

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CONCEIÇÃO DE MARIA CORRÊA FEITOSA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
minhapoesia@ig.com.br

FELIPE DA SILVA RAVANELLO

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
feliperavas@gmail.com

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
brenodpereira@gmail.com

DANIELE ESTIVALETE CUNHA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
daniele.estivalete@gmail.com

LEANDER LUIZ KLEIN

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
kleander88@gmail.com

**ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - GESTÃO ORGANIZACIONAL:
RECURSOS HUMANOS, ARRANJOS INSTITUCIONAIS E PLANEJAMENTO**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MARANHÃO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

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. Foi realizada uma entrevista com a Diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho, e juntamente com os referidos questionários, foram fonte de informações para as interpretações do processo avaliativo da UFMA. 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.

ABSTRACT

The Performance Evaluation theme is a relevant issue in modern organizational setting, given its importance in the context of human resource management policies, either of the groups belonging to the private sector or connected to the government. This study aims to analyze the problems of perception of servers the Federal University of Maranhão on the Performance Evaluation process, seeking to verify how is this perception and its correlation with institutional goals. Research instruments consisted of 270 questionnaires together with technical and administrative staff. An interview with the Director of Performance Evaluation Division was held, and along with these questionnaires, were a source of information for the evaluation of interpretations UFMA process. The quantitative data analysis was performed using descriptive statistics. Quantitative results showed that the servers surveyed know the Performance Evaluation many of whom have participated more than once that process. Respondents wish to assess their superiors contributing to the improved performance of these. As final considerations, it is a process that can be improved on questions concerning the process of communication between leaders and led.

Keywords: Performance Evaluation, Management Policies, Human Resources

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das três últimas décadas do século passado, uma série de mudanças ocorreram no cenário mercadológico global e os impactos dessas mudanças estenderam-se, desde a economia, passando pelo campo da política e pela esfera jurídica, alcançando, em cheio, o ambiente empresarial. Isso se refletiu significativamente no contexto brasileiro, onde, até então, o gerenciamento organizacional ainda se via atrelado aos modelos herdados de práticas alinhadas aos primórdios da administração clássica.

Tais práticas constituíram os alicerces sobre os quais a gestão de pessoas, na atualidade, foi se estruturando, embora tenha ocorrido uma mudança de paradigmas muito forte, onde princípios, como o planejamento de carreira e ferramentas, como a avaliação de desempenho, foram ganhando notoriedade, e sobremaneiramente, transformando a tradicional administração de recursos humanos (TACHIZAWA et al., 2001).

A avaliação de desempenho é analisada como sendo “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BESSA, 2011, p.6). Depreende-se, do exposto, a necessidade de uma análise mais atenta às questões que se relacionam à avaliação de desempenho, no setor público, seja na esfera federal, como na estadual ou municipal (ODELIUS; SANTOS, 2007).

Uma análise que se estenda a uma ótica descritiva do fenômeno em apreço, com base numa percepção alicerçada na perspectiva de pessoas que fazem parte de um contexto específico dessa discussão, ou seja, a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – onde os servidores técnico-administrativos são avaliados e ao mesmo tempo avaliam outros servidores e parece existir uma cultura organizacional em que a avaliação de desempenho constitui elemento importante, no âmbito das políticas internas de recursos humanos nessa instituição de ensino superior.

A abordagem aqui delineada fundamenta-se na viabilidade, não apenas de compreender a avaliação de desempenho enquanto ferramenta gerencial (ou enquanto instrumento de trabalho da área de Recursos Humanos) nas organizações em geral, mas também na possibilidade de auferir o seu real alcance, sua efetiva implementação e o seu efetivo alinhamento com as metas propostas pela alta administração, de acordo com os seus interesses e com suas responsabilidades (BALEKIAN et al., 2008).

A temática abordada também se justifica – e até mesmo se fundamenta – nas mudanças que vêm ocorrendo no cerne da administração pública, sobretudo a partir dos anos 80, quando todo um conjunto de ações direcionadas ao aperfeiçoamento da gestão, no serviço público, começou a tomar corpo (KUDRYCKA, 2001). O objetivo era tornar o trabalho, realizado pelos servidores públicos, tão efetivo quanto aquele demandado pelos empregados da iniciativa privada – onde características como produtividade e eficiência são constantemente buscadas no perfil profissional destes últimos.

Diante do exposto, defende-se a importância estratégica da avaliação de desempenho, que pode viabilizar (desde que sabiamente implementada) a mudança e a melhoria contínua dos processos relacionados ao aperfeiçoamento das pessoas e, por conseguinte, à sobrevivência das empresas, já que o mercado globalizado, em que se vive, é altamente competitivo (TACHIZAWA et al., 2001).

Ademais, cumpre ressaltar que é importante fazer, da avaliação de desempenho, uma oportunidade em que se conheçam e reconheçam talentos, transformando-a num instrumento que venha a promover pessoas, detectando, assim, o potencial de cada uma e não somente as suas falhas, suas lacunas em termos de performance laboral. Partindo dessa perspectiva,

define-se como objetivo geral da pesquisa, descrever a percepção dos servidores da UFMA em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado na instituição. Em termos específicos, este estudo almeja: a) descrever como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho na UFMA; b) Identificar as oportunidades e dificuldades enfrentadas no processo de avaliação dentro da UFMA; c) Propor sugestões no intuito de aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho da UFMA.

