca de nome e passou a ser denominada como a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal, ampliando ainda mais sua área de atuação, podendo fazer negócios com outros países.

2. 2. Conceitos de avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato o conceito de avaliação de desempenho pode ser definido como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 241). Ainda sobre o conceito, Chiavenato cita que a “Avaliação do desempenho é o processo que mede o desempenho do

funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. ” (CHIAVENATO 2014, p. 210). Chiavenato afirma ainda que a avaliação serve de guia para localizar problemas. Nesse sentido a avaliação de desempenho não serve apenas para aferir medidas de desempenho, mas utilizar-se dessas medidas para desenvolver planos que visem o crescimento na qualidade e no desenvolvimento das organizações.

De acordo com Pontes (2016) a avaliação de desempenho pode ser vista como uma metodologia que visa estabelecer um contrato entre o funcionário e o empregador, sendo assim acordado a busca por resultados e o cumprimento das metas definidas pela organização, e se necessário a correção dos pontos fracos.

Para analisar melhor o conceito e preencher as lacunas que existe sobre o tema, Ensslin et al (2010) sugeriram que:

Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento. (ENSSLIN et al., 2010, p. 130)

Segundo MARRAS (2000):

A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.) (MARRAS, 2000, p. 173).

Citado por ARAUJO (2006 *apud* DERROSSO; BOEWERK, 2017, p. 5): “A atividade de avaliação de desempenho é um conjunto formado por um amplo processo que começa na identificação do desempenho, seguindo para a mensuração do desempenho, alcançando, com essa medida, projeções de médio e longo prazo, construindo um mapa de em que o desempenho do colaborador tem maior potencial para colocar a serviço da organização.”

Para Natal (2012) a avaliação de desempenho pode ser definida como:

A avaliação de desempenho é a identificação e mensuração das ações dos colaboradores durante período e tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho (NATAL, 2012, p. 1).

2.3. Métodos para aferir o desempenho

Atualmente a diversos métodos que são utilizados para aferir o desempenho individual e/ou coletivo dentro das organizações, esses métodos são divididos em tradicionais, que para Chiavenato (2009, p. 253) são os: Métodos das escalas

gráficas, Método da escolha forçada, Método da pesquisa de campo, Método dos incidentes críticos e Métodos mistos, ou modernos, sendo os mais utilizados a avaliação por objetivos, avaliação por competências e avaliação 360 graus. “Todo ser humano possui, dentro de um mecanismo racional, o instinto de competição, cooperação e interação na busca incessante de encontrar o caminho do sucesso.” (PONTES, 2018, p.49).

2.3.1. Métodos tradicionais

O método das escalas gráficas consiste no preenchimento de um formulário em colunas, com perguntas previamente definidas, na avaliação a dois extremos que vai desde ótimo, até péssimo. Mesmo sendo o mais simples não significa que seja livre de erros, nesse sentido Chiavenato (2009, p. 253) diz que “Sua aplicação requer muitos cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem interferir nos resultados”.

Tabela 1 — método das escalas gráficas

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Pontualidade					
Produção					
Relacionamento Interpessoal					
Criatividade					

Fonte: Elaborado pelo autor

No método da escolha forçada o avaliador terá que avaliar o indivíduo através de frases predefinidas, dentro de um grupo de características, como temperamento, produtividade e relacionamento em equipe, em cada grupo terá duas ou mais frases, entretanto o avaliador será forçado a escolher somente uma ou duas delas.

Tabela 2 — método da escolha forçada

Frases de Desempenho	N	+	-
Faz apenas o que mandam			

Tem espírito de equipe			
Dificuldade em lidar com pessoas			
É rápido			
Aceita críticas construtivas			
Tem boa memória			

Fonte: Elaborado pelo autor

O método da pesquisa de campo baseia-se na entrevista da equipe e das chefias imediatas, sendo assim de fato o pesquisador realiza uma visita em cada setor da organização para entrevistar esses colaboradores, diferente dos outros métodos, nesse a avaliação é realizada por um profissional especialista na área de avaliação de desempenho pessoal, geralmente contratado pela empresa, conhecido como staff.

