A avaliação de desempenho: ferramenta de eficiência da administração pública?

Fátima de Oliveira Coelho e Silva [1]

Neiva dos Santos Andrade [2]

Roberta Salvático Vaz de Mello [3]

Resumo: O presente Trabalho de Conclusão de Curso analisa a avaliação de desempenho como instrumento de concretização do princípio constitucional da eficiência na Administração Pública brasileira. O objetivo central é examinar se a avaliação periódica de desempenho, prevista no art. 41, §1º, III, da Constituição Federal de 1988 – com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998 –, constitui ferramenta eficaz de promoção da eficiência administrativa ou se, diante das lacunas normativas e dos entraves estruturais existentes, permanece como instituto de aplicabilidade restrita. Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico e documental, com análise da doutrina administrativista, da legislação federal e estadual pertinente e da jurisprudência dos Tribunais Superiores. Os resultados demonstram que, embora a Reforma Administrativa tenha representado avanço significativo na busca por um serviço público orientado a resultados, a ausência de lei complementar federal regulamentadora, aliada à persistência de critérios subjetivos de avaliação e à fragilidade dos mecanismos de controle, compromete a legitimidade e a eficácia do instituto. Conclui-se que a eficiência administrativa somente se compatibiliza com a garantia constitucional da estabilidade quando a avaliação de desempenho é estruturada com critérios objetivos, transparentes e previamente definidos, assegurados o contraditório e a ampla defesa.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; eficiência administrativa; estabilidade do servidor público; reforma administrativa; administração pública.

---

[1]Graduanda em Direito Faculdade Minas Gerais (FAMIG).

[2] Revisor. Docente da FAMIG: Especialista em Finanças Públicas pelo TCEMG (2018) e mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (2010).

[3] Revisor. Docente da FAMIG: Doutora em Direito Privado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, com bolsa Capes-Taxa (2021). Mestre em Direito Privado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas (2014). Especialista em Direito Público pelo Centro Universitário Newton Paiva (2009).

Performance evaluation: an efficiency tool for public administration?

Abstract: This monograph analyzes performance evaluation as an instrument for implementing the constitutional principle of efficiency in Brazilian Public Administration. The central objective is to examine whether the periodic performance assessment provided for in Article 41, §1, III, of the Federal Constitution of 1988 – as amended by Constitutional Amendment No. 19/1998 – constitutes an effective tool for promoting administrative efficiency, or whether, given the existing regulatory gaps and structural barriers, it remains an institute of limited applicability. A bibliographic and documentary study was conducted, analyzing administrative law doctrine, relevant federal and state legislation, and jurisprudence from the Superior Courts. The results demonstrate that, although the Administrative Reform represented a significant advance in the pursuit of a results-oriented public service, the absence of a federal supplementary law, combined with the persistence of subjective evaluation criteria and weak control mechanisms, undermines the legitimacy and effectiveness of the institute. It is concluded that administrative efficiency is only compatible with the constitutional guarantee of job stability when performance evaluation is structured with objective, transparent, and pre-defined criteria, ensuring due process and the right to a full defense.

Keywords: performance evaluation. administrative efficiency. public servant stability. administrative reform. public administration.

Recebido em: 09/julho/2024
Aprovado em:26/agosto/2026

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira tem passado por transformações profundas com o objetivo de superar os entraves organizacionais e evoluir tanto na esfera política quanto na social. Compreendê-la na atualidade exige análise do modo como ela funciona e se organiza, bem como das reformas que moldaram seu perfil institucional ao longo das últimas décadas.

Em sentido formal, a Administração Pública pode ser compreendida como o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo (Meirelles, 2001, p. 64). Em sentido material, representa o conjunto das funções necessárias à prestação dos serviços públicos em geral. De forma ampla, constitui o

próprio aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

No ordenamento brasileiro, a estrutura da Administração é regida pelos preceitos do art. 37 da Constituição Federal de 1988, que impõe a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, princípio que ocupa posição central no presente trabalho.

O Estado brasileiro transitou, historicamente, pelos modelos patrimonialista e burocrático até a consolidação da administração pública gerencial na década de 1990, a qual prioriza o controle de resultados em detrimento do controle de processos conforme leciona Luiz Carlos Bresser Pereira (2003).

Nesse cenário, a eficiência emergiu como princípio primordial, exigindo que o aparelho estatal gere benefícios reais à sociedade com redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (Di Pietro, 2022, p. 378).

A Emenda Constitucional nº 19/1998, responsável pela Reforma Administrativa, consolidou essa mudança de paradigma ao inserir a eficiência no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988 e ao condicionar a estabilidade do servidor público não apenas ao lapso temporal de exercício, mas também à avaliação periódica de desempenho.

O desempenho contínuo passou, assim, a constituir o pilar de sustentação do vínculo funcional, condicionando a permanência no serviço público à produtividade e à qualidade dos serviços entregues ao cidadão.

A implementação prática dessa ferramenta, entretanto, enfrenta obstáculos concretos. A ausência de lei complementar federal que regulamente a perda de cargo por desempenho insatisfatório, prevista no art. 41, §1º, III, da Constituição Federal, evidencia um significativo vácuo normativo, que fragiliza o instituto e compromete a uniformidade dos critérios avaliativos em âmbito nacional. Soma-se a isso a deficiência na formação de gestores aptos a conduzir processos avaliativos transparentes e objetivos.

Isso favorece a adoção de indicadores superficiais e subjetivos incapazes de aferir com fidedignidade a eficiência do servidor. Outro problema é a cultura da valorização do erro, onde as 'fragilidades' encontradas não são tratadas como norteadores para a promoção de ações de treinamento e formação profissional, mas como motivos de penalização, de punição do servidor.

Diante desse quadro, o presente trabalho analisa a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro à luz do princípio constitucional da eficiência, examinando as transformações promovidas pela Reforma Administrativa, as alterações no instituto da estabilidade do servidor público e os desafios inerentes à implementação de mecanismos avaliativos legítimos.