Na sequência este artigo irá revisar a literatura sobre conceitos e paradigmas da avaliação de desempenho. Posteriormente, apresenta-se o método de pesquisa empregado, seguido da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, encontram-se as conclusões, onde se destacam as limitações da pesquisa e são fornecidas direções futuras de estudo.

2 CONCEITOS E PARADIGMAS ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável no processo de gestão de pessoas, uma vez que se realiza de maneira sistemática, calcada em padrões de excelência, determinados pela alta administração. Dentre os seus pressupostos básicos, destaca-se o 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 (1998) e Reis (2010) entendem-na como sendo um instrumento que proporciona desenvolvimento dos recursos humanos na organização; uma ferramenta que possibilita a medição de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e, ainda, como uma importante ferramenta à disposição da gerência, para acompanhamento permanente do desempenho dos empregados, contribuindo, dessa forma, para a qualidade da empresa.

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. A análise das discrepâncias entre o comportamento real e o ideal é o 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).

Essa ferramenta busca equilibrar resultados em relação aos comportamentos praticados para sua obtenção. Assim sendo, a administração de recursos humanos, no setor público, possui algumas peculiaridades que são originárias da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Mas, a partir das definições sobre avaliação de desempenho, fica claro a sua importância, tanto para as organizações privadas, quanto para organizações públicas.

2.1 Abordagens e técnicas de avaliação de desempenho

Considerando-se que a avaliação de desempenho procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, em consonância com a estratégia da organização, é necessário que se fale em como medir o desempenho. Os níveis de desempenho (excelente, médio, fraco...) podem ter um caráter quantitativo ou qualitativo e podem ser avaliados, segundo Caetano (2008), com base em critérios e medidas que possam mensurar alguns atributos. Para tanto, pode-se ter à mão 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.

No entanto, as abordagens centradas na comparação com os outros partem do princípio da comparação do desempenho entre pessoas, num mesmo tipo de trabalho. Por isso, baseiam-se na comparação entre indivíduos. Caetano (2008) observa 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, as abordagens centradas 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).

A abordagem mais utilizada pelas organizações e mencionada pelos autores Caetano (2008) e Teixeira (2005), norteia o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), é a centrada nos resultados, pois permite que a organização tenha uma percepção do desempenho do avaliado em relação aos objetivos propostos para o crescimento, tanto da empresa, como do empregado, num determinado período de tempo.

Há, todavia, que se destacar os diversos métodos ou técnicas para utilização da avaliação de desempenho – das quais Oberg (1997) apresenta uma relação descrevendo-as com nomes específicos. Para o referido autor, essas técnicas são assim definidas: avaliação por escrito; escala gráfica de classificação; análise de campo; classificação por escolha forçada; avaliação de incidentes críticos; administração por objetivos; método dos padrões de trabalho; métodos de classificação; e centros de avaliação.

2.2 Casos de implementação de avaliação de desempenho

Destaca-se, neste subitem, o estudo realizado na Universidade Federal de Santa Maria e na Universidade Federal do Rio de Janeiro, sobre a temática em apreço, inferindo-se qual o instrumento utilizado, quais as oportunidades e dificuldades encontradas pelos envolvidos na sistemática avaliativa, oportunizando-se, dessa forma, uma janela para percepção da prática da avaliação de desempenho nas Universidades Federais de Ensino Superior.

2.2.1 Avaliação de Desempenho na Universidade Federal de Santa Maria

Com o objetivo de preparar os dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria para a realização da avaliação de desempenho, junto aos servidores técnico-administrativos, com

base no Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria 2012, (BALEKIAN, 2008), a equipe coordenadora do processo efetivou um estudo de caso, pautado nas seguintes metas: a) Identificar a percepção dos dirigentes da referida Universidade acerca da avaliação de desempenho; b) Analisar o conhecimento dos mesmos no que tange ao planejamento estratégico, utilizado na Universidade, bem como o nível de conhecimento de cada um a respeito do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos; e c) Avaliar a aplicabilidade prática da avaliação de desempenho na gestão do serviço público.

Nessa situação, em se tratando de um estudo de caso, foram utilizados dados primários e secundários, sendo estes últimos obtidos com base em documentos internos da UFSM e com base em leis específicas. O novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos também serviu de diretriz. Quanto aos dados primários, foram obtidos via questionário, contendo informações de identificação e 28 questionamentos organizados em frases afirmativas, pelas quais os entrevistados evidenciavam o nível de concordância ou não, no que respeita à afirmação. A percepção dos dirigentes foi avaliada utilizando-se a escala Likert, de seis pontos (sendo 1: discordo/desconheço plenamente; e 6: concordo/conheço plenamente). No intuito de facilitar a apresentação dos resultados obtidos, a análise foi constituída utilizando-se percentuais por grupos, nos seguintes graus: baixo (agrupamento dos graus 1 e 2 da escala); médio (agrupamento dos graus 3 e 4); alto (agrupamento dos graus 5 e 6).

