

RH EM PRÁTICA

Avaliação de Desempenho

Edição nº XXXVI | Outubro de 2025

1. O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

É um método objetivo de apreciação do desempenho profissional do servidor nas atribuições de seu cargo, orientada para a melhoria contínua da qualidade do serviço público. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo.

2. POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO DOS SERVIDORES?

O desempenho pode ser analisado pela ótica do servidor e da instituição:

- Para o indivíduo: receber feedback é fundamental para entender se está atingindo as expectativas, quais pontos precisam ser melhorados e quais comportamentos ou resultados devem ser mantidos. Sem esse retorno, a pessoa pode continuar cometendo erros ou deixando de aprimorar suas competências, o que compromete seu crescimento profissional.
- Para a organização: o acompanhamento do desempenho dos colaboradores permite identificar talentos, lacunas de capacitação e oportunidades de melhoria nos processos internos. Assim, a organização consegue alinhar os esforços individuais aos seus objetivos estratégicos.

Além disso, através do processo de avaliação de desempenho, é possível alinhar os objetivos e resultados individuais e coletivos com as metas estratégicas da organização, integrando todos os subsistemas de Recursos Humanos — como provisão de força de trabalho, gestão de cargos e carreiras, compensação, monitoramento, capacitação e desenvolvimento, entre outros.

Em outras palavras, ela atua como um elo entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas, garantindo que o desempenho dos colaboradores contribua diretamente para o sucesso e a competitividade da organização.

3. EXISTE REGULAMENTAÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO?

Sim. No âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a avaliação de desempenho é regulamentada pelo Decreto nº 44.912, de 13 de agosto de 2014. A norma define os conceitos de Avaliação Especial de Desempenho e Avaliação Periódica de Desempenho, bem como as modalidades, os objetivos e os procedimentos gerais para aplicação nos órgãos e entidades.

4. QUAL A DIFERENÇA ENTRE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO?

A Avaliação Especial de Desempenho trata-se de modalidade de avaliação aplicável aos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo em **período de estágio probatório**,

particularmente orientada para fins de apuração da aptidão ao desempenho do cargo efetivo e aquisição de estabilidade funcional.

Já a Avaliação Periódica de Desempenho é a modalidade de avaliação aplicável aos servidores ocupantes de cargos de **provimento efetivo** que já alcançaram a **estabilidade funcional**, bem como aos servidores ocupantes de cargos de provimento em comissão.

5. QUAL A PERIODICIDADE DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

De acordo com o art. 4º do referido decreto, o processo de Avaliação de Desempenho do servidor, em ambas as modalidades, será realizado, no mínimo, por etapas anuais de avaliação, a serem aplicadas pelas Áreas Setoriais de RH de cada órgão ou entidade.

6. QUAL A NOTA MÍNIMA PARA O SERVIDOR SER CONSIDERADO APTO PARA O APROVEITAMENTO NO CARGO?

De acordo com o § 2º, art 2º do Decreto 44.912/2014, considera-se satisfatório o aproveitamento mínimo de **60% (sessenta por cento) dos pontos** atribuíveis em ambas as modalidades de Avaliação de Desempenho, ficando facultado a cada órgão ou entidade elevar esse percentual através de regulamento próprio.

7. CASO O SERVIDOR NÃO CONCORDE COM A NOTA FINAL DE SUA AVALIAÇÃO, QUAL PROCEDIMENTO DEVE ADOTAR?

O servidor poderá solicitar reconsideração contra o resultado de cada etapa da avaliação, no prazo de 15 (quinze) dias corridos contados a partir da data de sua publicação no DOERJ, junto à Área Setorial de RH, que juntará o pedido de reconsideração ao processo e encaminhará à Chefia Imediata do servidor, a qual deverá responder no prazo de cinco dias úteis a contar do seu recebimento.

Além disso, o servidor também poderá interpor recurso junto à Comissão de Avaliação de Desempenho, após qualquer uma das etapas de avaliação, caso seu pedido de reconsideração tenha sido indeferido pela chefia imediata, no prazo máximo de 15 (quinze) dias corridos da publicação no DOERJ do indeferimento.

8. DE MODO GERAL, QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

- **Contribuir para o princípio da eficiência:** a avaliação busca assegurar que a atuação dos servidores e dos órgãos públicos esteja alinhada ao princípio da eficiência, previsto na Administração Pública, promovendo melhores resultados e serviços de qualidade à sociedade;
- **Avaliar a aptidão do servidor:** verifica-se se o servidor possui as

competências, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho adequado de suas funções.

- **Identificar e proporcionar oportunidades de qualificação:** a avaliação também serve para detectar necessidades de capacitação e oferecer meios para o desenvolvimento profissional do servidor.
- **Aprimorar o desempenho individual e institucional:** visa promover melhorias contínuas no desempenho do servidor e no funcionamento dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
- **Reconhecimento da estabilidade:** o resultado da avaliação é utilizado para confirmar a **estabilidade** do servidor público, quando considerado apto para o exercício do cargo.
- **Apuração da inaptidão e exoneração:** serve também para identificar servidores considerados inaptos, podendo subsidiar a exoneração em conformidade com a legislação vigente.
- **Desenvolvimento funcional e gratificação de desempenho:** a avaliação pode ser utilizada para fins de progressão na carreira e para o cálculo de gratificações de desempenho, conforme o previsto em lei específica.
- **Critério para bonificação por desempenho:** o resultado da avaliação poderá ser usado como critério para concessão de bonificações ou outras vantagens pecuniárias, vinculadas ao cumprimento de metas definidas em contratos de gestão firmados pela Administração Pública.

9. QUAIS SÃO OS RESULTADOS ALCANÇADOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

O papel estratégico da avaliação de desempenho dentro da gestão de pessoas não é apenas um instrumento de mensuração do desempenho individual ou coletivo, mas um mecanismo integrador que conecta e retroalimenta os diversos subsistemas de gestão de pessoas, como:

- **Treinamento e desenvolvimento:** os resultados das avaliações permitem identificar lacunas de competências e direcionar ações de capacitação mais eficazes;
- **Remuneração e recompensas:** servem de base para a atribuição de gratificações ou bônus por desempenho;
- **Carreira e sucessão:** orientam decisões sobre promoções, progressões e planos de carreira;
- **Gestão organizacional:** ajudam a identificar problemas em processos, fluxos

de trabalho e condições de trabalho, promovendo a melhoria contínua;

- **Planejamento estratégico de RH:** fornecem dados para alinhar os talentos e as metas individuais com os objetivos organizacionais.

Ou seja, a avaliação de desempenho integra e fortalece todas as práticas de gestão de pessoas, garantindo que a organização evolua com base em dados concretos sobre o desempenho humano e organizacional.

9. NORMAS E REFERÊNCIAS DESTE MATERIAL

- Decreto Estadual nº 44.912, de 13 de agosto de 2014.
- Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.
- Marques, Fernanda Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques - Brasília: DDG/ENAP, 2015.

O *RH em Prática* é uma série de guias para auxiliar os profissionais de Gestão de Pessoas nas atividades do dia a dia na Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro. Cada produto aborda objetivamente um assunto específico. O *RH em Prática* foi idealizado pela Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas - SUPDP, setor integrante da Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUBGEP, e é elaborado em conjunto com a área responsável pelo tema abordado. Caso haja dúvidas sobre o tema, o RH setorial deverá entrar em contato com a SUPDP.



<https://www.rj.gov.br/gesperj/>



@gesperj