O problema central reside na tensão entre a necessidade de eficiência e responsabilização funcional, de um lado, e a preservação da estabilidade como garantia constitucional contra perseguições políticas e interferências arbitrárias, de outro. Uma avaliação subjetiva compromete tanto um direito do servidor quanto uma garantia que protege a própria Administração Pública e a sociedade.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública desempenha papel fundamental na organização e no funcionamento do Estado, sendo responsável pela execução das atividades necessárias ao atendimento dos interesses da coletividade e ao cumprimento dos direitos assegurados pela Constituição Federal de 1988.

Por meio da Administração, o Estado implementa políticas públicas, presta serviços essenciais e busca atender às demandas sociais, sempre orientado pelos limites, diretrizes e princípios estabelecidos pelo ordenamento jurídico.

O exercício da função administrativa deve ocorrer em conformidade com os valores constitucionais e com a busca pelo interesse público. Por essa razão, a Administração Pública está submetida a um regime jurídico próprio, marcado pela supremacia e pela indisponibilidade do interesse público, princípios que condicionam a atuação dos agentes estatais e justificam a existência de prerrogativas e limitações específicas ao Poder Público.

Para a compreensão da Administração Pública contemporânea, é indispensável abordar as transformações pelas quais ela passou ao longo do tempo. O modelo patrimonialista, marcado pela confusão entre patrimônio público e privado, foi gradualmente substituído pelo modelo burocrático, baseado na legalidade, na formalidade e na profissionalização da máquina estatal.

Posteriormente, ganhou força o modelo gerencial, especialmente após a Emenda Constitucional nº 19/1998, voltado à busca por resultados, eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos conforme ensina Luiz Carlos Bresser Pereira (2003).

Essa evolução demonstra que a Administração Pública deixou de ser analisada apenas sob a perspectiva formal e burocrática, passando a ser avaliada também quanto à eficiência de sua atuação e à capacidade de atender adequadamente às demandas sociais. Tal transformação estrutura o contexto em que a avaliação de desempenho emerge como instrumento central do novo paradigma administrativo.

2.1 Sentidos e Fundamentos Teóricos

Para analisar a Administração Pública é necessário compreender, primeiramente, os Poderes que formam o Estado brasileiro. A Constituição Federal de 1988 consagrou a tripartição dos Poderes em seu art. 2º, dispondo que são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Para André Ramos Tavares (1999), “Aquilo que correntemente se designa como ‘separação de poderes estatais’ é, na realidade, distribuição de determinadas funções a diferentes órgãos do Estado”.

Marçal Justen Filho amplia essa concepção:

> A teoria da separação de Poderes compreende tanto a diferenciação das funções estatais (funções administrativa, jurisdicional e legiferante, na concepção tradicionalmente adotada) como a criação de estruturas organizadas distintas para seu desempenho (que correspondem ao Poder Executivo, ao Poder Judiciário e ao Poder Legislativo). (Justen Filho, 2014. p. 64)

Tal organização não implica divisão absoluta, pois cada Poder exerce preponderantemente uma função, mas também desempenha acessoriamente funções de outras naturezas. Trata-se de um arranjo harmônico baseado no sistema de freios e contrapesos, no qual cada poder exerce mecanismos de controle sobre os demais, evitando a concentração excessiva de autoridade e assegurando o equilíbrio institucional necessário à preservação do Estado Democrático de Direito.

Para Alexandre de Moraes (2025):

> (...) cada um dos Poderes possui uma função predominante, que o caracteriza como detentor de parcela da soberania estatal, além de outras funções previstas no texto constitucional. São as chamadas funções típicas e atípicas. (Moraes, 2025. p. 478)

função administrativa, embora típica do Poder Executivo, manifesta-se de forma atípica nos demais Poderes quando estes realizam atos administrativos, como a admissão de pessoal ou a realização de licitação pública, por exemplo. São atividades voltadas à organização interna e à gestão dos próprios serviços, o que evidencia que, mesmo dentro da lógica da separação dos poderes, há funções indispensáveis ao pleno funcionamento do Estado exercidas por todos os Poderes.

Desta forma, a função administrativa é concretizada na atividade administrativa exercida por meio de estruturas organizacionais denominadas coletivamente de "Administração Pública". Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2022) precisa o conceito:

> Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa. Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (Di Pietro, 2022, p. 65)

Sintetizando o entendimento, Hely Lopes Meirelles (2020) define a Administração como "todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas" (Meirelles, 2020, p. 65). A perspectiva objetiva, por sua vez, alcança também o conjunto de bens, direitos e

recursos necessários ao desempenho da função administrativa, ao passo que o aspecto subjetivo responde a quem exerce tal atividade.

Nesse contexto, a Administração Pública constitui o conjunto de órgãos, agentes e entidades responsáveis pela execução das atividades estatais voltadas à satisfação do interesse público, tendo por fundamento a Constituição Federal de 1988.

2.2 Princípios Constitucionais da Administração Pública

Os princípios constitucionais constituem o núcleo estruturante da Administração Pública brasileira e condicionam a validade de toda atuação estatal. Representam diretrizes fundamentais que orientam a função administrativa e funcionam como parâmetros de interpretação e aplicação das normas de direito público, garantindo que o Poder Público atue em conformidade com os valores constitucionais e com os interesses da coletividade.

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 consagra os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como fundamentos estruturantes da atuação administrativa, a serem observados por toda a Administração Pública direta e indireta, em todos os entes federativos e Poderes da República.

O princípio da legalidade impõe à Administração o dever de observância de todo o ordenamento jurídico.

Para Alexandre de Moraes (2025), esse princípio:

> "(...)coaduna-se com a própria função administrativa, de executor do direito, que atua sem finalidade própria, mas sim em respeito à finalidade imposta pela lei, e com a necessidade de preservar-se a ordem jurídica." (Moraes, 2025. p. 389)

Diferentemente dos particulares, para quem é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, o administrador público somente pode agir quando e como a lei determina ou autoriza.