A validação do instrumento de coleta de dados contou com a aplicação de um teste anterior junto aos gestores da Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM. Em seguida, os referidos questionários foram utilizados nos docentes e servidores técnico-administrativos dirigentes da instituição, sem a necessidade de identificação dos mesmos nos instrumentos usados. Em um total de 660 chefes convocados a participar do processo, 317 se dispuseram e 236 efetivamente responderam o questionário.

Nesse estudo, os coordenadores da pesquisa chegaram às seguintes conclusões:

- a. Os entrevistados, em sua maioria, concordam que a responsabilidade pela gestão das pessoas é algo que deve ser compartilhado por todos, não sendo uma atribuição específica de alguém ou de algum órgão isoladamente;
- b. Não se sentem motivados para a aplicação da avaliação de desempenho sendo que, boa parte dessa desmotivação é oriunda do despreparo que reconhecem possuir em relação aos procedimentos e técnicas necessárias;
- c. As pessoas entrevistadas reconhecem, também, sua pouca participação na definição

Percebeu-se, após a tabulação dos dados, que em relação ao planejamento estratégico na UFSM, 38,30% dos entrevistados têm um conhecimento mediano acerca do modelo proposta pela instituição, sendo que 41,20% possuem um alto conhecimento do referido modelo. Dentre todos os entrevistados, notou-se que 54,90% possuem um conhecimento alto acerca da missão, visão e dos valores da UFSM. No entanto, apesar do alto conhecimento do planejamento estratégico, muitos servidores informaram fazer pouco uso dessa ferramenta gerencial em seus departamentos (apenas 30,10%). Outro dado importante observado diz respeito à questão da elaboração do plano de desenvolvimento institucional: 72,50% das chefias informaram não se sentir incluídos no processo. Isso remete à importância de haja a participação dessas chefias nessa elaboração, pois assim podem se sentir mais comprometidos com os resultados e, obviamente, passam a conhecer melhor todas as etapas e implicações envolvidas.

A pesquisa deixou claro que muito embora a avaliação de desempenho já seja uma prática contumaz na UFSM, 72% dos entrevistados concordaram que a sua ocorrência se dá

muito mais por uma questão de aperfeiçoamento individual e institucional. Por outro lado, 18,80% entenderam que a sua utilização tem a ver com mero procedimento para concessão de progressão na carreira.

Outros dados percebidos no estudo de Balekian (2008):

- 93,20% dos entrevistados entenderam que os avaliadores precisam receber adequado treinamento;
- 47,90% afirmaram possui baixo conhecimento para conduzir o processo avaliativo de maneira segura;
- 47,60% consideraram pequeno o seu nível de conhecimento para avaliarem os servidores;
- 24,60% dos dirigentes informaram estar altamente motivados para participarem do processo avaliativo;
- 48,30% demonstraram se sentir medianamente motivados para tanto;
- 46,30% dos entrevistados alegaram que os entrevistadores somente conseguem ser medianamente imparciais quanto à avaliação dos colaboradores;
- 31,00% entenderam que existe uma baixa parcialidade nessa avaliação;
- 22,70% disseram que existe imparcialidade no processo.

Nota-se que o exemplo da UFSM traz informações importantes acerca do processo de preparação e execução da avaliação de desempenho. Observa-se na referida instituição que já existe uma prática e cultura de utilização da ferramenta citada como procedimento usual junto aos servidores e suas chefias. Não obstante, a percepção de que se tem acerca da avaliação de desempenho, por parte dos entrevistados, se traduz em aspectos relevantes os quais permitem concluir que ainda existem deficiências a serem consideradas e trabalhadas, eis que as chefias se mostraram pouco motivadas a participarem do processo avaliativo e se consideraram pouco preparadas para essa empreitada.

De outro modo, percebe-se que a avaliação de desempenho, em que pesem as críticas e necessidades de melhoria no que concerne ao observado na referida pesquisa, já vem sendo consolidada ao longo do tempo. Motivo pelo qual, entende-se que sua utilização em outros ambientes institucionais em nível federal, é algo plenamente viável e conduz à obtenção de valiosas informações acerca da ótica dos avaliadores e dos avaliados quanto à própria avaliação. Bem como, permite a análise da performance dos servidores públicos, mesmo que em muitas situações a subjetividade e o fator progresso funcional estejam presentes de maneira considerável e quase sempre preponderante.

2.2.2 Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Rio de Janeiro

A avaliação de desempenho na Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, é atualmente prevista na Lei 11.091/05, cujo texto foi alterado pela Lei 11.784/08, sendo que a referida universidade utiliza o método avaliativo tradicional, onde se destacam os valores abaixo relacionados: a) Produtividade (produtividade e qualidade do trabalho); b) Responsabilidade (responsabilidade e zelo com materiais e equipamentos); e c) Iniciativa (capacidade de iniciativa de trabalho, análise crítica – para os cargos de nível médio e superior; e planejamento do trabalho – para os cargos de nível superior).