O método de pesquisa de campo tem uma enorme gama de aplicações, pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e acompanhar o desempenho do avaliado de forma mais dinâmica do que em outros métodos de avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2009, p. 260)

O método dos incidentes críticos baseia-se nas atitudes extremas dos colaboradores, consiste em estimular resultados positivos, e corrigir resultados negativos de forma constante. Para CHIAVENATO (2009) “As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas.”.

Tabela 3 — método dos incidentes críticos

Data da Ocorrência	Item	Incidente Crítico Positivo		Data da Ocorrência	Item	Incidente Crítico Negativo

Fonte: Elaborado pelo autor

Os métodos mistos consistem na junção de vários métodos na aplicação da avaliação do desempenho, levando em consideração a complexidade dos cargos na empresa, dessa forma as organizações adequam os melhores métodos que encaixem no ambiente organizacional da sua empresa. Para CHIAVENATO (2009) os métodos mistos mais utilizados são os questionários juntamente com as entrevistas, os questionários em conjunto com as observações diretas, entretanto segundo CHIAVENATO (2009) “A escolha dessas combinações deve considerar as particularidades de cada empresa, como os objetivos da análise e descrição de cargos, pessoal disponíveis para essa tarefa etc.”.

2.3.2. Métodos modernos

A avaliação por objetivos segundo Richieri (2016) é um processo que prediz, no início de cada período de avaliação, uma transação do líder com cada servidor para constituir, a partir dos objetivos estratégicos, globais e departamentais, os objetivos singulares de cada contribuinte, que juntos, vão compor os resultados constituídos pela empresa.

Consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e redefinir objetivos, sendo importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas. Está orientada para o planejamento do desempenho futuro, sendo feita em seis etapas que são a formulação dos objetivos consensuais, o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, a negociação com o gestor sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, o desempenho, a constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados e o feedback intensivo e contínua avaliação conjunta. (ABRAPP, 2013 *apud* PEREIRA, 2018, p. 11).

Para PEREIRA (2018) a avaliação por competência consiste em ampliar a capacidade dos colaboradores, acrescentando algumas capacidades e aumentando as já existentes.

A avaliação de desempenho por competências é uma das possibilidades de influir positivamente no processo. Entretanto, para atingir os objetivos, cada cargo precisa ter definido o seu perfil de competências, já que o método procura identificar tanto as competências presentes no avaliado, bem como aquelas que precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Esta tarefa permite verificar o desempenho real e o esperado do funcionário, traçando a partir de então planos de ação com a intenção de encontrar o perfil ideal para as funções exigidas por determinado cargo. (RABAGLIO, 2004 *apud* PALUDO; DEMARCO, 2017, p. 13)

A avaliação 360° consiste em uma avaliação circular, nela além do colaborador que está sendo avaliado, a avaliação também passa pelos colegas de trabalho, pelos subordinados, pelos clientes e fornecedores, incluindo assim todas

pessoas do seu ciclo profissional, sendo assim uma avaliação completa com o maior número de informações possíveis. “A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações, vindas de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do colaborador às diferentes demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. ” (ABRAPP, 2013 *apud* PEREIRA, 2018, p. 8)

2.4. Objetivos da avaliação de desempenho

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade. (CHIAVENATO, 2009, p. 252).

Quando se busca avaliar algo e medir o desempenho, é certo que se procura alcançar um objetivo, na avaliação de desempenho não é diferente, pois as organizações estão sempre atrás de melhoria em seus processos. Visando entender melhor os objetivos que podem ser alcançados, PONTES (2010) cita objetivos como a melhora das competências de pessoas e empresas, obter engajamento das pessoas em relação aos objetivos da empresa, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, orientar o desempenho em busca de melhorias, desenvolver um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe, base para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento e gerar informações.

