



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: FATORES CRÍTICOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

CONCEIÇÃO DE MARIA CORRÊA FEITOSA

Universidade Federal do Maranhão

alynnequeiroz@yahoo.com.br

ALYNNE VIRGINYA DE QUEIROZ LIMA

Universidade Federal do Maranhão

alynnequeiroz@yahoo.com.br

RESUMO

O tema da Avaliação de Desempenho constitui um assunto relevante no cenário organizacional moderno, dada sua importância no contexto das políticas de administração de recursos humanos, seja das organizações ligadas à iniciativa privada, ou ligadas ao poder público. O presente estudo se propõe a analisar a problemática da percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de Avaliação de Desempenho, buscando-se verificar como se dá essa percepção e sua correlação com os objetivos institucionais. Os instrumentos de pesquisa consistiram em 270 questionários aplicados junto aos servidores técnico-administrativos, além de entrevistas com o setor responsável pela avaliação. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva. Os resultados quantitativos obtidos revelaram que os servidores que participaram da pesquisa conhecem a Avaliação de Desempenho sendo que muitos deles já participaram mais de uma vez desse processo. Os respondentes desejam poder avaliar seus superiores contribuindo para a melhora da performance. Como considerações finais, trata-se de um processo que ainda pode ser melhorado em quesitos que dizem respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Políticas de Administração, Recursos Humanos.

1 Introdução

Ao longo das três últimas décadas do século passado, uma série de mudanças ocorreu no cenário mercadológico global, como facilitação da troca e o acesso à informações, acirramento da competitividade, e constantes atualizações na maneira de gerir determinado negócio. Os impactos dessas mudanças estenderam-se, desde a economia, passando pelo campo da política, da esfera jurídica, e alcançando o ambiente empresarial. Tais mudanças constituem fatores influentes na gestão de pessoas de organizações, sejam elas públicas ou privadas, incitando também, a utilização de ferramentas que possam auxiliar os gestores na administração e condução de suas atividades.

No que se refere as organizações públicas, foco deste artigo, ressalta-se que elas têm características próprias, em relação às demais, como: submissão às rotinas e regras, diretrizes voltadas ao estabelecimento de hierarquias de poder, burocratização nas ações, etc. Características essas que trazem contextos diferentes para a implantação de processos inovadores no que diz respeito, em especial, às novas políticas de recursos humanos (FETZNER et al., 2010).

A tendência da gestão de recursos humanos, no entendimento de Banov (2012), é trabalhar processos de seleção e avaliação, levando em consideração as competências dos colaboradores, principalmente, em resposta ao ambiente competitivo que se instaura na contemporaneidade. Neste ambiente, as organizações em geral buscam novos modelos de gestão, com o objetivo de alinhá-las às metas organizacionais, e condicionando-as à missão, visão e valores da mesma. Com base nisso, Carvalho e Nascimento (2002) mencionam que faz-se necessário que se desenvolvam indicadores de gerenciamento que permitam as organizações possam acompanhar a execução das atividades, ao longo do tempo, e se os objetivos previamente traçados pela alta administração estão sendo, efetivamente, alcançados ou não. Dessa forma, uma das ferramentas de apoio gerencial é a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser entendida como um método que visa continuamente estabelecer um vínculo com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização. Com ela, busca-se determinar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, tanto quanto fornecer *feedback* aos mesmos, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado (PONTES, 2002).

A avaliação de desempenho, no serviço público federal, é regularizada pelo Decreto 7.133/2010 (assinado pelo Presidente Lula), que regulamenta os procedimentos gerais para a viabilização dos processos avaliativos de desempenho, fornecendo subsídios ao pagamento das respectivas gratificações (de desempenho) aos servidores do Poder Executivo Federal. O referido Decreto dispõe que as avaliações serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de capacitação e do aperfeiçoamento profissional (BRASIL, 2010).

Depreende-se, do exposto, a necessidade de uma análise mais atenta às questões que se relacionam à avaliação de desempenho, no setor público (ODELIUS e SANTOS, 2007). O presente trabalho tem, assim, o objetivo verificar a percepção de servidores da IES (Instituição de Ensino Superior) tomada para estudo nesse trabalho em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado para identificação de pontos críticos e possibilidades de melhoria.

A avaliação de desempenho foi aplicada no setor público, inicialmente, por questões relacionadas ao cumprimento de uma determinação legal e/ou, também, com objetivos mais voltados à progressão na carreira, numa ótica meritocrática (BARBOSA, 2010). Isso, de certo modo, para Rodrigues et al. (2009), deixa algumas lacunas, no que toca aos reais objetivos da

avaliação de desempenho, sendo uma dessas o fato de que o processo acaba constituindo-se como um fim em si mesmo, ou seja, os resultados obtidos nem sempre são utilizados pelas instituições para melhorá-las, como um todo, dentro do escopo de uma avaliação de desempenho. Uma outra lacuna diz respeito ao fato de as pessoas que participam da avaliação, não raro, desconhecem seus reais objetivos, situando-os, muito mais, como algo que serve de parâmetro para aumentos salariais (BARBOSA, 2010). Outrossim, conforme Rodrigues et al. (2009), é de se supor, ponto pacífico, que as chefias não se sentem muito à vontade para avaliar os seus subordinados. Em face desses apontamentos é que esse estudo, basicamente, se justifica. Com o presente trabalho, serão constituídos indícios de como está o processo de avaliação de desempenho em uma instituição pública, bem como a identificação de pontos fracos e possibilidades de melhoria nesse processo.