O princípio da impessoalidade determina que a atuação administrativa deve estar integralmente voltada à satisfação do interesse público, vedando favorecimentos,

perseguições ou promoções pessoais. Na lição de Hely Lopes Meirelles (1995), trata-se, em essência, do clássico princípio da finalidade:

> O princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988 (art. 37, caput), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. (Meirelles, 1995. p. 82)

O princípio da moralidade administrativa impõe que a atuação do agente público seja pautada não apenas pela observância formal da lei, mas também por padrões éticos de probidade, lealdade institucional e boa-fé. Atos formalmente legais podem ser considerados inválidos quando praticados em desconformidade com os valores éticos que orientam a Administração Pública. Di Pietro (1991) sintetiza:

> Não é preciso penetrar na intenção do agente, porque do próprio objeto resulta a imoralidade. Isto ocorre quando o conteúdo de determinado ato contrariar o senso comum de honestidade, retidão, equilíbrio, justiça, respeito à dignidade do ser humano, à boa-fé, ao trabalho, à ética das instituições. A moralidade exige proporcionalidade entre os meios e os fins a atingir; entre os sacrifícios impostos à coletividade e os benefícios por ela auferidos. Na aferição da imoralidade administrativa, é essencial o princípio da razoabilidade. (Di Pietro, 1991. p. 111)

O princípio da publicidade assegura transparência à atuação estatal e viabiliza o controle social dos atos administrativos. Alexandre de Moraes (2025) pondera que, à consagração constitucional de publicidade e transparência, "corresponde a obrigatoriedade do Estado em fornecer as informações solicitadas, sob pena de responsabilização política, civil e criminal, salvo nas hipóteses constitucionais de sigilo" (Moraes, 2025. p. 392). No Direito Brasileiro, portanto, a publicidade é a regra; o sigilo, exceção que deve estar expressamente prevista em lei.

O princípio da eficiência, introduzido expressamente no texto constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998, consolidou a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial de Administração Pública. Hely Lopes Meirelles (2020) é preciso ao definir que o princípio "exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional" (Meirelles, 2020. p. 88), devendo a

atividade administrativa (causa) buscar e produzir resultado razoável em face do atendimento do interesse público visado.

Alexandre de Moraes amplia esse entendimento ao afirmar que o princípio da eficiência impõe à Administração Pública e a seus agentes a "persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos" (Moraes, 2001. p. 32).

Celso Antônio Bandeira de Mello, por sua vez, adota postura cautelar, advertindo que o princípio da eficiência "não parece ser mais do que uma faceta de um princípio amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da boa administração" (Bandeira de Mello, 2024, p. 107). Para esse autor, a busca por resultados jamais pode justificar o descumprimento da legalidade ou o cerceamento de direitos dos administrados – advertência de especial relevância para o debate sobre a avaliação de desempenho.

Completando o panorama doutrinário, Matheus Carvalho define que "eficiência é produzir bem, com qualidade e com menos gastos" (Carvalho, 2024, p. 83), ao passo que Alexandre Mazza aponta que "economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são valores encarecidos pelo princípio da eficiência" (Mazza, 2023. p. 100).

É precisamente sob a influência do princípio da eficiência que a avaliação de desempenho do servidor público assume papel central no atual modelo da Administração Pública. A aferição periódica do desempenho funcional passa a constituir instrumento essencial para a verificação da produtividade, da qualidade do serviço prestado e da capacidade de atendimento das demandas sociais. Nesse contexto, a avaliação de desempenho deixa de possuir caráter meramente formal e passa a representar mecanismo constitucionalmente legítimo de manutenção da eficiência administrativa, fundamentando, quando insatisfatório o desempenho e asseguradas as garantias processuais, a perda do cargo público.

3 REFORMAS ADMINISTRATIVAS E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A Administração Pública brasileira atravessou diferentes modelos de gestão estatal ao longo de sua formação histórica, buscando superar deficiências estruturais relacionadas à excessiva burocratização, à baixa eficiência dos serviços públicos e à dificuldade de atendimento adequado das demandas da coletividade.

Segundo Claudia Costin (2010), predominou, em um primeiro momento, a administração patrimonialista, caracterizada pela ausência de separação clara entre os interesses do Estado e os interesses particulares, o que favorecia práticas de clientelismo, favorecimento pessoal e utilização da máquina pública para fins privados (Costin, 2010. p. 30).

Com as transformações ocorridas no Estado brasileiro ao longo do século XX, consolidou-se o modelo burocrático, marcado pela valorização da legalidade, da formalidade e do controle dos procedimentos administrativos. O objetivo era combater as práticas de corrupção, nepotismo e favorecimento pessoal, fortalecendo a profissionalização do serviço público. Entretanto, o crescimento das atribuições estatais e a crescente demanda por serviços públicos mais eficientes evidenciaram as limitações do modelo burocrático.

Nesse cenário, ganhou destaque a Administração Pública gerencial, que orientou as reformas realizadas a partir da década de 1990. Sem abandonar os mecanismos de controle e a observância da legalidade, esse modelo passou a valorizar a eficiência, a qualidade dos serviços prestados e a obtenção de resultados efetivos para a sociedade. Segundo Luiz Carlos Bresser Pereira (2003), o Brasil passou por três reformas administrativas:

> A primeira reforma foi a burocrática de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio de descentralização e de desburocratização. A atual reforma apoia-se na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e de sua burocracia. (Bresser Pereira, 2003, p. 237)

reforma gerencial contrapõe-se ao modelo burocrático quanto à forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. Conceitos

utilizados pela gestão privada passaram a influenciar a Administração Pública, especialmente no que se refere a planejamento estratégico, produtividade, economicidade, metas de desempenho e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Para Uadi Lammêgo Bulos (1998), a transição para o modelo gerencial, consolidada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, representa a busca por uma "Administração Pública de resultados". Essa mudança visa superar o modelo burocrático rígido e verticalizado, com foco na efetividade dos serviços e no equilíbrio das contas públicas.

O princípio da eficiência introduzido no texto constitucional funciona como um "reclamo contra a burocracia estatal", exigindo presteza, rendimento funcional e obtenção de resultados positivos para o cidadão (Bulos, 1998, p. 74).