Para cada fator avaliativo é atribuído um grau que varia de 0 a 5, sendo que o servidor pode alcançar uma pontuação variável de 0 a 36 (no caso de servidor com nível fundamental), de 0 a 40 (servidor com nível médio), e de 0 a 44 (servidor com nível superior). Neste sistema, apto é aquele servidor que consegue atingir a partir de 60% do seu nível.

A avaliação ocorre periodicamente a cada 18 meses, possibilitando ao servidor a progressão por mérito. Caso não consiga atingir o mínimo de 60% em sua avaliação, o servidor tem que aguardar, então, a realização de uma nova avaliação após o período mencionado. A referida progressão meritocrática, denominada de step, constitui o alvo principal da avaliação de desempenho e, por conta disso, outros objetivos que poderiam estar atrelados deixam de ser considerados, quais sejam: identificar aspectos importantes que podem facilitar ou dificultar o alcance de resultados; definição de planos de ação consistentes com as dificuldades observadas; e implementar ações integradas de gestão de pessoas, viabilizando assim o desenvolvimento de profissionais e não apenas o aumento salarial por si só.

O método utilizado por Barbosa (2013) foi o *survey*, que consiste numa pesquisa que tem por objetivo a obtenção de dados de informações sobre características ou opiniões de determinadas pessoas, ou seja, a população-alvo. Utilizando-se uma amostra não probabilística, considerou-se que a distância entre pesquisador e pesquisado seria um fator dificultador para o estabelecimento de um trabalho baseado num número significativo da população. Assim sendo, as entrevistas foram realizadas por meio de um questionário com perguntas e espaço livre, porém delimitado no tamanho das respostas, cujo envio e recebimento se processou por meio de e-mail.

Os resultados obtidos evidenciaram o seguinte:

- Os servidores, em sua maioria, concordaram que o método apresenta falhas importantes, dentre elas o fato de não existir espaço para a autoavaliação por parte do servidor;
- Um ponto positivo ressaltado diz respeito à simplicidade do questionário, o que permite respondê-lo com tranquilidade; outro ponto positivo evidenciado diz respeito à questão da possibilidade de aumento salarial;
- Por outro lado, os entrevistados também observaram que a avaliação é muitas vezes usada como instrumento punitivo, sendo que suas metas não são muito claras aos que dela participaram;
- Os servidores também alegaram que, no modelo de avaliação vigente não seria possível contestar as respostas do chefe;
- As chefias, por seu turno, afirmaram que o questionário não lhes permitia explicar o “por quê” das notas atribuídas, o que poderia servir para melhorar a performance dos avaliados;
- Foi apresentado o método 360° graus como alternativa ao modelo atualmente vigente;
- O posicionamento dos participantes foi favorável ao referido método, por acharem que se trata de um modelo onde há espaço para interação entre as partes, sobretudo no que diz respeito à autoavaliação;
- Outro ponto destacado diz respeito à fidedignidade das respostas, ou seja, o fato de múltiplos avaliadores atuarem em conjunto seria algo de extremamente positivo, segundo percebido pelos entrevistados, eis que serviria para o avaliado refletir acerca de sua avaliação;
- Todos os entrevistados concordaram com a proposta de uma negociação coletiva para a implementação do novo método proposto, a avaliação 360°.

Os estudos foram esclarecedores para entender que a avaliação de desempenho para o serviço público federal, embora seja uma exigência obrigada por lei, ainda é uma atividade

que está sendo consolidada ao longo dos últimos anos. Ainda há deficiências a serem consideradas e trabalhadas nesse processo. As chefias, por exemplo, ainda são apontadas como sendo desmotivadas e despreparadas para mensurar o desempenho dos avaliados. Apesar de ainda existir muitos problemas no tocante à percepção da avaliação de desempenho, no serviço público, por parte dos atores envolvidos, percebeu-se, nos dois casos institucionais em apreço, a importância em avaliar a performance do servidor público como forma de contribuir para a qualidade desse setor.

Levando-se em consideração a importância da avaliação de desempenho no serviço público federal, coadunando-a com conceitos importantes na área de recursos humanos, como aliada no processo de crescimento desse setor, pretende-se, no presente trabalho, verificar como acontece a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Maranhão, como é percebida pelos seus servidores técnico-administrativos e se há o real alcance de sua finalidade, conforme destacam os autores da literatura em relação à ferramenta em estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo proposto tem como objetivo proceder a uma análise da percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho no âmbito da Universidade Federal do Maranhão. Assim, propõe-se uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa, baseada no método do estudo de caso, especificamente o da UFMA, à medida que este sirva para descrever as características de um determinado fenômeno (RICHARDSON et al., 1999).

Utilizou-se o estudo de caso pela apropriação das evidências qualitativas e quantitativas, na investigação do fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2008). E também pelo uso de fontes múltiplas de evidência: entrevistas, arquivos, documentos, observações (YIN, 2001).

Uma *survey* foi utilizada para os estudos quantitativos, pois o trabalho traz informações sobre característica, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representativas de uma população determinada, por meio de um instrumento (GIL, 2008). A pesquisa realizada neste trabalho, para apresentar a população a ser estudada, é a descritiva, pois tem o objetivo de determinar o fenômeno estudado e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008) levantadas na literatura sobre avaliação de desempenho.

