

O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina

The process of performance evaluation from the vision of the area evaluated: a study of the perception of employes of the Federal University of Santa Catarina

Laís Silveira Santos^a
Simone Ghisi Feuerschütte^b

RESUMO: Na administração pública verifica-se a preocupação em aprimorar ferramentas para alcançar melhor desempenho organizacional e qualidade dos serviços públicos. De modo geral, a gestão tem valorizado o desempenho individual, com ações voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus integrantes. Como um dos processos mais complexos da gestão das pessoas, destaca-se a avaliação de desempenho enquanto recurso voltado ao aprimoramento das práticas de gerenciamento no setor público. Este artigo apresenta a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o processo de avaliação de desempenho, iniciado em 1991. Trata-se de um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa, cuja população abrangeu servidores técnico-administrativos lotados em um setor da Universidade. Os dados foram coletados por meio de estudos bibliográfico, documental e aplicação de questionários, e submetidos à análise descritiva. Os resultados demonstraram a percepção dos servidores acerca de métodos e tipos de AD, além do sentimento e visão da área responsável pelo processo. Também indicaram a necessidade de inovação do instrumento de avaliação, como uma demanda para atender as expectativas da comunidade universitária, por meio de método participativo e que busque a melhora contínua do serviço público prestado ao cidadão.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Organização Pública. Universidade.

ABSTRACT: In public administration it is verified the worry in improving the human management, which aims at a better organizational performance and a quality of the public services. In general, the management has been valued the individual performance, with actions in professional and personal development of their groups. One of the more complex people administration process is the performance evaluation, as a resource to improve the management practice in public sectors. This article presents the perception of public servants of the Federal University of Santa Catarina about the performance evaluation process that started in 1991. It is a case descriptive study with qualitative approach, in which the researchers are public servants from a sector of the referred university. The data were collected by documental and bibliographic studies and by questionnaire, and analyzed in a descriptive way. The results demonstrated the perception of the research subjects in relation to method and types of DA, and feelings and vision of the area involved in the process. It was observed the necessity to innovate the evaluation instrument that was adopted in the organization as a demand to pay attention to the university community expectations by a participative method, which aims at improving the public service offered to people.

Keywords: People Management. Performance Evaluation. Public Organization. University.

JEL Classification: M500 Personal Economics: General, Resources Humans. M510 Personal Economics: Firm Employment Decisions, Promotion. M520 Personal Economics: Compensation and Compensation Methods and their Effects.

^a Administradora Pública (ESAG/UDESC); Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: <lais.ssantos@yahoo.com.br>.

^b Professora do Departamento de Administração Pública, do Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas – ESAG/UDESC. Mestre em Administração e Doutora em Engenharia de Produção (UFSC). E-mail: <simonegf@udesc.br>.

1 Introdução

O processo de avaliação de desempenho em organizações públicas ainda se configura na aplicação de instrumentos quantitativos com resultados pouco utilizados para desenvolvimento organizacional. Isso reflete a carência de ações sistematizadas e técnico-científicas para orientar a gestão de pessoas na administração pública e relaciona-se também a outras questões polêmicas sobre o funcionalismo público, como a estabilidade, a falta de motivação e de comprometimento com o trabalho. Nogueira (2004) afirma que cresceu muito a insatisfação da sociedade com a gestão pública devido, dentre outros fatores, à má qualidade e à ineficácia na prestação de alguns serviços. Esse contexto, originário do baixo rendimento em diversas áreas, também é explicado pela ineficiência na gestão, sem contar os efeitos da influência política nas decisões e a restrição de recursos para o financiamento das ações.

Inserida na realidade das ações vinculadas à administração pública, a gestão de pessoas tem sido vista como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção de recursos humanos. Sob esse ponto de vista, a atuação da área de recursos humanos assume um papel de fiscalização, avaliação e minimização de problemas, o que torna a avaliação de desempenho, foco deste estudo, um instrumento pertence à função administrativa denominada “controle” (BERGUE, 2007).