Nesse contexto, o princípio da eficiência ganhou posição de destaque no ordenamento jurídico brasileiro. A Emenda Constitucional nº 19/1998 inseriu tal princípio expressamente no caput do art. 37 da Constituição Federal, estabelecendo que:

> Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...) (Brasil, 1988).

Vladimir da Rocha França (2000) assinala que a introdução expressa do princípio da eficiência na Constituição Federal foi um reflexo às constantes críticas da população à estabilidade do servidor e ao nepotismo – apontados como principais responsáveis pela má qualidade dos serviços públicos –, bem como à corrupção.

A transição para o modelo gerencial não significou, entretanto, o abandono das formas e dos procedimentos, mas sim a priorização da qualidade e da eficiência. O Poder Público deve sempre considerar o conjunto dos princípios constitucionais, e não apenas o da eficiência isoladamente.

Nesse contexto, tornam-se indispensáveis mecanismos objetivos e imparciais de avaliação funcional, aptos a aferir o desempenho do servidor de maneira técnica, transparente e compatível com os princípios constitucionais que regem a Administração Pública. A adoção de critérios claros de produtividade, qualidade, eficiência e cumprimento das atribuições funcionais revela-se essencial tanto para o aperfeiçoamento da gestão pública quanto para evitar avaliações arbitrárias ou subjetivas.

À luz do princípio da eficiência, a Emenda Constitucional nº 19/1998 introduziu importantes alterações no regime jurídico dos servidores públicos, admitindo a perda do cargo por insuficiência de desempenho, observadas as garantias constitucionais do contraditório e da ampla defesa, conforme previsto no art. 41 da Constituição Federal.

França (2000) ressalta que o princípio da eficiência impõe à Administração Pública o dever de buscar resultados concretos e úteis à coletividade. Não basta ao agente estatal atuar em conformidade formal com a lei; é indispensável desempenho funcional pautado pela produtividade, diligência, economicidade e adequada prestação do serviço público. A eficiência também exige postura dinâmica e compromisso contínuo com a melhoria administrativa, permitindo a revisão de práticas ineficazes ou ultrapassadas. Condutas marcadas por negligência, desídia, omissão ou má gestão podem ensejar responsabilização funcional, uma vez que afrontam o dever constitucional de boa administração (França, 2000. p. 745).

No que diz respeito à relação entre o princípio da eficiência e os processos administrativos disciplinares, o Superior Tribunal de Justiça sedimentou entendimento relevante no julgamento do RMS 37.800/DF (2014), de relatoria do Ministro Mauro Campbell Marques, ao reconhecer que a condução célere e imparcial do Processo Administrativo Disciplinar (PAD) constitui corolário direto dos princípios da eficiência, da moralidade e da razoabilidade.

Em julgamentos mais recentes, o STJ reafirmou que a observância da razoável duração do processo administrativo e a adoção de critérios objetivos na apuração

da conduta do servidor são exigências decorrentes diretamente do princípio da eficiência administrativa.

O princípio da eficiência representa, portanto, a superação de uma Administração Pública meramente burocrática, impondo foco em resultados e qualidade dos serviços prestados à população.

No âmbito dos servidores públicos, traduz-se em dever funcional de produtividade, profissionalismo e compromisso com o interesse público, legitimando ações e fundamentando responsabilizações – o que inclui, em última análise, a avaliação periódica de desempenho como condição de permanência no serviço público.

4 DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO

A estabilidade do servidor público constitui garantia constitucional prevista no art. 41 da Constituição Federal de 1988. Segundo Di Pietro (2022, p. 757), a Administração Pública possui dois tipos de servidores estáveis: os nomeados em concursos públicos que cumpriram o período de estágio probatório e os que adquiriram a chamada estabilidade excepcional, independentemente de concurso, por força de benefício constitucional conferido aos servidores que se encontravam em exercício há pelo menos cinco anos continuados quando da promulgação da Constituição.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 trouxe alterações significativas ao instituto: ampliou de dois para três anos o tempo de exercício necessário à aquisição da estabilidade; tornou expresso que o benefício alcança apenas os servidores nomeados para cargos de provimento efetivo, afastando o entendimento de que servidores celetistas contratados mediante concurso fariam jus à garantia; e condicionou a estabilidade à avaliação periódica de desempenho por comissão especialmente constituída para essa finalidade. Depois da Reforma, portanto, dois requisitos são indispensáveis para a aquisição da estabilidade: o lapso temporal e a avaliação satisfatória de desempenho.

A referida garantia não representa um privilégio, mas instrumento voltado à proteção da impessoalidade, da continuidade administrativa e da profissionalização

do Estado. Ela assegura ao servidor independência funcional no exercício do cargo, protegendo não apenas a ele, mas também a própria Administração Pública e a coletividade.

Como observa Carvalho Filho (2020), a estabilidade busca resguardar a eficiência e a neutralidade administrativa, evitando que mudanças governamentais provoquem substituições massivas de servidores concursados por critérios meramente políticos (Carvalho Filho, 2020. p. 652).

A estabilidade, contudo, não possui caráter absoluto. A Emenda Constitucional nº 19/1998 ampliou as hipóteses de perda do cargo do servidor efetivo, estabelecendo mecanismos de responsabilização funcional voltados à busca por maior eficiência administrativa. Segundo Di Pietro (2022), ao implantar a administração gerencial, a reforma "buscou uma Administração voltada para o controle de resultados, para a eficiência e para a redução dos custos da máquina administrativa" (Di Pietro, 2022, p. 757). O desempenho contínuo passa, assim, a constituir o pilar de sustentação do vínculo funcional.

É pertinente, neste ponto, ponderar o impacto social que eventuais mudanças na estabilidade poderiam acarretar. A coletividade seria a principal afetada por uma eventual instabilidade na prestação dos serviços estatais. A Administração Pública deve atuar de forma permanente e imparcial, sem que alternâncias de governo gerem descontinuidade ou direcionamentos motivados por interesses políticos momentâneos. A ausência dessa garantia pode ampliar a influência de interesses externos sobre a atuação dos servidores, reduzindo sua autonomia funcional.