2 Avaliação de desempenho: conceitos, críticas e abordagens

A avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de uma organização, para o monitoramento das atividades realizadas e alcance dos objetivos estabelecidos. Dentre os seus pressupostos básicos dessa ferramenta está o fato de que o desempenho e o funcionamento excelente, de uma empresa ou instituição, dependem, em larga escala, do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho (TAKESHI et al., 2001).

O conceito de avaliação de desempenho recebe definições variadas, na literatura específica do assunto. Todavia, autores como Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010) entendem-na como sendo um instrumento que proporciona: (1) o desenvolvimento dos recursos humanos na organização, (2) a verificação de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e (3) o acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores de uma organização.

Rabaglio (2004) conceitua a avaliação de desempenho como um instrumento que mede a estimativa, tanto do aproveitamento, como do potencial individual dos indivíduos no seu meio de trabalho. Reitera-se, portanto, que um dos grandes objetivos da avaliação de desempenho é o de funcionar como uma ferramenta para a análise real do desempenho laboral de cada trabalhador. Por isso mesmo, não será demais repetir que, durante o processo de sua aplicação, a estratégia adotada pela organização deva levar em conta os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa, de modo que os dados obtidos sejam tabulados, sintetizados, interpretados e otimizados, em prol da melhoria contínua do processo de gestão de pessoas (GURGEL, 2009).

A análise das discrepâncias entre o comportamento real e o ideal é também foco essencial da avaliação de desempenho, que considera igualmente as necessidades e as possibilidades do funcionário e da organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas por ambas as partes (NEWSTRON, 2008). No entanto, há de se considerar determinados pontos e efeitos que influenciam na avaliação de desempenho. Lucena (1992) e Leme (2006) descrevem em seus trabalhos certos aspectos que podem fazer com que essa ferramenta de gestão não resulte em um objeto real de verificação do desempenho dos indivíduos em uma organização. De forma a facilitar a visualização desses aspectos descritos por Lucena (1992) e Leme (2006), elaborou-se a tabela 1, na qual eles são descritos.

Tabela 1 – Aspectos críticos na implementação da avaliação de desempenho

AUTORES	ASPECTOS CRÍTICOS
----------------	--------------------------

Lucena (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - A falta de comprometimento maior da alta administração com os objetivos da avaliação de desempenho; - Ausência de feedback após a avaliação, o que não permite ao avaliado obter conhecimento acerca dos aspectos a serem melhorados em seu próprio desempenho; - Avaliação realizada com os últimos acontecimentos no ambiente de trabalho do colaborador.
Leme (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Receio das pessoas no que diz respeito à participação, muitas vezes por causa da própria cultura da organização e pela ansiedade em relação ao novo (insegurança); - Falta de esclarecimentos e informações, em relação aos objetivos da avaliação de desempenho, bem como a falta de conexão entre o método adotado e os objetivos pretendidos; - A subjetividade que permeia a avaliação de desempenho, o que pode levar o avaliador a se deixar contaminar por suas próprias percepções, abrindo espaços para que preconceitos e juízos de valor assumam o lugar dos padrões organizacionais; - Dificuldades na comunicação, impedindo assim que os avaliados compreendam os reais motivos pelos quais estão sendo avaliados e como serão avaliados; - Resistência dos avaliadores, no caso, as chefias, em avaliar os colaboradores de maneira negativa (quando for o caso), trazendo à tona resultados acima da média.

Fonte: Lucena (1992) e Leme 2006.

Na avaliação de desempenho em uma organização, outro ponto a ser considerado é a forma como esta será realizada, no que se refere a sua abordagem. De acordo com Caetano (2008), com base em critérios e medidas que possam mensurar alguns atributos, pode-se ter quatro instrumentos de medida: 1) centrados na personalidade; 2) centrados no comportamento; 3) centrados na comparação com os outros e 4) centrados nos resultados.

A primeira abordagem, centrada na personalidade, têm a ver com escalas baseadas em traços, ou seja, características de comportamento. Trata-se de uma medição de competências e uma abordagem de avaliação de desempenho focada na personalidade. Caetano (2008) ressalta que essa abordagem tem como principal objetivo saber se os indivíduos avaliados possuem certos traços de personalidade considerados importantes para o desempenho profissional e para o crescimento da organização.

A segunda abordagem, centrada no comportamento, surge como uma resposta às abordagens centradas na personalidade e que, baseadas na análise do comportamento, criaram uma série de instrumentos diversificados para a investigação e aplicação prática da avaliação de desempenho. Caetano (2008) aponta que a abordagem centrada em comportamento difere da centrada na personalidade por se basear em comportamento e não em traço.

A abordagem centrada na comparação com os outros partem do princípio da comparação entre o desempenho entre pessoas, num mesmo tipo de trabalho. Por isso, baseiam-se na comparação entre indivíduos. Caetano (2008) falam que as referidas abordagens, por não terem dependência com a abordagem em comportamentos, podem ser discricionárias e não permitirem um retorno adequado ao avaliado.

Por fim, a abordagem centrada nos resultados utilizam os resultados obtidos com relação ao desempenho do avaliado e analisam de que maneira esses mesmos resultados estão alinhados com os objetivos previamente estabelecidos pela organização. É feita, por um determinado período, é realizada em confronto com padrões de desempenho previamente determinados ou, ainda, em oposição aos objetivos definidos anteriormente (CAETANO, 2008). Esta é, segundo o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), Caetano (2008), Teixeira (2005), a abordagem mais utilizada pelas organizações, pois

permite que a organização tenha uma percepção do desempenho do avaliado em relação aos objetivos propostos num determinado período de tempo.