Conforme Santo (1997), a avaliação de desempenho é um processo de observação, identificação e mensuração de aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos integrantes da organização, buscando o desenvolvimento de ambas as partes (pessoal e institucional). É, portanto, um processo que vai além da busca de melhores resultados “quantitativos” para a organização, podendo ser aplicado também para descobrir falhas no sistema de trabalho, os fatores que levam à falta de motivação, as áreas que necessitam de capacitação, a existência de conflitos internos, dentre outros.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho tem suas funções ampliadas, não restritas ou voltadas à garantia da estabilidade e à efetivação do cargo público (GRILLO, 1983). Sobre a estabilidade e efetivação do cargo

público, a Emenda Constitucional 19, de 1998, estabeleceu como critério para a sua aquisição pelo servidor público o procedimento de avaliação periódica de desempenho (BRASIL, 1998). Apesar de tal institucionalização e do propósito de legitimar o alcance da estabilidade do servidor público, “os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentam os resultados desejados e previstos teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos” (GRILLO, 1983, p. 52).

A falta de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida, conforme Bergue (2005), em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho. O autor argumenta que a avaliação, quando existente, não pode ser unilateral, mas um meio de estabelecer uma relação mais ampla e integrada entre avaliador e avaliado.

Este artigo tem por objetivo apresentar a percepção de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre o processo de avaliação de desempenho implantado na instituição de ensino superior no ano de 1991. Para tanto, apresenta-se a evolução histórica do processo de AD na Universidade, a descrição da metodologia e o processo de AD adotados, buscando compreender o seu papel e sua importância para o desenvolvimento dos seus servidores. A partir da análise e compreensão de tais elementos do processo avaliativo, buscou-se apresentar propostas de melhoria à sistemática de AD na organização, com vistas a contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na Universidade.

2 Fundamentos, métodos e aspectos críticos da avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho humano em um contexto de trabalho, sob uma perspectiva contemporânea, não é mais o simples processo de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa (LUCENA, 1995; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Em seu conceito e aplicação, estão inseridas variáveis complexas e dinâmicas como o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, resultados esperados, objetivos propostos, o *feedback*, dentre outros.

Bergamini e Beraldo (2007, p. 13) definiram a avaliação de desempenho como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento”. Bergue (2007, p. 375), por sua vez, a descreve como um conjunto de elementos que fornecem “informações sobre o resultado da alocação de pessoas junto a um arranjo funcional definido”.

Muitas vezes a avaliação de desempenho representa uma tarefa difícil e subjetiva. No entanto, deve ser compreendida como “um sistema que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhorias de desempenho” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 74).

No entendimento de Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho é utilizada em uma organização desde o nível corporativo até o individual. Nesta perspectiva, Guimarães, Nader e Ramagem (*apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) propõem que no nível corporativo a AD seja utilizada como instrumento de planejamento e acompanhamento, tendo a sustentabilidade da organização como foco e resultado a ser alcançado. Já no nível funcional a avaliação volta-se ao atendimento das metas de cada unidade produtiva, visando à eficácia organizacional. Em termos de avaliação de grupos, o processo tem como objetivo os projetos e processos de trabalho e o trabalho das equipes, enquanto que individualmente a AD é utilizada para verificar o resultado e o comportamento da pessoa no ambiente de trabalho.

Complementando os aspectos mencionados, Lucena (1995) ressalta como objetivos de um programa de AD a capacidade de a avaliação facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.) e a possibilidade de o empregado identificar e buscar os meios necessários ao autodesenvolvimento, por meio da participação no processo e conhecimento dos resultados da própria avaliação.

Para implementar as práticas para as quais a AD se destina, a literatura aponta tipos e métodos específicos a serem aplicados segundo as características ou a natureza da organização, considerando ainda suas políticas e ações relativas à gestão de pessoas. No final dos anos 1990 intensificou-se a preocupação em

situar e distinguir os diversos tipos de avaliação de desempenho, geralmente classificados em métodos clássicos e métodos atuais. (VICERE; FULMER *apud* HIPÓLITO; REIS, 2002).