Por outro lado, a extinção da estabilidade representaria alteração significativa em uma garantia já prevista na Constituição, suscitando reflexões sobre possíveis impactos na segurança jurídica. Ao enfraquecer a proteção institucional dos servidores, abre-se espaço para maior vulnerabilidade a pressões políticas e privadas, o que pode comprometer a defesa do interesse público.

A perda do cargo do servidor público, por qualquer das hipóteses constitucionais, deve ser conduzida de forma transparente e sem margem a subjetividades ou

discricionariedade excessiva, garantida a ampla defesa e o contraditório. Não se trata apenas da ruptura de uma garantia constitucional individual, mas de um risco à continuidade dos serviços prestados e à preservação dos princípios que orientam a Administração Pública e, por isso, deve ser avaliada com cautela e responsabilidade.

A ausência de lei complementar federal que regulamente a perda de cargo por insuficiência de desempenho evidencia a fragilidade do instituto. Sem critérios nacionais objetivos, transparentes e uniformes, a legislação dos Estados pode resultar em subjetividades, perseguições políticas locais ou decisões influenciadas por interesses pessoais que divergem do interesse público, comprometendo a imparcialidade administrativa e a segurança funcional necessária ao exercício das atribuições estatais.

O debate contemporâneo não deve ser reduzido à simples oposição entre estabilidade e eficiência. O verdadeiro desafio jurídico e administrativo consiste na construção de modelos objetivos, transparentes e imparciais de avaliação de desempenho, capazes de compatibilizar eficiência administrativa, profissionalização da gestão pública e preservação das garantias institucionais asseguradas aos servidores públicos estáveis.

Sob enfoque constitucional, a estabilidade deve ser interpretada como garantia funcional: não visa blindar maus servidores, mas permitir que agentes públicos atuem segundo a lei, inclusive contra interesses ocasionais de governantes ou grupos econômicos.

4.1 A Perda do Cargo Público

Nos termos do art. 41, §1º, da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, o servidor público estável poderá perder o cargo: por sentença judicial transitada em julgado; mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. E, nos termos do art. 169 da Constituição Federal, em razão de excesso de despesa com pessoal.

Alexandre de Moraes (2025) ensina que "basicamente, pode-se falar em três formas pelas quais o servidor público pode sair do cargo: exoneração, demissão e aposentadoria" (Moraes, 2025, p. 245). A exoneração não é penalidade, ela pode ser voluntária, a pedido do próprio servidor, ou de ofício: nesta última hipótese, quando se tratar de cargo em comissão ou função de confiança, a critério da Administração; no caso de servidores não estáveis, quando não satisfeitas as condições do estágio probatório ou quando, tendo tomado posse, não entrar em exercício no prazo estabelecido. A demissão, por outro lado, constitui penalidade decorrente da prática de ilícito administrativo e tem por efeito, desligar o servidor dos quadros do funcionalismo.

Quanto à exoneração de servidor como medida decorrente de excesso de despesa com pessoal, Di Pietro (2022) esclarece que ela somente poderá ocorrer depois que houver a redução de vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança, a exoneração dos servidores não estáveis e a exoneração dos que adquiriram estabilidade sem concurso. Nesse caso, "o servidor dispensado fará jus a uma indenização correspondente a um mês de remuneração por ano de serviço e o cargo objeto da redução será extinto" (Di Pietro, 2022. p. 761).

A exoneração do servidor estável por desempenho insatisfatório permanece como uma das questões mais sensíveis e controvertidas do atual modelo de Direito Administrativo, envolvendo tensão constante entre a necessidade de eficiência e responsabilização funcional, de um lado, e a preservação da estabilidade como garantia institucional contra perseguições políticas, de outro.

Tramitou no Congresso Nacional o Projeto de Lei Complementar nº 248/2003, que buscava regulamentar o dispositivo constitucional e disciplinar a perda de cargo público por insuficiência de desempenho. Trata-se de uma das propostas mais antigas e controversas em tramitação, tendo sido reiteradamente arquivada e desarquivada, sempre retornando à pauta quando se discutia a Reforma Administrativa. Atualmente, encontra-se arquivada. O debate sobre o tema também permeou a PEC 32/2020 e o PLP 116/2017, igualmente arquivados, evidenciando

forte resistência política, institucional e corporativa ao avanço legislativo na matéria.

Parte da doutrina sustenta que o instituto da estabilidade necessita de aperfeiçoamentos capazes de estimular maior meritocracia, produtividade e responsabilização funcional no serviço público. Sob essa perspectiva, a avaliação periódica de desempenho seria importante instrumento de gestão voltado à melhoria da qualidade da prestação estatal. Autores como Gustavo Binenbojm (2018) argumentam que a compatibilização entre estabilidade e meritocracia é não apenas possível, mas necessária para a construção de um serviço público verdadeiramente profissionalizado (Binenbojm, 2018, p. 198).

Por outro lado, há posicionamentos doutrinários que alertam para os riscos decorrentes da relativização excessiva da estabilidade. Irene Patrícia Nohara (2020) argumenta que mecanismos subjetivos de avaliação funcional podem fragilizar a autonomia técnica dos servidores públicos e ampliar interferências político-partidárias na Administração Pública, comprometendo princípios constitucionais como impessoalidade, legalidade e continuidade administrativa (Nohara, 2020, p. 312).

O principal desafio, portanto, não reside na extinção da estabilidade, mas no aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação, capacitação, responsabilização e gestão de desempenho, com critérios objetivos que preservem, simultaneamente, eficiência e imparcialidade na prestação do serviço público.

5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A avaliação de desempenho é ferramenta de gestão administrativa e de desenvolvimento institucional por meio da qual é possível acompanhar o rendimento funcional, identificar dificuldades e propor ações que viabilizem a excelência na prestação dos serviços públicos.