3 Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal

No serviço público federal, a avaliação de desempenho é uma obrigatoriedade legal, exigida, desde 1977, pelo Decreto 80.602. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pelo decreto 5.825, de 2006, reforça a obrigatoriedade da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho, no âmbito do serviço público federal, historicamente, sempre esteve muito ligada à questão da promoção funcional dos servidores, o que pode ser confirmado ao se analisar o percurso desse instrumento avaliativo, na esfera estatal brasileira, desde a sua instituição, em meados dos anos 1936, em decorrência da Lei 284 de 28 de outubro de 1936 (GRILLO, 1982). Essa Lei instituiu a questão do mérito, por meio da adoção do concurso, para ingresso na vida pública e determinou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos, culminando com a aprovação do regulamento de promoções – baseadas, a partir daí, na avaliação de desempenho dos funcionários ligados à administração pública federal.

Segundo Nassuno (1998), a necessidade de avaliação de desempenho dos servidores públicos, ganhou dimensões maiores, nas décadas antecedentes aos anos 90, principalmente pela necessidade na melhoria dos resultados institucionais das organizações públicas, levando em consideração as pressões do contexto competitivo e o sentimento de insatisfação da sociedade em relação ao precário atendimento no serviço público.

A avaliação de desempenho dos servidores públicos federais tem sido feita, em grande parte, com o propósito maior de concessão de promoções, ficando em segundo plano aspectos como melhoria da performance do funcionário e sua produtividade, a revisão do trabalho executado, no objetivo de melhorá-lo continuamente, efetivação de treinamentos. (PAGÈS et al, 2008). É o que confirma também o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, sobre a Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo do Brasil (BRASIL, 2010). Por isso, muitas vezes o processo conhecido como avaliação de desempenho acha-se desvinculado de uma estrutura maior, alinhada à política de recursos humanos da instituição, numa esfera macro.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, ressalte-se que, mesmo com as melhorias significativas, incorporadas nas últimas décadas, nessa ferramenta, para mensurar o desempenho dos servidores, os prêmios por desempenho passaram a fazer parte do salário permanente do servidor, de forma aleatória, sem levar em consideração o desempenho por atividade excepcional no serviço. O Relatório da OCDE alerta, ainda, que o governo federal deveria dar ênfase às competências, no processo de gestão de pessoas, aplicando-se aos sistemas de recrutamento, gestão por desempenho e promoção. Principalmente (ainda segundo o Relatório da OCDE), porque as competências devem fornecer um quadro de referências comum para toda a administração, mesmo sabendo-se que, para implantá-las, no sistema público, há a necessidade de um investimento considerável de tempo e esforços, que exigirá do governo federal uma mudança cultural, como ocorreu, por exemplo, na França, no Reino Unido e na Bélgica.

Não obstante, há de se considerar que avaliar o desempenho de servidores nas instituições federais de ensino superior deve ser realizada, mesmo que não haja a indicação sobre a abordagem e técnica a ser utilizada. O Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, não estabelece qual o modelo de avaliação de desempenho deva ser adotado nas IES, mas apenas conceitua a ferramenta no Art. 3º:

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (BRASIL, 2006).

Cita-se nesse sentido, que em 2013, foi publicado o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013). O principal objetivo desse manual é orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, quanto à aplicação da sistemática para avaliação de desempenho. Segundo o referido manual, o modelo sugerido para ser adotado na Administração Pública Federal é o centrado nos resultados, pois torna a avaliação de desempenho mais objetiva, podendo-se comparar os resultados obtidos com as metas previamente estipuladas na instituição.

Como mencionado anteriormente, nesse trabalho será avaliado esse sistema de avaliação de desempenho com base na percepção dos técnicos administrativos de determinada IES. Com isso pode-se identificar pontos críticos de análise e de melhoria do processo de avaliação no setor público. No tópico a seguir, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a execução dessa pesquisa e alcance do objetivo proposto.

4 Procedimentos metodológicos

Com o intuito de alcançar o objetivo deste trabalho realizou-se um estudo de natureza quantitativa com a aplicação de uma *survey*. A pesquisa *survey* possibilita a obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representativas de uma população determinada, por meio de um instrumento de coleta de dados (GIL, 2008).

A população definida para a aplicação da *survey* se constitui de servidores técnico-administrativos da IES estudada, que no período da coleta de dados, era de 810 servidores ativos. Os servidores foram convidados, de forma espontânea, a participarem da pesquisa. A amostra obtida para a representatividade da população, com nível de significância de 95% e de erro amostral de 5%, foi de 270 respondentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários compostos por questões múltiplas destinadas aos servidores técnico-administrativos da IES estudada e foram entregues pessoalmente a cada servidor, no período de maio a agosto de 2014. A operacionalização do questionário foi realizada por blocos, conforme descrito na sequência:

- **Bloco 1** – composto pelos dados de identificação (sexo, grau de instrução, idade, tempo de serviço na instituição, cargo, se já participou do processo de avaliação de desempenho e quantas vezes);
- **Bloco 2** – composto por 8 afirmativas relativas a fatores que influenciam o desempenho no trabalho. De acordo com Bergamini (1998) fatores, tais como: produtividade, relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho, equilíbrio pessoal, qualidade do trabalho, influenciam o desempenho dos indivíduos no trabalho.
- **Bloco 3** – composto de 22 afirmativas sobre a percepção que os avaliados tem em relação à avaliação de desempenho.
- **Bloco 4** – composto de 17 afirmativas sobre o processo de avaliação de desempenho na IES estudada.