A população definida para a aplicação dos questionários, nesta pesquisa, servidores técnico-administrativos da UFMA, que hoje, somente no Campus do Bacanga, sem incluir os campus do interior, sem incluir o Hospital Universitário, é de 810 servidores ativos (UFMA, 2013). Os servidores foram convidados, de forma espontânea, a participarem da pesquisa.

Sendo assim, a amostra, com nível de significância de 95% e de erro amostral de 5%, para a aplicação da *survey*, foi de 268 técnico-administrativos da UFMA. Já para a pesquisa qualitativa, dada a sua importância para o processo de análise dos dados, foi feita por meio de uma entrevista com a diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho da UFMA, a qual, na verdade, trata-se de uma profissional que trabalha desde o início da implantação da Avaliação de Desempenho na instituição, tendo acompanhado as etapas de planejamento e execução. Assim sendo, a referida diretora, por ter participado da implantação da Avaliação de Desempenho naquela instituição, adquiriu suficiente conhecimento para prestar as informações necessárias.

O instrumento de pesquisa utilizado para a *survey*, junto aos servidores da UFMA, constituiu-se de um questionário, seguindo o esquema de Silva (2001), por se tratar de um

questionário já aplicado e replicado em várias outras pesquisas sobre o assunto, sofrendo adaptações. Abaixo, a descrição de suas subdivisões:

- 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 de 22 afirmativas sobre a percepção que os avaliados tem em relação à avaliação de desempenho.

Ainda, segundo Silva (2001), a qual este trabalho toma como base para a aplicação do instrumento de pesquisa, a técnica de escalonamento que mais se adequa para a análise do questionário é a do tipo *Likert*, como forma de tornar possível a identificação do grau em que a opinião dos envolvidos se manifesta, as afirmativas do questionário foram classificadas numa escala de 10 pontos. Assim, quanto mais próximo da direita se posicionar, maior será a concordância com o que a questão descreve. Quanto mais próximo da esquerda o entrevistado se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase.

Duas análises foram fundamentais para este trabalho, a estatística, utilizada com o propósito de estabelecer de forma objetiva se os resultados que foram obtidos tem significância, de acordo com os limites preestabelecidos, e a descritiva associada à análise documental (GUIMARÃES, 2008).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir evidenciam a percepção dos participantes da pesquisa e também remetem às informações obtidas junto à diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho da instituição, com o objetivo de somar e de acrescentar conhecimentos importantes e necessários ao entendimento das questões aqui delineadas.

4.1 O caso da avaliação de desempenho aplicada à Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Desde o seu surgimento até os dias de hoje a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) vem contribuindo com a formação de inúmeros profissionais em áreas muito diversificadas, colaborando para a expansão do ensino superior não apenas em São Luís como também em todo o Estado do Maranhão. Considerando o histórico da instituição e sua atuação no que diz respeito à gestão de pessoas, e com a intenção de melhor subsidiar as considerações acerca do processo de avaliação de desempenho na UFMA, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho (DIAD), em agosto de 2014, a partir da qual se procurou levantar informações acerca da implementação da referida avaliação e de como se deu o seu surgimento no âmbito da universidade.

De acordo com a profissional entrevistada, ao longo do período em que a avaliação de desempenho vem sendo realizada uma das grandes mudanças ocorridas diz respeito à sistematização do processo, abolindo-se com isso retrabalhos e diminuindo-se o volume de papel necessário, o que teria contribuído para a redução do desgaste físico. Atualmente a operação do programa é muito mais fácil e dinâmica.

O processo de avaliação de desempenho ocorre anualmente, iniciando-se em março, numa fase de planejamento onde os gestores são envolvidos na elaboração do Plano Gerencial da Unidade e no Plano de Trabalho Individual dos colaboradores sob suas respectivas supervisões. Numa segunda fase, que ocorre no decorrer do mês de outubro, dá-se a aplicação

dos formulários de avaliação via online, a qual consiste numa autoavaliação, na avaliação da chefia e na avaliação pela equipe. No mês de novembro, subsequentemente ocorre à fase de validação, onde o avaliado e o avaliador manifestam se concordam ou não com a avaliação realizada.

Participam diretamente desse processo a equipe da DIAD, a equipe do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e a equipe do Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP); além disso, parceiros como a Gráfica Universitária, a Rádio Universitária e a Assessoria de Comunicação da UFMA também participam ativamente. Em relação ao instrumento utilizado para a avaliação de desempenho, vale ressaltar que o formulário foi desenvolvido pela equipe da DIAD tomando como base as pesquisas e os levantamentos feitos em literatura disponível acerca do assunto, além de consultas aos modelos já existentes e utilizados em outras organizações.

Cabe aqui destacar que durante o período de implantação da avaliação de desempenho na UFMA ocorreu uma fase de sensibilização por meio de ampla divulgação – por meio de visitas, seminários, cartazes, impressos em geral, vídeo aulas, chamadas na rádio Universidade e notícias veiculadas no site da instituição. Esta divulgação inicial não impede, no entanto, que a cada ano o processo de sensibilização continue a ser realizado, com o objetivo de reforçá-lo.