Para Idalberto Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho consiste em:

> (...) uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados

> a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (...) é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (Chiavenato, 2004, p. 223)

Trata-se, portanto, de mecanismo de acompanhamento e controle administrativo que, no setor público, adquire características específicas, uma vez que a Administração está vinculada a princípios constitucionais – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – que balizam tanto a condução das avaliações quanto as consequências delas decorrentes.

A reforma administrativa teve como objetivo central transformar a Administração Pública burocrática em estrutura mais ágil, transparente e orientada para resultados. Fernando Luiz Abrucio (2007) analisa o novo modelo como resposta global à crise da burocracia tradicional, apontando que a introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados é uma das principais tendências para modernizar o Estado (Abrucio, 2007, p. 73).

Entretanto, passadas mais de duas décadas desde a inserção do princípio da eficiência no texto constitucional, a transformação esperada ainda não se concretizou plenamente na cultura organizacional da Administração Pública brasileira.

Na visão de Bulos (1998), a mudança exige novos sistemas de gestão para sua efetividade e, sobretudo, uma mudança de mentalidade dos administradores e da cultura organizacional, que muitas vezes permanece presa a velhos vícios e concepções burocráticos e patrimonialistas. Sem essa transformação, a avaliação de desempenho deixa de ser instrumento de desenvolvimento e torna-se, nas palavras do autor, "uma peça de ficção, ou pior, uma arma administrativa" (Bulos, 1998. p. 82).

Com a Reforma, a estabilidade do servidor público passou a ser condicionada à avaliação periódica do desempenho que, sendo insatisfatório, comprovado em processo administrativo, assegurados ampla defesa e contraditório, poderá resultar na perda do cargo efetivo. A exoneração nesse caso, prevista no art. 41, §1º, III, da

CF/1988, deverá ser disciplinada por lei complementar. No entanto, passados mais de vinte e cinco anos, a lei complementar referida no dispositivo ainda não foi aprovada, fragilizando a aplicabilidade do instituto e impedindo a implementação de critérios objetivos e uniformes em âmbito nacional.

Di Pietro (2022) e Bandeira de Mello (2024) ressaltam que a ausência, em âmbito federal, de lei complementar que defina critérios nacionais objetivos gera um vácuo normativo que abre margem para o arbítrio e compromete a isonomia no tratamento dos servidores de diferentes entes federativos.

Há quem sustente, por outro lado, que a elaboração da lei complementar poderia flexibilizar a estabilidade de forma a permitir sua utilização como instrumento de perseguição política, o que reforça a importância de critérios objetivos e da garantia incondicional de ampla defesa em qualquer procedimento de exoneração por desempenho insatisfatório.

Quando a avaliação de desempenho é desvirtuada de sua finalidade pedagógica, pode tornar-se instrumento de violência psicológica. Segundo Maeoka (2012), a avaliação periódica pode ser utilizada como instrumento de assédio moral, situação em que o superior hierárquico manipula indicadores para humilhar ou subjugar o subordinado. Esse fenômeno é descrito como "Efeito de Halo", no qual a simpatia ou a antipatia pessoal distorce a apreciação de todos os atributos avaliados.

Outro risco identificado é o da tendência central, situação em que o avaliador evita notas muito altas ou muito baixas para não se comprometer, esvaziando o sentido real da ferramenta – comportamento especialmente comum no serviço público, onde gestores ocupam cargos comissionados de livre nomeação e exoneração e tendem a evitar conflitos oriundos de avaliações desfavoráveis de seus pares, que no momento, sejam seus subordinados.

Diversos órgãos públicos têm utilizado sistemas de avaliação periódica de desempenho para acompanhar a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido pelos servidores. Entretanto, na prática, essa avaliação normalmente tem servido para fins de progressão na carreira, estágio probatório e gratificação, e

não à perda do cargo estável. Tais sistemas consideram critérios como assiduidade, responsabilidade, produtividade, disciplina, relacionamento interpessoal e cumprimento de metas.

De acordo com Chiavenato (2004), a avaliação periódica de desempenho:

> (...) é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (Chiavenato, 2004. p. 223)

Nesse sentido, a avaliação de desempenho na Administração Pública é uma importante ferramenta de gestão para se encalçar a excelência dos serviços prestados à coletividade. Mas, para ser efetiva e eficiente, deve ser realizada com base em critérios objetivos pré-definidos, em observância à lei, minimizando subjetivismos e tendenciosidades que possam comprometer sua validade.

Deve observar, também, os princípios do contraditório, da ampla defesa, da impessoalidade e da publicidade. A avaliação periódica de desempenho é o que dá sentido prático à estabilidade: ela protege o servidor de perseguições políticas, mas também garante que ele se mantenha motivado e entregue um serviço de qualidade ao cidadão, que é o destinatário final da Administração.

No âmbito do serviço público federal, a União promoveu recentemente atualizações significativas na legislação referente ao servidor em estágio probatório, por meio do Decreto nº 12.374/2025. O diferencial desse modelo é a estruturação em ciclos obrigatórios aos doze, vinte e quatro e trinta e dois meses, e a introdução da avaliação 360 graus, que dilui o poder da chefia imediata ao incluir a percepção de pares e a autoavaliação.

Outra atualização relevante diz respeito ao sistema AvaliaGOV, plataforma digital que centraliza os dados e busca padronizar os critérios de avaliação em toda a Administração Pública Federal, vinculando a avaliação diretamente ao desempenho comprovado e a programas de desenvolvimento coordenados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Para Neiva (2020), o foco excessivo no desempenho individual em processos que dependem de sinergia de equipes pode levar ao "esvaziamento da ação individual", desmotivando o servidor e deteriorando a qualidade do serviço prestado ao cidadão (Neiva, 2020, p. 95). A eficiência, portanto, somente é atingida quando a avaliação serve para mapear lacunas de conhecimento e promover a capacitação, e não quando é utilizada como mecanismo punitivo.

Chiavenato (2004) afirma que "uma organização de elevado desempenho começa com pessoas de elevado desempenho. E pessoas com elevado desempenho dependem de uma função de recursos humanos de alto desempenho" (Chiavenato, 2004, p. 7). É fundamental, nesse sentido, que o processo avaliativo seja transparente e participativo, envolvendo tanto avaliadores quanto avaliados na definição de metas e na análise dos resultados alcançados.