Para a mensuração das opiniões dos respondentes, utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de 10 pontos. Com o intuito de alcançar o objetivo deste trabalho realizou-se um estudo de natureza quantitativa com a aplicação de uma *survey*.

Como procedimentos de análise dos dados, realizou-se inicialmente a análise descritiva da amostra e de outros dois blocos do questionário (bloco 2 e 4). Adicionalmente, buscou-se explorar os dados obtidos das respostas ao bloco 3 através da análise fatorial exploratória, que segundo Hair *et al.* (2009), permite analisar a estrutura de inter-relações (correlações) existentes entre um grande número de variáveis, possibilitando definir conjuntos de variáveis que são fortemente inter relacionadas, conhecidos como fatores. Tendo como base os referidos autores, foi verificada, primeiramente, a possibilidade da aplicação da fatorial exploratória com o teste de esfericidade de Bartlett e o cálculo do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A seguir, avaliou-se as comunalidades das variáveis excluindo as variáveis que apresentaram valores menores que 0,5 para essa medida. Para a especificação do número de fatores adotou-se como critério de estimação o total da variância explicada, e como método rotacional utilizou-se a rotação *Varimax*. No tópico e sub tópicos a seguir são apresentados os resultados desse trabalho.

5 Resultados e análise

5.1 Análise descritiva dos dados

Apresentam-se, a seguir, informações sócio culturais dos respondentes, com o objetivo de evidenciar características relacionadas à participação por sexo, grau de instrução e idade. Além disso, buscou-se verificar outros aspectos como o tempo de serviço na instituição e a quantidade de vezes em que os servidores pesquisados participaram da avaliação de desempenho.

Sobre esses aspectos sociais, estes devem ser considerados como tais, uma vez que existem diferenças específicas entre as pessoas e essas diferenças influenciam em seus respectivos comportamentos o que, segundo Bergamini e Ramos (1998), implica no reconhecimento de variáveis individuais tais como aptidões, características de personalidade, características físicas, interesse e motivação, idade e sexo, instrução e experiência. Na Tabela 2 são exibidos os itens avaliados e os resultados dessa parte do trabalho.

Tabela 2 – Informações Sócio-Culturais dos Participantes

Sexo	Masculino	46,3%	Cargo	Auxiliar de Adm	5,2
	Feminino	51,5%		Matemático	0,4
	Não informaram	2,2		Transcritor - braile	0,4
	Total	100%		TAE	13,3
Grau de instrução	1º grau completo	1,1%		Pedagogo	1,9
	2º grau incompleto	0,7%		Administrador	3,3
	2º grau completo	18,1%		Contador	1,9
	Superior completo	21,9%		Secretário Exec.	5,2
	Especialização	43,7%		Psicólogo	0,7
	Mestrado	10,4%		Tec. Lab.	4,1
	Não informaram	4,1%		Redator	0,4
	Total	100,0		Assistente em Adm.	33,0
Idade	18-25	29,3		Médico	2,2
	26-35	28,9		Tec. Em tec. Da Inf.	1,5
	36-45	15,2		Intérprete de Libras	2,2
	46-55	17,8		Arquivista	0,4
	56-60	5,6		Fisioterapeuta	0,4
	61-65	0,4		Assistente Social	1,1
	Mais de 65	0,7		Fonoaudiólogo	0,4
	Não informaram	2,1	Terapeuta	0,4	
Total	100%	Assist. de Alunos	0,4		
Tempo de	Até 3 anos	28,5%	Economista	0,7	

serviço na instituição	4-10	37,0%		Bibliotecário	4,8
	11-20	5,2%		Nutricionista	0,4
	21-25	10,7%		Estatístico	0,7
	26-30	15,6%		Designer	0,7
	31-35	0,4%		Engenheiro	1,9
	Mais 35	0,4%		Arquiteto	1,9
	Não informaram	2,2%		Revisor	0,4
	Total	100%		Motorista	1,5
Você já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho?	Sim	98,5%		Vigilante	1,1
	Não	1,1%		Mecânico	0,4
	Não informaram	0,4%		Contínuo	0,4
	Total	100%		Jornalista	1,1
				Tec. Em Fotografia	0,4
Se sim, quantas vezes?	nenhuma	0,4%		Não informaram	4,8
	até 3	33,4%		Total	100%
	3 a 10	36,6%			
	Mais de 10	28,5%			
	Não informaram	1,1			
Total	100%				

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

A respeito da Tabela 2, alguns aspectos devem ser evidenciados, como o fato de de 43,7% dos técnicos ter uma especialização, 58,2% ter no máximo 35 anos e a maioria ser do zexo feminino (51,5%). Quanto ao grau de instrução dos servidores, verifica-se que existe certa heterogeneidade no grupo, indo desde o primeiro grau completo até o nível de mestrado. Mesmo assim, percebe-se que predomina a formação em nível de terceiro grau completo, chegando ao percentual agregado de 76,00%, se somados os percentuais dos que informaram possuir mestrado (10,4%), dos que têm especialização em alguma área (43,7%), e dos que possuem graduação universitária (21,9%). Quanto a idade dos servidores, pode-se verificar que há uma grande maioria que tem a possibilidade de oportunidades de crescimento na carreira e que possivelmente vislumbram a chance de ascensão na instituição. Já quanto ao sexo, vislumbra-se a tendência crescente do mercado, que é da inserção da mulher nos ambientes de trabalho administrativos e de suporte.