Os métodos clássicos, antigos ou tradicionais são aqueles que “apresentam relações de características sobre aspectos de desempenho graduados, que vão desde insatisfatórios até excelentes” (PONTES, 1989, p. 23). Remetem a ideia de passado, ou seja, a avaliação daquilo que já foi realizado pelo funcionário e que traz consigo características de punição, promoção, controle e supervisão do trabalho executado pelos funcionários (SHIGUNOV NETO, 2000). Dentre os métodos clássicos mais conhecidos destaca-se a *Comparação Simples ou Atribuição de Graus* (PONTES, 1989); a *Comparação Binária ou por Pares* (BERGAMINI; BERALDO, 2007); a *Escolha Forçada* (OBERG, 1997; SHIGUNOV NETO, 2000); a *Escala Gráfica* (OBERG, 1997, p. 243); e a *Pesquisa de Campo* (PONTES, 1989).

Diversas limitações são encontradas nos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, levando as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras, abrindo espaço para uma maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no futuro e na melhoria do seu desempenho. Nesse sentido, os métodos mais modernos de avaliação de desempenho “tendem para abordagens humanísticas, levando em consideração o homem e seus fatores psicológicos” (SHIGUNOV NETO, 2000, p. 85). Dentre esses métodos se destacam a *Avaliação de 360°*; a *Avaliação por Objetivos*; e a *Avaliação por Competências*.

A *Avaliação de 360°* é tendência de uso nas organizações ocidentais (HIPÓLITO; REIS, 2002), constituindo-se em uma forma de “coletar *feedbacks* do comportamento de liderança dos principais gestores do ambiente interno e do externo da organização”. Além disso, há também a auto-avaliação, na qual o receptor dos *feedbacks* realiza uma reflexão sobre si mesmo, contribuindo para seu auto conhecimento e aprendizagem (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Já a *Avaliação por Objetivos (APO)* busca “motivar, integrar, desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento chefe-subordinado, com vistas a tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo” (PONTES, 1989, p. 49). Destaca-se no processo o papel de líder

da chefia e o seu poder de persuasão para que o funcionário empenhe-se em atingir os objetivos. Apesar da *APO* ser um dos métodos mais democráticos e com mais aspectos positivos para a organização e para o funcionário, Oberg (1997) reconhece como limitante o fato de sua aplicação ser restrita ao envolvimento dos funcionários de níveis mais baixos da hierarquia organizacional, especialmente no que se refere à fixação de suas próprias metas. Em razão disso, eventuais resultados pouco favoráveis sobre seu desempenho tendem a gerar ações coercitivas e manipuladoras de parte da gerência, desvirtuando-se o processo para uma avaliação na qual a *pseudo* participação substitui a realidade (OBERG, 1997, p. 246).

Finalmente, a *Avaliação por Competências* é uma ferramenta que auxilia o funcionário a tomar consciência e a demonstrar à organização as competências que possui e quais delas devem ser desenvolvidas ou potencializadas. Nesse sentido, torna-se uma modalidade que estimula os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais (GRAMIGNIA, 2004).

Vale destacar, diante das tipologias ou métodos de avaliação de desempenho, o alerta de Schmidt (2006), de que independente da escolha por uma das distintas modalidades é preciso considerar que no processo avaliativo a medição segue uma lógica que se inicia com a necessidade de medir/avaliar, passando pela escolha do indicador a ser avaliado, pelo estabelecimento de padrões de comparação, confronto dos resultados obtidos com o respectivo padrão e pelas conclusões, finalizando com a etapa de tomada de decisões.