Conforme a literatura especializada e manuais de gestão pública (SEGER, 2013), a avaliação de desempenho persegue os seguintes objetivos fundamentais: identificação de carências de treinamento e necessidades de capacitação profissional; subsídio para processos de promoção e progressão na carreira; melhoria da qualidade do serviço público e da produtividade funcional; fornecimento de feedback constante para o aprimoramento de competências; e alinhamento das atividades do servidor às metas estratégicas da instituição.

Ressalte-se, ainda, que a falta de treinamento contínuo para os gestores e a ausência de sistemas de feedback em tempo real transformam a avaliação em evento burocrático anual, desprovido de impacto prático na melhoria da performance. A avaliação de desempenho deve ser compreendida como processo sistemático de aferição do valor e das competências do capital humano, e não como mero instrumento formal de cumprimento de determinação legal.

5.1 Cenário em Minas Gerais

Enquanto a lei complementar a que se refere o art. 41 da Constituição Federal não é aprovada, os Estados poderão exercer competência legislativa plena, conforme previsto no art. 24, §3º, da Constituição Federal.

O Estado de Minas Gerais buscou suprir a ausência da legislação federal por meio de normas específicas, editando a Lei Complementar nº 71/2003 e o Decreto nº 44.559/2007, que regulamentam a avaliação de desempenho no âmbito do Poder Executivo estadual.

A Lei Complementar nº 71/2003 institui a avaliação periódica de desempenho individual e disciplina a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. O Decreto nº 44.559/2007 regulamenta, especificamente, a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo.

O sistema mineiro opera por meio do Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), que organiza os ciclos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e a Avaliação Especial de Desempenho (AED). Diferente do modelo federal, que ainda busca uniformização, Minas Gerais já consolidou estrutura administrativa que utiliza o resultado das avaliações para definir promoções e progressões na carreira.

Atualizações realizadas entre 2024 e 2026 focaram na transparência das Comissões de Avaliação e na integração dos resultados com o Plano de Desenvolvimento Individual do Servidor (PDI), reforçando que a avaliação não deve ser punitiva, mas diagnóstico para a capacitação profissional do quadro funcional.

Quanto aos critérios de julgamento adotados, a Lei Complementar Estadual nº 71/2003 acrescenta, em relação ao PLP 248/2003, critérios de aproveitamento dos recursos e racionalização de processos e de capacidade de trabalho em equipe. Os conceitos de avaliação são: excelente (igual ou superior a noventa por cento da pontuação máxima), bom (igual ou superior a setenta por cento e inferior a noventa por cento), regular (igual ou superior a cinquenta por cento e inferior a setenta por cento) e insatisfatório (inferior a cinquenta por cento da pontuação máxima).

A avaliação individual ocorre anualmente, podendo o órgão ou entidade que dispuser de capacidade operacional adotar periodicidade semestral, ressalvada essa hipótese apenas para fins de perda de cargo público ou função pública.

De acordo com o art. 8º, V, da Lei Complementar nº 71/2003, o servidor público estável do Estado de Minas Gerais poderá perder o cargo se obtiver: dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório; três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas. Em todos esses casos, o servidor somente será exonerado após processo administrativo em que lhe sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), juntamente com a Fundação João Pinheiro, editou a Resolução Conjunta SEPLAG/FJP nº 6.713/2008, disciplinando a metodologia para a Avaliação de Desempenho dos servidores em estágio probatório e a Avaliação de Desempenho Individual. Estudo realizado pela Fundação João Pinheiro aponta que o principal entrave ao serviço público não é a estabilidade em si, mas a deficiência na gestão de pessoas, materializada por avaliações que não conseguem ser fidedignas à realidade funcional do servidor.

No âmbito do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, foi editada a Resolução PGJ nº 04/2024, que estabelece a Avaliação de Desempenho Individual por Competências (ADIC), instrumento gerencial que busca identificar e mensurar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados pelo servidor para atingir os resultados da organização. Avalia critérios como conhecimento técnico, planejamento e organização e relacionamento interpessoal.

A experiência do MPMG traz à tona um risco crítico: se o avaliador não for devidamente treinado, critérios subjetivos como "atitude assertiva" podem ser distorcidos para punir servidores críticos ou que não se alinham politicamente à chefia, comprometendo a segurança da estabilidade e ferindo os princípios da impessoalidade e da moralidade administrativa.

O Judiciário mineiro também adota modelo fundamentado na gestão por competências, disciplinado pela Portaria Conjunta nº 829/PR/2019 e portarias posteriores que preservaram sua estrutura central. A Avaliação de Desempenho por Competências do Tribunal de Justiça de Minas Gerais foi concebida como instrumento de gestão voltado não apenas à aferição de resultados, mas também ao

desenvolvimento profissional dos servidores, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Para os servidores em estágio probatório, a Portaria Conjunta nº 85/2006 estabelece a Avaliação Especial de Desempenho (AED), realizada em quatro etapas ao longo dos primeiros trinta meses de exercício do cargo efetivo.

A subjetividade dos critérios avaliativos, a concentração do poder de avaliação nas chefias imediatas e a necessidade de mecanismos mais participativos e transparentes são os principais desafios para que a avaliação de desempenho cumpra sua dupla função: promover a eficiência institucional e assegurar justiça e legitimidade na gestão da carreira dos servidores públicos. Uma avaliação focada exclusivamente em aspectos punitivos ignora que o serviço público é, por natureza, um trabalho colaborativo e coletivo, cujo resultado depende de uma sinergia que transcende o desempenho individual.

A avaliação de desempenho eficaz, portanto, pressupõe a integração entre processos avaliativos, programas de desenvolvimento profissional e objetivos estratégicos das organizações públicas. Essa abordagem integrada é essencial para que a meritocracia efetivamente contribua para a construção de um serviço público mais eficiente, profissional e orientado para as necessidades da sociedade brasileira.