A avaliação de desempenho já vem sendo utilizada na IES estudada há algum tempo, e, nesse período, alterações foram realizadas no processo, visando otimizá-lo. A este respeito, é bastante relevante verificar que a enorme maioria dos servidores pesquisados informou que já participou de algum processo formal de avaliação nesse sentido (98,9%) e que boa parte já participou 1 a 3 vezes (33,4%) ou mais de dez vezes (28,5%), vide a Tabela 3. Esses dados revelam o empenho da instituição em colocar em prática o processo avaliativo, seguindo, pelo menos, a conformidade das normas legais apresentadas anteriormente.

5.2 Análise dos fatores influenciadores do desempenho

Os fatores influenciadores do desempenho no trabalho são aqueles que afetam positiva ou negativamente os indivíduos em suas atividades laborais. É útil conhecer esses fatores, sob a ótica dos servidores da IES pesquisada, uma vez que revelam a representação e importância dos mesmos para que o servidor obtenha uma melhor performance nos seus afazeres. Apresenta-se na Tabela 3, os itens avaliados e o destaque para aqueles que mais se sobressaíram, segundo a percepção dos respondentes, no que diz respeito aos aspectos que efetivamente influenciam o desempenho profissional no ambiente de trabalho.

Tabela 3 – Fatores que influenciam o desempenho no trabalho

FATORES	Média
Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	4,27
O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	5,70
O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	8,09
A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	8,48
A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	6,32
A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	6,52
Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	8,72
Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	8,88

Fonte: dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 3, percebe-se que, ao responder acerca dos fatores que influenciam o desempenho no trabalho, os participantes da pesquisa destacaram, perfazendo a média de 8,88, que a existência de um plano de carreira que viabilize o crescimento profissional é um fator de grande importância para o desempenho positivo dos servidores na instituição. Conjugando-se as ideias contidas na pirâmide das necessidades de Maslow com a questão do plano de carreiras e crescimento funcional, infere-se que os profissionais pesquisados almejam não apenas a segurança de um emprego estável, mas também pretendem que esse emprego lhes oportunize possibilidades de encarecimento, numa perspectiva de auto-realização onde venham a ser aquilo que devem ser (BERGAMINI e RAMOS, 2008).

Ao se analisar a Tabela 3, verifica-se uma média alta (se comparada com as demais) de 8,72 referente ao item “todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho”. Essa clareza exposta nessa afirmação implica “[...] em primeiro lugar, esclarecer as metas da organização a que se pertence e as regras do jogo” (ALECIAN e FOUCHER, 2007, p. 51). Depreende-se do exposto que a existência de objetivos claros e perfeitamente conhecidos da parte dos servidores e a manutenção de condições de trabalho adequadas onde conforto e ergonomia, por exemplo, estejam presentes, favorecem a performance dos trabalhadores incrementando-lhes a disposição para o alcance dos objetivos buscados pela organização (GURGEL, 2009).

No outro extremo das médias de respostas apresentadas pelos indivíduos pesquisados, encontra-se o item **para trabalhar bem todo servidor precisa ser constantemente supervisionado** com a média de apenas 4,27. Analisando-se este item entende-se que a ideia de supervisão e, portanto, de controle, parece não ser muito agradável aos servidores, podendo gerar certa resistência da parte dos mesmos. A Teoria X e Y de Douglas McGregor apresenta dois estilos antagônicos de liderança, baseados em tipologias de comportamentos praticados pelos indivíduos. De um lado, a Teoria X mostra o trabalhador sob um ponto de vista mecanicista, estático, sujeito a uma supervisão constante e firme a fim de que produza adequadamente. Por outro lado, a Teoria Y define o trabalhador como alguém proativo e desejoso de responsabilidade. Assim, seguindo-se esta linha de raciocínio, entende-se a partir de todo o exposto, que mesmo não ocorrendo uma supervisão constante ou punitiva sobre os servidores, estes são capazes de trabalhar de maneira produtiva, desde que as metas e os objetivos da organização estejam claros e que as condições de trabalho sejam adequadas, e

também desde que haja oportunidades de crescimento na carreira (PONTES, 2002; ARAÚJO, 2006; GURGEL, 2009; BARBOSA, 2010).

A segunda menor média apresentada, 5,70, é a que argumenta que o servidor é motivado, principalmente por recompensas financeiras. Esta média diminuída atesta a visão dos respondentes segundo a qual nem sempre as pessoas se sentem motivadas apenas por questões salariais. É interessante respaldar estas considerações atentando-se para o que dispõe Frederick Herzberg, quando este afirma que fatores como salário e benefícios são importantes - pois não há como uma organização funcionar sem que essas questões estejam definidas - todavia não são, por si só, capazes de gerar motivação efetivamente. “Por isso, Herzberg chamou-os de fatores higiênicos, isto é, um investimento em higiene pode eliminar um déficit mas não propicia um ganho” (HERZBERG apud LUCENA, 1992, p. 10).

5.3 Análise Fatorial sobre a avaliação de desempenho

Teoricamente pode-se dizer que a percepção daqueles que são avaliados, acerca da avaliação de desempenho, constitui um aspecto importante para que se entenda as nuances que podem ser percebidas como pontos fracos e fortes a serem trabalhados no próprio processo avaliativo. Esses pontos, muitas vezes são interpretados e utilizados à luz da produtividade conforme declara Bergamini e Ramos (1998, p. 33): “Por essa razão é que a Avaliação de Desempenho vai informar à direção da empresa em que medida os recursos humanos de seu pessoal estão sendo utilizados para o bem da produtividade”.