Avaliar o desempenho dos colaboradores é vital para o crescimento da organização, pois evita que colaboradores que não estão preparados e não apresentam um desempenho de acordo com o esperado pela organização sejam recompensados com aumentos de salários e promoções em detrimento dos colaboradores melhor preparados e mais bem-adaptados aos objetivos organizacionais. ” (ARAUJO, 2006 *apud* DERROSSO; BOEWERK, 2017, p. 4)

Para Chiavenato (2016), a avaliação de desempenho tem objetivos variados, entretanto segundo ele:

[...] pode-se destacar como o fator importante do sistema a melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização. Os demais objetivos em âmbito privado são o estímulo à maior produtividade, a melhoria das relações interpessoais, a melhoria da comunicação entre gestor e equipe e entre todos os membros da equipe, o auto aperfeiçoamento profissional, a remuneração variável, a oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização e o feedback dos resultados da avaliação aos avaliados. (CHIAVENATO, 2016, p. 214)

Segundo (GIL, 2001 *apud* PEREIRA, 2018, p. 6):

Esclarece que são vários os objetivos da avaliação de desempenho, tais como: reconhecer integrantes com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido, apontar claramente as esperanças que a organização tem quanto ao desempenho de seus integrantes, ordenar as metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, oferecer um feedback claro e objetivo para acerca dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, e incentivar o diálogo.

3. METODOLOGIA

O projeto foi realizado sobre uma pesquisa do tipo exploratória, através de livros, periódicos e sites como: Google, Google Acadêmico e Scielo, utilizando-se das palavras-chaves: avaliação de desempenho e avaliação de desempenho no setor público. A abordagem da pesquisa é qualitativa, os dados foram coletados de forma secundária.

Para desenvolver a pesquisa, foi escolhida como amostra a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), a companhia foi escolhida por desenvolver um plano de avaliação do desempenho, que vem demonstrando resultados expressivos, desde quando começou a ser medidas as metas de desempenho.

A coleta dos dados ocorreu por uma análise nos relatórios de indicadores de desempenho da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal, entre os anos de 2016 até 2019, os dados que fazem referências a companhia foram coletados de forma secundária no site institucional da companhia³.

A análise dos dados levou em conta os índices de respostas dentro do prazo, serviços executados dentro do prazo, continuidade do serviço de água, satisfação dos clientes e duração média dos serviços executados, dados referentes aos anos de 2016, 2017, 2018, 2019.

Os dados utilizados para a confecção dos gráficos, foram retirados dos relatórios de indicadores de desempenho, disponibilizados pela Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal em seu site institucional⁴

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A avaliação de desempenho consiste em medir e avaliar as ações dos funcionários na empresa, e é importante para o crescimento de uma organização,

³ Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal: Ações e Programas. Disponível em: <https://www.caesb.df.gov.br/acoes-e-programas.html>. Acesso em 01 out. 2020

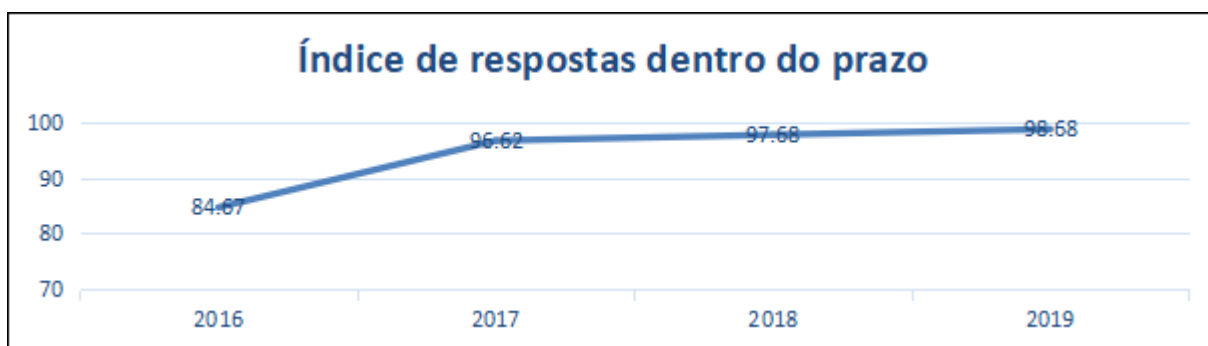
⁴ Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal: Relatório de Indicadores de Desempenho. Disponível em: <https://www.caesb.df.gov.br/acoes-e-programas.html>. Acesso em 01 out. 2020