A partir da entrevista, observa-se que todo esse trabalho antecede o planejamento em que se define o cronograma de ações. Considerando que se trata de algo contínuo, sua dinâmica requer uma metodologia pedagógica que permita aos envolvidos compreenderem a sua importância para o alcance das metas estabelecidas. Apesar disso, em seu modo de ver, a principal dificuldade na implementação da avaliação reside no fato de que alguns gestores ainda demonstram pouca importância ao programa, o que muitas vezes compromete o feedback.

Ainda, há tempos que a direção da UFMA evidencia interesse em conhecer o nível de satisfação de seus colaboradores e o desempenho dos mesmos. O modelo adotado, bilateral, permitia ao servidor fazer a sua auto avaliação e também permitia à sua chefia avaliá-lo, de modo que as informações obtidas por meio dos formulários eram lançadas no Sistema de Automação Universitária (SAU) para obtenção dos resultados. A partir da Lei 11.091/2005 o processo passou a ser realizado online, com a criação do sistema SAD utilizado no período de 2008 a 2010. No entanto, após esse período a UFMA adotou o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), importado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

No decorrer do período em que ocorreu a implantação da avaliação, até os dias atuais, algumas dificuldades decorrentes do não cumprimento – por parte dos gestores – dos prazos do plano de ação gerencial se impuseram o que, aliado ao fato de que alguns colaboradores também não cumpriram os prazos determinados, trouxeram a necessidade de melhorias no processo como um todo e a urgência de uma sensibilização mais contundente, visando a obtenção de resultados mais ágeis e fidedignos – resultados esses que são emitidos por meio de relatórios pelo próprio sistema e divulgados pela equipe da DIAD e encaminhados pelo DEGEP aos gestores de cada área.

De posse desses resultados, cabe aos gestores buscarem e implementarem ações concernentes à melhoria dos aspectos que demandem uma revisão. No que se refere à concessão de progressão por mérito, cabe à DIAD encaminhar ao setor competente uma lista com os nomes dos servidores que apresentem resultados acima do esperado. Todavia, caso o servidor discorde dos resultados de sua avaliação, cabe ao DEGEP intermediar o consenso entre as partes dirimindo assim as dúvidas existentes.

Atualmente o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela UFMA é o de 360°. Este modelo permite o cruzamento de informações oriundas do colaborador, do seu gestor e de sua equipe. Deveria conter também a avaliação da parte dos usuários, mas este segmento ainda não está ativo. Outrossim, no modo de ver da entrevistada, os pontos fortes do processo avaliativo são os seguintes: a) Sua base legal; b) Elaboração do cronograma de avaliação de desempenho; c) Credibilidade; d) Apoio institucional e; e) Incentivo financeiro. Por outro lado, podem ser apontados como pontos de melhoria: a) Trata-se de um processo em construção e bastante complexo; b) Necessidade de um maior comprometimento por parte dos gestores quanto à aplicação e ao sucesso do programa como um todo.

Relata-se, a partir da entrevistada que a avaliação de desempenho implementada na UFMA vem correspondendo aos seus objetivos e, por se tratar de um processo, ainda está aberta a melhorias e incrementos. Sua opinião, no que tange à UFMA, é que melhorias já foram realizadas, dúvidas foram sanadas, modelos foram adotados e substituídos em prol de outros modelos mais adequados. Enfim, no caso da Universidade Federal do Maranhão a avaliação já é uma realidade e o seu amadurecimento vem ocorrendo a cada nova edição anual.

É interessante notar, a partir do discurso da entrevistada, as mudanças que já ocorreram na implementação da Avaliação de Desempenho, desde a sua inauguração na UFMA. Muitas dessas mudanças, de caráter tecnológico, via utilização de sistemas mais avançados de processamento de informações, permitiram maior agilidade na obtenção dos dados. Por outro lado, nota-se, em sua fala, que é necessário um comprometimento diferenciado por parte das lideranças para que os resultados se tornem mais efetivos e para que eventuais dúvidas sejam sanadas de maneira adequada, numa atmosfera interna onde o respeito prevaleça, tal como preconizado por TACHIZAWA et al (2001, p. 208): “A avaliação [...] deve ser realizada num ambiente de respeito e confiança”.

Pode-se notar, portanto, que no contexto atual, a realidade administrativa da UFMA parece ser a de uma instituição onde, apesar das dificuldades relatadas pela profissional entrevistada, há todo um investimento no sentido de organizar a gestão de pessoas por meio de práticas e de procedimentos coadunados com as diretrizes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH), cuja finalidade institucional, como órgão auxiliar da Reitoria, tem a ver com “[...] orientar, promover, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas à administração de pessoal e ao desenvolvimento dos servidores [...]” (UFMA, 2014, p. 49).

Não obstante, mesmo levando em consideração esses esforços, o problema do *feedback* continua sendo destacado como algo que impacta no bom andamento do processo como um todo, eis que é (ou seria) uma etapa de fundamental importância para que o avaliador e o avaliado percebam os pontos fortes e os pontos de melhoria a serem trabalhados.