Dada importância desses aspectos, realizou-se ainda, a análise fatorial do construto “Percepção sobre a avaliação de desempenho” que compõe o instrumento desta pesquisa, cujo objetivo principal foi verificar os fatores preponderantes neste item. Segundo Hair Jr. et al., (2009), a partir desse teste é possível analisar a estrutura de inter-relações de um grande número de variáveis estabelecendo as que possuem inter-relações fortes, os chamados fatores.

Para verificar a aplicação da análise fatorial utilizou-se o teste KMO de medida de adequação da amostra. O resultado expresso neste teste (0,796) demonstra um bom grau de ajuste para aplicação da técnica multivariada análise fatorial, sendo ratificado pelo teste Bartlett de Esfericidade ao nível de significância 0,000 (Tabela 4).

Tabela 4 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,796
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1503,3958
	Df	231
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Além dos testes acima (KMO e Bartlett) terem sido satisfatórios, a comunalidade também revelou que 18 das 22 variáveis apresentaram bons resultados.

Por meio da Análise de Componentes Principais, foi observado que 59,47% do total da variância pode ser explicada por 06 fatores a partir da análise dos autovalores maiores que 1,0. Estes resultados podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5 - Percentual de Variância Explicada

Componente	Valores próprios iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,004	22,744	22,744
2	2,539	11,539	34,283
3	1,922	8,736	43,019
4	1,403	6,375	49,395
5	1,136	5,163	54,558
6	1,081	4,914	59,472

Fonte: Dados da pesquisa

Após a execução da análise fatorial pode-se reduzir o conjunto de 22 variáveis iniciais em um conjunto de 6 fatores, representando o construto **Percepção sobre avaliação de desempenho**. O primeiro fator é composto de 6 itens; o segundo fator é composto por 4 itens; o terceiro fator é composto por 4 itens; o quarto fator é composto por 3 itens; o quinto fator é composto, também por 3 itens e por fim o quinto fator é composto por 2 itens. A Tabela 6 mostra as variáveis que formam cada fator, com suas respectivas cargas.

Tabela 6 – Decomposição dos fatores resultantes

FATOR	VARIAVEIS	CARGA FATORIAL
Fator 1 (Aplicação da avaliação de desempenho)	- Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho	0,719
	- Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis	0,675
	- Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função	0,644
	- Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados	0,625
	- A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de informação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal	0,553
	- A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho	0,516
Fator 2 (Finalidade da avaliação de desempenho)	- A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor	0,793
	- A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações	0,673
	- A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações	0,581
	- Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho	0,528

Fator 3 (receios sobre a aplicação da avaliação de desempenho)	- O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo	0,750
	- Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho	0,720
	- O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos	0,616
	- É desagradável o fato de ser avaliado	0,558
Fator 4 (Objetivos da avaliação de desempenho)	- A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	0,648
	- É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA.	0,634
	- Os formulários de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	0,552
Fator 5 (Como avaliar o servidor)	- A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	0,709
	- Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	0,706
	- A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	0,595
Fator 6 (Quem deve avaliar o servidor)	- A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	0,846
	- Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	0,413

Fonte: Dados da pesquisa

No fator 1 (variáveis 17, 18, 20, 25, e 32), predominam as assertivas relacionadas a: forma prática como deve ser aplicada a avaliação de desempenho, formulários e entrevistas (18, 20 e 23); critério e validade da aplicação da avaliação de desempenho (17, 25 e 32). Por envolver questões relacionadas ao modo como deve ser realizada a avaliação de desempenho nomeou-se esse fator de Aplicação da avaliação de desempenho.

O fator 2 possui variáveis relacionadas a: produção, qualidade, queixas e sugestões (31, 34 e 35); ganhos salariais (22). Por envolver questões sobre a finalidade da avaliação de desempenho, nomeou-se esse fator de Finalidade da Avaliação de Desempenho.

O fator 3 é composto pelas variáveis relacionadas a: constrangimentos (16, 19 e 21); favorecimentos e preterições (24). Nomeou-se esse fator, pelas relações apresentadas, de Receios sobre a aplicação da avaliação de desempenho.

O fator 4 engloba as variáveis relacionadas a: formas de progressão (28); grau de satisfação (37) e objetividade (29). Nomeou-se este fator de Objetivo da avaliação de desempenho, levando-se em consideração à demonstração dessas relações.

No fator 5 predominam as variáveis relacionadas a: grau de conhecimento que o avaliador tem de seu avaliado (33), assim como o grau de conhecimento que a chefia tem sobre a avaliação de desempenho, seus objetivos e suas finalidades (27 e 36). Considerando essas relações, nomeou-se esse fator de Como avaliar o servidor.

No fator 6 predominou as variáveis: quais os agentes envolvidos no processo de avaliação de desempenho (26, 30). Dessa forma, nomeou-se o 6 fator de Quem deve avaliar o servidor.

5.4 A percepção da avaliação de desempenho na IES estudada

Conforme exposto nos resultados até o momento apresentados, os servidores manifestaram seus entendimentos acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho e também manifestaram suas percepções sobre a avaliação de desempenho enquanto tal, na condição de ferramenta avaliativa utilizada em prol da gestão de pessoas.