visto que é a partir dela que a empresa pode verificar os pontos fracos e fortes de sua força de trabalho, também tendo a finalidade de orientar os serviços do colaborador, sendo assim segundo Chiavenato (2009) todos precisam receber feedback de suas ações, pois sem esse feedback as pessoas ficam sem rumo.

Uma avaliação de desempenho bem aplicada pode aprimorar a comunicação entre a empresa e seu funcionário, melhora o relacionamento entre a equipe, favorece a evolução da equipe e aponta necessidades de treinamento. Para Leite et al. (2022) é imprescindível destacar que uma pesquisa não propõe melhorias, mas, por apresentar propostas de avanços dos integrantes da pesquisa.

A CAESB desde de 2017 vem divulgando os resultados alcançados pelo seu amplo plano de avaliação e desempenho dentro da companhia, nesse plano a Cabes se preocupa em não só medir a qualidade dos serviços prestados, mas pegar os dados e realizar melhorias necessária na organização, trabalho que vem demonstrando resultados.

Gráfico 1 - Índice de respostas dentro do prazo



Fonte: Dados da CAESB, 2019⁵

O índice de respostas dentro do prazo teve um salto expressivo de 2016 para 2017, em cerca de 10%, passando de 84,67% para 96,62. Levando em consideração o ciclo de 3 anos de resultados o aumento das respostas no prazo foi de 14,01%.

Gráfico 2 - Índice de serviços dentro do prazo

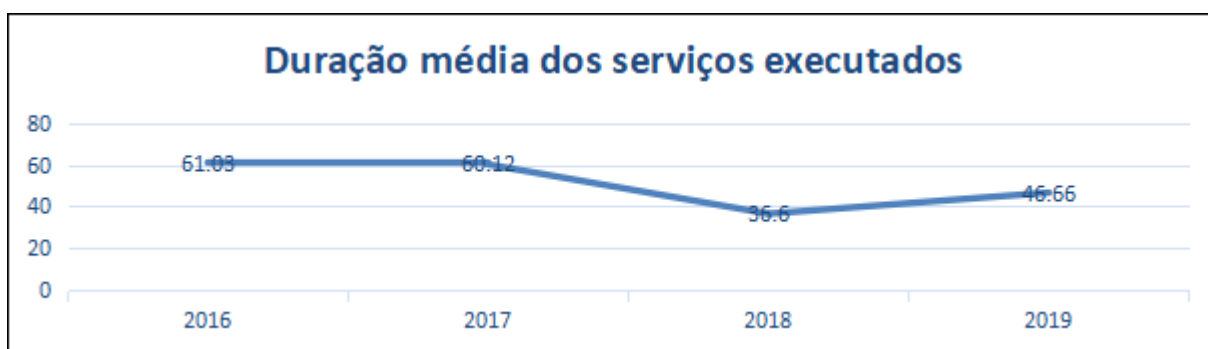
⁵ Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal: Relatório de Indicadores de Desempenho. Disponível em: <https://www.caesb.df.gov.br/aco-es-e-programas.html>. Acesso em 01 out. 2020



Fonte: Dados da CAESB, 2019

Os serviços executados no prazo esperado tiveram um aumento de 25% no intervalo de 2016 a 2019, tendo aumentos significantes entre 2016 a 2017, e 2018 a 2019.