Diante de considerações como essas, pode-se questionar até que ponto os avaliadores e os avaliados têm sido (ou foram) treinados e orientados acerca dos procedimentos, do preenchimento, do feedback, dos objetivos e das estratégias delineadas em torno da avaliação de desempenho. Eventuais distorções podem acontecer, informações imprecisas podem ocorrer, mas uma questão que se interpõe diante disso tudo gira em torno do preparo das pessoas e da motivação das mesmas.

4.2 Caracterização sócio cultural dos respondentes da pesquisa

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.

Assim, evidencia-se que 51,5%, dos respondentes são do sexo feminino e que 43,7% possuem especialização em alguma área. Indicando um bom nível de esclarecimento dos participantes com base na amostra obtida – o que, entende-se, facilitar não apenas o entendimento do processo avaliativo como também a possibilidade de criticá-lo.

De certo modo, pode-se perceber que a maioria do pessoal pesquisado está situado em uma faixa de idade que vai dos 18 aos 35 anos (58,2%), ou seja, pertencem à faixa etária que tende a alinhar energia e disposição para o trabalho com a experiência advinda das vivências laborais. Ainda, tende a representar uma gama de servidores que buscam crescimento na carreira e que possivelmente vislumbram a chance de ascensão na instituição.

Quanto ao tempo de serviço nota-se um percentual significativo de servidores que possuem entre 4 a 10 anos de casa (37,0%), acompanhados pelos que têm até 3 anos de casa (28,5%), Estes dados, se por um lado representam a existência de um considerável número de servidores relativamente novos na instituição e que buscam sua afirmação profissional e a aquisição de maior experiência, por outro lado podem significar que em tempos recentes foram abertas diversas vagas para o aproveitamento no serviço público.

Observa-se ainda que, a maioria dos servidores pesquisados informou que já participou de algum processo formal de avaliação nesse sentido (98,9%) e, ainda, 33,4% informou que já participou 1 a 3 vezes. Esses dados corroboram o discurso da diretora da Divisão de Avaliação de Desempenho da UFMA a qual, em sua entrevista, esclareceu a seriedade e o empenho da instituição em colocar em prática ano após ano o processo avaliativo em conformidade com as normas internas vigentes e com os objetivos da organização como um todo.

4.3 Percepção sobre a avaliação de desempenho

A percepção acerca da avaliação de desempenho evidencia a forma como os entrevistados se posicionam quanto à necessidade de realizar esse tipo de procedimento, à maneira pela qual se mostram conhecedores ou não acerca dos objetivos da referida análise. Assim, tendo como base o exposto, apresenta-se a seguir o Quadro 1, o qual demonstra a percepção dos servidores acerca da Avaliação de Desempenho:

Quadro 1 – Percepção sobre avaliação de desempenho

Percepção sobre avaliação de desempenho.	Média
É desagradável o fato de ser avaliado.	3,83
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.	8,01
Os formulários que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	8,30
Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	5,43
Os formulários de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função.	8,58
O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	5,94
A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	7,22
A entrevista, que é a discussão sobre desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	7,40

O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhes estão mais próximos.	7,05
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.	8,71
Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	8,83
Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	8,37
A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	4,33
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.	8,27
A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho do seu subordinado.	6,92
A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.	7,93
Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.	9,10
A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	8,47
Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.	6,62
A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	7,66
A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprindo período seguinte.	7,68
É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA.	4,33

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 revela a média de 9,10 no item que destaca que os critérios de avaliação devem ser objetivos e definidos com clareza tanto para avaliados como também para avaliadores. É importante notar, a partir dessa afirmação, que quanto mais clara for a referida avaliação e seus objetivos, melhor ela será entendida pelos participantes do processo. Neste contexto pode-se dizer que é necessário que os empregados conheçam não apenas os objetivos institucionais ou as finalidades da avaliação de desempenho, mas também conheçam a missão da organização.

O segundo item com maior média (8,83), os respondentes defendem que um método de avaliação de desempenho somente pode ser válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da própria chefia. Poder sugerir e participar na construção de um melhor ambiente laboral é algo importante no contexto de uma avaliação de desempenho, avaliar suas lideranças e poder dar um retorno às mesmas é um recurso válido para que o processo avaliativo do desempenho seja eficaz (BERGAMINI, 1998; NEWSTRON, 2008).

Um outro ponto destacado, cuja incidência de respostas alcançou a terceira maior média com 8,71, diz respeito à constatação de que a validade da avaliação de desempenho, está atrelada à possibilidade de ocorrerem medidas práticas, após sua aplicação, com o objetivo de analisar os resultados e tomar medidas cabíveis. Essa percepção por parte dos servidores vai ao encontro com a anterior, na medida em que se de um lado advoga a premência da análise do ambiente de trabalho e de suas condições, de outro lado assume que é viável a adoção de ações práticas e cabíveis, trazendo assim mudanças.