6 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho consolidou-se, após a Emenda Constitucional nº 19/1998, como importante instrumento de concretização do princípio da eficiência na Administração Pública brasileira. A aferição periódica do desempenho funcional permite identificar deficiências administrativas e promover o aperfeiçoamento profissional do servidor, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente no atendimento às demandas sociais.

Entretanto, a implementação desse modelo ainda enfrenta relevantes obstáculos estruturais e jurídicos. A Reforma Administrativa introduziu a possibilidade de perda do cargo público por insuficiência de desempenho, mas a ausência de regulamentação federal por meio de lei complementar – exigida pelo art. 41, §1º, III, da Constituição Federal – evidencia significativo vácuo normativo, capaz de

comprometer a segurança jurídica e a própria legitimidade do instituto. Embora alguns entes federativos, como o Estado de Minas Gerais, tenham avançado com legislações específicas, a inexistência de parâmetros nacionais uniformes mantém elevado grau de incerteza quanto aos limites e às garantias aplicáveis ao procedimento avaliativo.

A cultura administrativa brasileira ainda preserva traços burocráticos e personalistas, o que dificulta a adoção de avaliações verdadeiramente técnicas e objetivas. A subjetividade excessiva dos critérios avaliativos representa um risco concreto à estabilidade do servidor público, sobretudo porque avaliações conduzidas sem transparência, motivação adequada e controle efetivo podem transformar um instrumento de gestão em mecanismo de perseguição institucional ou interferência política.

A estabilidade não deve ser compreendida como privilégio corporativo, mas como garantia constitucional destinada à preservação da impessoalidade, da continuidade administrativa e da independência técnica do agente público. Sua finalidade é proteger o interesse público contra práticas arbitrárias e assegurar que o servidor exerça suas funções sem submissão indevida a pressões políticas ou econômicas.

Por essa razão, a avaliação periódica de desempenho somente se compatibiliza com o Estado Democrático de Direito quando estruturada sobre critérios objetivos, transparentes e previamente definidos, assegurados o contraditório, a ampla defesa e mecanismos de controle administrativo e judicial.

Elementos como produtividade, assiduidade, responsabilidade funcional, qualidade técnica e alcance de metas institucionais devem ser acompanhados de parâmetros claros e verificáveis, reduzindo margens de discricionariedade excessiva por parte da Administração.

Conclui-se que o principal desafio da Administração Pública não é apenas ampliar os mecanismos de avaliação de desempenho, mas garantir que eles sejam aplicados de forma objetiva, transparente e imparcial.

A busca pela eficiência administrativa não pode ocorrer às custas das garantias constitucionais asseguradas ao servidor público estável. Sem critérios claros, regulamentação adequada e capacitação dos avaliadores, a avaliação de desempenho pode deixar de cumprir sua finalidade de melhoria do serviço público e tornar-se instrumento de arbitrariedade, incompatível com os princípios que orientam a Administração Pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, edição especial comemorativa, p. 67-86, 2007.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de Direito Administrativo*. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2024.

BINENBOJM, Gustavo. U*ma teoria do direito administrativo*: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2018.

BRASIL [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 12.374, de 3 de março de 2025. Regulamenta a avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório no âmbito federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF 4 mar. 2025.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, 5 jun. 1998.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *AgInt no RMS 62.254/RS*. Relator: Min. Benedito Gonçalves. Brasília, 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Súmula nº 21*. Brasília, DF 1963.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 237-270.

BULOS, Uadi Lammêgo. Reforma administrativa: primeiras impressões. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 214, p. 69-98, out./dez. 1998.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CARVALHO, Matheus. *Manual de Direito Administrativo*. 11. ed. Salvador: JusPodivm, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTIN, Claudia. *Administração Pública*. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2010. E-book. ISBN 9788595152281. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/ books/9788595152281/. Acesso em: 31 maio 2026.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Discricionariedade administrativa na Constituição de 1988*. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na Constituição Federal. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 89, n. 777, p. 743-753, jul. 2000.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MAEOKA, Erika. *Assédio moral na administração pública*: da responsabilidade civil do Estado. Curitiba: Juruá, 2012.

MAIRINK, Carlos Henrique Passos. *Descomplicando o Projeto de Pesquisa*. Belo Horizonte: CaMaiK, 2018.

MAIRINK, Carlos Henrique Passos; HAMANAKA, Raíssa Yuri; SOARES, Filipi Miranda. *Manual para normalização de artigos científicos*. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: CaMaik, 2020.

MAZZA, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. 13. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 42. ed. atual. por Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2020.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável. *Diário Executivo de Minas Gerais*, Belo Horizonte, 30 jun. 2007.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Institui a avaliação periódica de desempenho individual. *Diário Executivo de Minas Gerais*, Belo Horizonte, 31 jul. 2003.

MINAS GERAIS. Ministério Público. *Resolução PGJ nº 04, de 2024*. Estabelece a Avaliação de Desempenho Individual por Competências – ADIC. Belo Horizonte, 2024.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. *Portaria Conjunta nº 829/PR/2019*. Disciplina a Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores. Belo Horizonte, 2019.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional.* 41. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025. E-book. ISBN 9786559777143. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/ reader/books/9786559777143/. Acesso em: 03 jun. 2026.

MORAES, Alexandre de. *Reforma Administrativa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2001. E-book. ISBN 9788522474455. Disponível em: https://integrada. minhabiblioteca.com.br/reader/books /9788522474455/. Acesso em: 31 mai. 2026.

NEIVA, Elaine Rabelo. *Comportamento organizacional*: novas direções para uma estratégia de recursos humanos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

NOHARA, Irene Patrícia. *Direito Administrativo*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SEGER. Governo do Estado do Espírito Santo. *Guia de Avaliação de Desempenho*. Vitória: SEGER, 2013.

TAVARES, André Ramos. A superação da doutrina tripartite dos "Poderes" do Estado. *Revista de Direito Constitucional e Internacional*, São Paulo, v. 29, p. 66-71, out./dez. 1999.