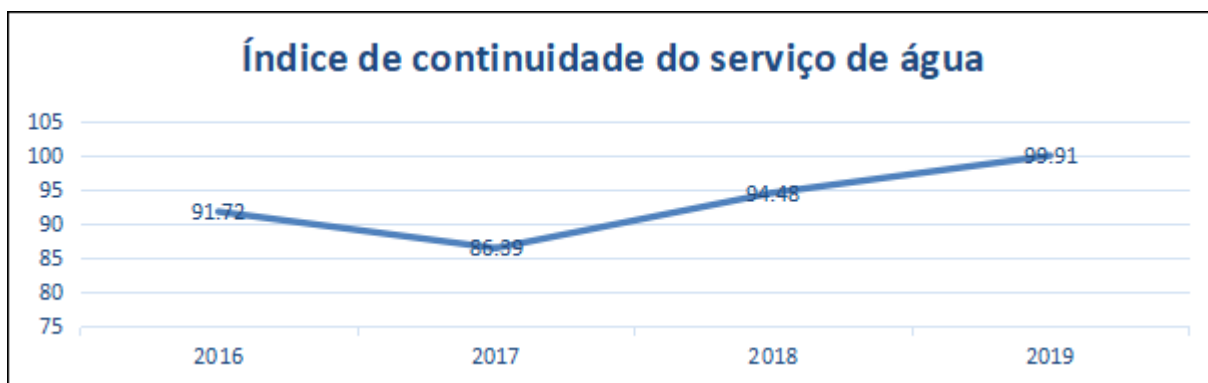
Gráfico 3 - Duração média dos serviços executados



Fonte: Dados da CAESB, 2019

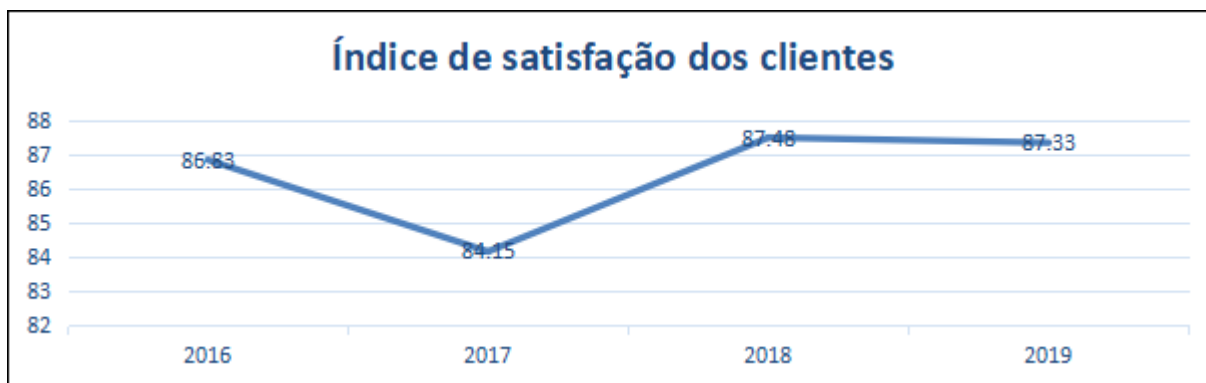
A duração média dos serviços executados tiveram uma queda de 14% entre 2016 e 2019, marcando seu menor índice em 2018, chegando a 36,6.

Gráfico 4 – Índice de continuidade do serviço de água



Fonte: Dados da CAESB, 2019

Gráfico 5 - Índice de satisfação dos clientes



Fonte: Dados da CAESB, 2019

O índice mais expressivo quando se buscar melhorar as atividades dentro de uma empresa refere-se à satisfação dos clientes com a prestação dos serviços, esse índice dentro da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal vem passando por oscilações, mas levando em conta o ciclo de resultados teve um pequeno aumento de 0,5%.

No geral observa-se que os principais índices avaliados tiveram um aumento na qualidade e uma diminuição no tempo de execução das atividades, demonstrando que nesse período de 2016 a 2019 o plano de desempenho da CESB vem mostrando sua eficácia.

5. Considerações Finais

Diante disso, a pesquisa buscou analisar os benefícios do processo de avaliação de desempenho pessoal da Administração Pública, a partir da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), tendo como base, seu Plano de Gestão por Performance.