Por outro lado, ao admitirem a menor média (3,83) ao item que declara ser desagradável o fato de ser avaliado, na verdade percebe-se que há servidores que não se sentem confortáveis ao serem avaliados. Não obstante, há que se considerar que a avaliação

de desempenho, enquanto processo e ferramenta de gestão de pessoas, é algo que já vem sendo difundido na cultura organizacional, o que permite pressupor que certas barreiras em relação à mesma devem ser trabalhadas.

Interessante notar que a segunda menor média (4,33) aparece no item à avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor e também no item é satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da UFMA. Nota-se que estas médias apresentadas, de menor incidência que sejam, evidenciam o fato de que os pesquisados apresentam uma consciência onde, apesar de entenderem ser necessária a progressão em carreira, baseada numa meritocracia, também acreditam que essa não pode ser a única fundamentação por detrás da ideia da avaliação do desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cogitou-se, dentre os objetivos do trabalho em tela, descrever como ocorre a avaliação de desempenho na UFMA. Além disso, ainda como objetivo, pensou-se em identificar oportunidades e dificuldades enfrentadas no processo de avaliação de desempenho dentro da própria instituição; analisar o alcance da avaliação de desempenho, paralelizando-a aos objetivos pretendidos pela Universidade; e propor mudanças no processo avaliativo utilizado.

É bem verdade que os construtos teóricos - que fazem parte do arcabouço textual que norteia o corpo ideológico por detrás da práxis da avaliação de desempenho - podem ser relativizados e ajustados às realidades específicas em que se pretenda avaliar o desempenho dos trabalhadores, sejam eles celetistas, sejam eles servidores públicos, enfim. Mas também é verdade que se trata de uma questão multidisciplinar, embora esteja intrinsecamente ligada à administração de recursos humanos, configurando-se como instrumento de análise e de compreensão do elemento humano no cerne da organização e dos fatores que, conjuntamente, concorrem para que este ou aquele profissional consiga obter uma linha de conduta laboral onde as metas e objetivos institucionais possam ser alcançados, melhorados e otimizados continuamente.

– A respeito da avaliação de desempenho, destaca-se o seguinte:

- 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.

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.

O *feedback* entre as instâncias pesquisadas (avaliado/avaliador) é importante e constitui uma ferramenta comunicativa que se bem utilizada ajuda a diminuir e até mesmo a evitar ruídos, incompreensões, visões distorcidas; serve também para favorecer e oportunizar sugestões de melhorias. Ora, se os resultados da Avaliação de Desempenho não são discutidos

com as chefias, fica prejudicado o feedback construtivo e a análise crítica dos comportamentos e atitudes, em face do silêncio institucional.

Os respondentes desejam poder avaliar seus superiores contribuindo para a melhora da performance destes. Assim sendo, é de suma importância a existência de objetivos claros e definidos, assim como também é importante à divulgação oportuna dos resultados da avaliação, a fim de que medidas práticas possam ser implementadas em função das informações obtidas no decorrer da análise dos dados apresentados pela avaliação de desempenho.

Por fim, os dados apresentados na pesquisa realizada trazem à tona percepções importantes da parte dos servidores, as quais se pretende, nesta oportunidade, situar não apenas como pontos de destaque ou como oportunidades de melhoria, mas, sobretudo, como uma tentativa de análise em uma situação que - embora possa cristalizar dialeticamente novos cenários para discussão e aperfeiçoamento do fenômeno estudado (a avaliação de desempenho na UFMA) – deve levar em consideração suas limitações e suas proporções. Há que se destacar, neste contexto, que a referida pesquisa contemplou os servidores técnico-administrativos, mas não se estendeu aos profissionais docentes lotados na Universidade Federal do Maranhão. Fica como uma perspectiva futura, então, a possibilidade de um trabalho desta envergadura abranger, portanto, outros profissionais da casa, bem como as unidades situadas fora de São Luís-MA.

REFERÊNCIAS

- BALEKIAN, M. C. B. et al. O processo de avaliação de desempenho funcional na UFSM: um diagnóstico com base na percepção dos dirigentes. **Portal de periódicos da UFSM**, 2008. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociais humanas/article/view/729>. Acesso em: 07 de jul. 2013.
- BARBOSA, X. A. **A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS, 2010. Disponível em:
- BERGAMINI, C. W.; RAMOS, B. D. G. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESSA, J. T. **Avaliação de desempenho no setor público: o processo de avaliação de desempenho no setor público e seus desafios atuais**. Monografia (Especialização em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) - Curso de pós-graduação lato sensu. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, Espírito Santo, 2011. Disponível em: http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/Monografia_JulianaBessa.pdf. Acesso em: 20 de jul. 2012.
- CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: o essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. <https://www.google.com.br/#q=xana+alves+barbosa+a+avalia%C3%A7%C3%A3o+360>. Acesso: 25 set. 2013.
- KUDRYCKA, B. The changing position and status of civil servants: governance and public administration in the 21st century. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 25, 2001, Athenas. Disponível em: <http://www.iiasia.be/iias/athens/Kudrycka-A.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- 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.

OBERG, W. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7>. Acesso em: 16 de jan. 2013.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T. et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA). **Quantitativos de técnicos**. Disponível em: <https://sigrh.ufma.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf>. Acesso em: 18. Ago. 2013.