De certa forma, pode-se dizer que os respondentes entendem que há fatores que de fato motivam (influenciando a performance dos trabalhadores) as pessoas no ambiente laboral e que a avaliação de desempenho é importante e viável, podendo ser útil, inclusive, para que se possa detectar quais são os fatores que realmente exercem essa influência na produtividade do servidor. Não é desconhecido que a avaliação de desempenho, seja a realizada na IES estudada, seja a realizada em outra instituição similar, ou na esfera privada, procura atender a algumas expectativas da organização, embora isso dependa, em grande parte, de como se encontra estruturado e amadurecido o processo. “A rigor, a avaliação de desempenho vem atender a uma série de expectativas [...]” (BERGAMINI e RAMOS, 1998, p. 39).

No que se refere à Avaliação de Desempenho na IES estudada, elaborou-se a Tabela 7, na qual são apresentados os resultados a respeito da avaliação de desempenho realizada na própria IES.

Tabela 7 – Avaliação de desempenho na IES pesquisada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA IES PESQUISADA	MÉDIA
Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da UFMA.	4,39
O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.	5,32
A avaliação de desempenho da UFMA resulta em resultados práticos no meu dia-a-dia.	3,88
O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.	6,06
Vários chefes na UFMA avaliam os seus subordinados levando em consideração apenas o grau de amizade entre eles.	6,74
A avaliação de desempenho na UFMA serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados.	6,87
Não há grandes modificações no comportamento dos servidores da UFMA devido aos resultados da avaliação de desempenho.	7,12
A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.	3,83
A avaliação de desempenho da UFMA consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores.	3,61
Conheço os resultados da avaliação de desempenho da UFMA.	3,23
Discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho.	3,07
Estou muito satisfeito com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMA.	3,35
A condução do processo de avaliação de desempenho da UFMA é o fator mais frágil da avaliação.	5,27
Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.	4,65
O método de avaliação de desempenho (avaliação 360°) da UFMA é o ponto fraco da avaliação.	4,71
A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.	7,02
A avaliação de desempenho na UFMA está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	4,70

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

Ao ser realizada uma avaliação da Tabela 7, verifica-se que alguns aspectos chamam a atenção devido às médias apresentadas. Pode-se perceber que o item com maior pontuação

média é aquele que afirma que não há grandes modificações no comportamento dos servidores da IES devido aos resultados da avaliação de desempenho (7,12). Também chama a atenção o item cuja pontuação média de 7,02 declara que a falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação. Esses dois itens denotam que, se por um lado os servidores não enxergam a ocorrência de mudanças significativas em seus próprios comportamentos por conta da avaliação do desempenho, por outro lado isso pode ter a ver com o fato de que essa falta de percepção de resultados evidentes desmotiva os servidores a se manterem comprometidos com a sistemática da avaliação.

Outro ponto destacado na Tabela 8 diz respeito ao fato de que a avaliação de desempenho na IES estudada serve prioritariamente ao ganho econômico dos avaliados. Esta afirmação acentua uma finalidade econômica da avaliação de desempenho, segundo a ótica dos pesquisados, com uma média de 6,87, atrelando-a à majoração salarial dos servidores.

Por outro lado, deve-se ressaltar itens que obtiveram baixa pontuação nas médias apresentadas, se comparados com as médias dos demais itens. O primeiro deles (discuto com o meu chefe os resultados da avaliação de desempenho) tem a média de 3,07; o segundo (conheço os resultados da avaliação de desempenho) apresenta a média de 3,23. Depreende-se que há pouca visibilidade ou divulgação em relação aos resultados da avaliação de desempenho e que, em paralelo a isso, esses resultados são pouco discutidos com a chefia imediata, o que pode, por um lado, ser um outro indicativo relacionado à desmotivação e à falta de clareza em torno dos objetivos desse processo, e pode, por outro lado, ser um indicativo dos motivos pelos quais uma pequena parcela de respondentes alega estar muito satisfeita com o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela UFMA (média de 3,35).

Não obstante a falta de um preparo adequado, por meio de cuidadoso planejamento e da troca de opiniões e experiências entre os participantes e a gestão da organização, pode ensejar uma avaliação cujos resultados são obscuros ou cuja aplicação se dê muito mais como uma ação para cumprir procedimentos, distante de seus reais objetivos, do que como um processo amplo que possibilite a tomada de decisões em prol da melhoria contínua. Convém destacar que avaliação de desempenho é um processo que atinge uma organização como um todo e vai apresentar vantagens em todos os seus níveis, quando feita, evidentemente, dentro da técnica, e utilizada para fins administrativamente adequados. “Não se trata de uma simples distribuição de formulários entre os supervisores, bem como o sistema não se esgota quando de sua leitura superficial por parte dos encarregados de pessoal, e administradores” (BERGAMINI, 1998, p.35). Certamente que a elucidação dos aspectos que envolvem cada passo e cada etapa da avaliação é algo que facilita, da parte dos empregados, o entendimento e o envolvimento efetivo nos diversos níveis em que a avaliação ocorra.

6. Conclusões

Falar em avaliação de desempenho implica esmiuçar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações modernas, principalmente nas empresas da iniciativa privada, assim como também em um bom número de organizações ligadas ao poder público. Não é de hoje que se fala em avaliar o comportamento e a performance dos colaboradores nas empresas. Há tempos que se utilizam, por exemplo, testes psicológicos para se obter informações acerca do perfil do profissional que concorre a uma determinada vaga ou que almeja uma promoção funcional. Sendo assim, o objetivo desse artigo foi de objetivo verificar

a percepção dos servidores da IES estudada em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado.