Portanto, ficou evidente no estudo que a ferramenta de avaliação de desempenho é mais que apenas medir o rendimento do colaborador dentro do ambiente de trabalho, mas aplicar as métricas para elaboração de um plano visando alcançar objetivos, como melhorias na comunicação, no engajamento, na motivação e principalmente melhoria nos processos, buscando o crescimento da organização. No cenário da administração pública brasileira o conceito é relativamente novo, mas vem ganhando espaço com a reforma do aparelhamento do Estado em 1998.

A pesquisa teve limitações na busca dos dados a respeito dos modelos de avaliação de desempenho que cada órgão público aplica e nos resultados esperados e alcançados pela aplicação desses modelos, ficando prejudicada a

análise dos benefícios da avaliação no setor público. Sendo assim, foi escolhido uma amostra menor para corroborar a pesquisa, no caso a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), e seu Plano de Gestão por performance.

Por fim conclui-se que o estudo realizado abre campo para outras pesquisas a respeito do tema, ficando como sugestão principal a análise mais aprofundada dos métodos de avaliação de desempenho que são utilizados nos setores públicos, como eles são aplicados e as melhorias alcançadas, a partir desse ponto fazer uma correlação entre o conceito e os objetivos da avaliação de desempenho.

Referências

ANTONIO. Quais são os benefícios da avaliação de Desempenho? **Unidade de Gestão e Formação**, 2013. Disponível em:

BATALHA, F. O que é Avaliação de Desempenho e quais seus objetivos? **Impulseup**, 2021.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: **Centro Gráfico**, 1988.

BRASIL. PORTARIA Nº 528, DE 26 DE SETEMBRO DE 2019. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 set. 2019. Seção 1, p. 27

BRASIL. PORTARIA Nº 4.451, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2021. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 fev. 2021. Seção 1, p. 5

CIRIBELLI, M. **Como elaborar uma dissertação de mestrado**. 2003.
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009 C.

CHIAVENATO. Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.Ed- Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. São Paulo, Manole, 2016.

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. & VIANNA, W. B. (2010) "**Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista**". Pesquisa Operacional, 30(1), 125-152.

GROTE, D. **O Indicador de performance**. Perguntas e respostas. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

LEITE, Eduardo Dias; OLIVEIRA, Ricardo Machado Cardoso. Como as Teorias Motivacionais Influenciam os Funcionários do Banco do Brasil. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 4, p. 117-131, 2022.

LEITE, Eduardo Dias; DE OLIVEIRA, Jade Santos; NERY, Mariana Botazini Pereira. Nível de Satisfação Educacional dos discentes do curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Brasília. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 3, p. 229-251, 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

NATAL, A. As implicações da Avaliação de Desempenho no Setor Público. **Catho**, 2012.

PALUDO, R. C.; DEMARCO, T. T. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma ferramenta privilegiada para análise de resultados e tomada de decisão nas organizações. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira, [S. l.]**, v. 2, p. e13598, 2017.

PEREIRA, Jair Oliveira. **GESTÃO DE PESSOAS: Impactos da avaliação de desempenho no crescimento das instituições e do pessoal avaliado**. **Biblioteca digital do exército**, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 113 ed. São Paulo, LTr, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 13ª ed. São Paulo, LTr, 2016.

PONTES, Edel Alexandre Silva. A Teoria dos Jogos: Conflito e Colaboração. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 1, p. 46-53, 2018.

RELATORIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO CAESB. Distrito Federal. Disponível em: <<https://www.caesb.df.gov.br/indicadores-e-resultados>>. Acesso em 01. Out. 2020.

RICHERI, Sergio da Silva. Avaliação de Desempenho Profissional: Métodos e Tendências. **Escola Superior da Cetesb**, 03 jun 2016.

SILVA, Fabricia Sabrina Santos. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO. **Escola de Governança Pública do Estado do Pará**, 2017.