Sob este objetivo, pode-se verificar primeiramente que a avaliação de desempenho serve não apenas para avaliar o desempenho do colaborador tomando como base indicadores de desempenho, mas também, para que se percebam lacunas e dificuldades no dia a dia de trabalho dos indivíduos. Essas dificuldades, uma vez percebidas e constatadas, podem ser trabalhadas mediante capacitação técnica ou comportamental, mediante o acompanhamento da supervisão, mediante estratégias motivacionais, ou mediante procedimentos que visem a melhoria do clima interno na organização – dentre outras iniciativas. A partir dos resultados desse trabalho, pode-se destacar alguns dos pontos que merecem a atenção e que podem efetivamente ser considerados como oportunidades para melhoria:

- 1) No que se refere aos fatores que influenciam o desempenho no trabalho
 - a implementação de um plano de carreiras que assegure promoções funcionais mostra-se como sendo um aspecto bastante considerado pelos servidores;
 - os profissionais pesquisados consideram que a instituição deve determinar claramente o que espera deles e oferecer boas condições de trabalho como forma de promover condições que venham a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais.
- 2) A respeito da avaliação de desempenho
 - É importante que os critérios de avaliação de desempenho sejam objetivos e estejam claramente definidos;
 - A avaliação de desempenho é percebida como válida à medida em que o subordinado tem a oportunidade de avaliar as condições de trabalho e a performance de sua chefia;
 - É necessário que tão logo ocorra a sua aplicação, medidas práticas sejam estabelecidas visando analisar os resultados obtidos, de modo a que sejam implementadas ações coerentes.
- 3) Referente à avaliação de desempenho na IES estudada
 - Boa parte dos pesquisados admite que não há mudanças importantes no comportamento dos servidores em função dos resultados da avaliação de desempenho;
 - A inexistência de resultados claros da avaliação desmotiva os profissionais;
 - Existe a ideia segundo a qual o objetivo da avaliação de desempenho é o de premiar economicamente os avaliados, ou seja, a avaliação teria a finalidade precípua de servir como referência para os aumentos nos salários dos servidores, anualmente, numa ótica meritocrática;
 - Apesar de perceberem que a finalidade da avaliação de desempenho tem sido alinhada com a questão de ganho econômico, há clara manifestação de que ela não deve ter como objetivo único embasar o processo de reajustes salariais do servidor.
 - Os respondentes que consideram satisfatório o sistema de avaliação de desempenho da instituição são em menor número;
 - Não são percebidas mudanças importantes no comportamento dos servidores em virtude da avaliação;
 - Há falta de resultados claros, o que desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o processo de avaliação;
 - Na instituição a avaliação de desempenho é vista como algo voltado ao ganho econômico dos servidores;
 - Poucos respondentes afirmaram que discutem com suas chefias os resultados da avaliação;
 - Há um número menor de servidores que afirmam estar muito satisfeitos com o processo de avaliação de desempenho da UFMA.

Diante do exposto convém ponderar que embora a avaliação de desempenho já venha sendo utilizada na UFMA há algum tempo, trata-se de um processo que pode ser ainda melhorado, inclusive nos quesitos que dizem respeito ao processo de comunicação entre líderes e liderados, o que serviria para esclarecer melhor os objetivos, as características, as dúvidas dos participantes e, sobremaneira, poderia servir para alinhar expectativas e resultados apresentados.

Os resultados apresentados neste trabalho realizada apresentam percepções relevantes de servidores de uma determinada IES, indicando pontos críticos ou como oportunidades de melhoria para o ambiente de trabalho da mesma instituição. Com esses resultados amplia-se também a gama de pesquisas empírica que contribuem para a consolidação de um corpo teórico sobre o assunto, e abre-se espaço para o avanço quanto ao tipo de pesquisa a ser realizado quando se trata de avaliação de desempenho.

Referências Bibliográficas

- ALECIAN, S.; FOUCHER, D. **Guia de Gerenciamento no setor público**. São Paulo: Revan, 2007.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 2012.
- BARBOSA, X. A. **A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS, 2010. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=xana+alves+barbosa+a+avalia%C3%A7%C3%A3o+360>. Acesso: 25 set. 2013.
- BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, 2013. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso: em 08 de ago.de 2014.
- BRASIL. Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho, 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14 de jan. 2014.
- BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm> Acesso em: 14 de jan. 2013.
- CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: o essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. P. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002. v. 1.
- FETZNER, M. A. et al. Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo. **Revista de Administração Contemporânea**. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso 15 de jun. 2013
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GURGEL, C. R. **Avaliação de desempenho funcional e as novas tendências**. Teresina-PI, 2009. Disponível em: [www.ufpi.br/mesteduc/eventos /.../avaliacao _desempenho.pdf](http://www.ufpi.br/mesteduc/eventos/.../avaliacao_desempenho.pdf)>. Acesso em: 05 de jun. 2013.
- GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração pública. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, p.24-38, jan/mar. 1982.
- HAIR, F.J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. Análise multivariada de dados. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Rio de Janeiro: QUALITMARK, 2006
- LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.
- NASSUNO, M. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: ENAP, 1998.
- NEWSTROM, J. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ODELIUS, C.SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Periódico PUC Minas**, 2007.
- PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RODRIGUES, M. F. B. et al. **Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**.2009. Florianópolis: Repositório/UFSC. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/39615>. Acesso em: 25 de set. 2013.