Outro aspecto polêmico a discutir sobre a avaliação do desempenho humano no trabalho é a questão das recompensas. Kohn (1998) discute o pagamento pelo desempenho, forma comum de recompensar os resultados positivos de uma avaliação de desempenho. Para o autor (1998, p. 129-132) “qualquer abordagem que ofereça uma recompensa para o melhor desempenho está predestinada a ser ineficaz”, uma vez que “as recompensas em geral, não aumentam e, às vezes, impedem o desempenho de muitos tipos de tarefas, especialmente aquelas que requerem criatividade”. O autor justifica sua visão argumentando que mesmo recebendo um aumento salarial por seu desempenho, o indivíduo tem suas necessidades sempre

ampliadas, buscando e desejando além do que já é recebido (KOHN, 1998).

Além da questão da recompensa, outro aspecto crítico do processo de AD é a dificuldade na escolha de um método que permita a descrição do potencial humano e que também forneça a informação precisa sobre o comportamento do indivíduo em determinadas situações de trabalho (LEVY-LEBOYER, 1991). Santo (1997) destaca que a subjetividade das relações humanas, característica dos fenômenos sociais, é uma dimensão complexa no processo de avaliação. Os resultados de mensurações subjetivas tendem a variar de pessoa para pessoa, tornando imprecisa a avaliação devido à “variabilidade no julgamento e à variabilidade no comportamento, atitude ou crença medidas” (SANTO, 1997, p. 61).

Por outro lado, a resistência se apresenta como um fator crítico que permeia os processos e práticas de avaliação de desempenho nas organizações. McGregor (1997, p. 164) argumenta que os “administradores de pessoal sabem que os programas de avaliação de desempenho tendem a estimular resistência dos gerentes que irão aplicá-los”. Essa resistência normalmente é causada pela aversão a criticar o desempenho de um subordinado, pela falta de habilidade com o processo, negação ao procedimento e a desconfiança sobre sua validade (MCGREGOR, 1997). Apesar de ser um fenômeno comum e inerente à avaliação de desempenho, a resistência pode causar a não comunicação do resultado do processo ao indivíduo, o que desfavorece o seu desenvolvimento e a oportunidade de aprendizado.

3 A avaliação de desempenho na administração pública

Na administração pública a gestão de recursos humanos caracteriza-se como uma “função política de regulação que se volta para dentro e para fora das organizações públicas, pondo-se como mediadora entre a burocracia e os objetivos éticos e políticos contidos numa dada missão institucional” (NOGUEIRA, SANTANA, 2000, p. 2). Assim, em uma concepção renovada, a administração de recursos humanos na área pública está inserida no “esforço de mediação entre o caráter inevitavelmente burocrático das organizações e a missão que estas têm que cumprir, com responsabilidade e transparência,

numa sociedade democrática” (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p. 11).

Saindo do conceito e adentrando na prática da gestão de organizações públicas, identificam-se três escolas ou modelos de administração pública que influenciam as práticas de avaliação de desempenho no setor público: a Administração Pública Tradicional ou Burocrática; a Nova Gestão Pública (*New Public Management*); e o Novo Serviço Público (*New Public Service*), também conhecido como Co-Produção e Governança Responsiva (DESA/ONU, 2006; DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Em países como a Austrália e a Nova Zelândia, orientados pelo modelo da Administração Pública Tradicional, a avaliação de desempenho se baseia em valores e princípios de imparcialidade e mérito para promover os profissionais do setor público. Já no modelo da Nova Gestão Pública destacam-se as ferramentas e técnicas de gestão e avaliação de recursos humanos voltadas à busca por um melhor desempenho e a avaliação por resultados. Os modelos mais contemporâneos, da Governança Responsiva ou do Novo Serviço Público, apresenta novas abordagens e conceitos para tornar a administração pública mais receptiva e proativa às demandas dos cidadãos e dos *stakeholders* (DESA/ONU, 2006). Neles, as melhores práticas gestão de pessoas são orientadas e seguem indicadores de imparcialidade, profissionalismo e responsividade nas organizações públicas.

No que se refere à avaliação de desempenho do setor público no Brasil, a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho 1998, modificou o regime e dispôs sobre princípios e normas para a Administração Pública, servidores e agentes políticos, estabelecendo os já expostos artigos 37 e 41 da Constituição Federal. Conforme disposto no artigo 41 da Constituição Federal de 1988 “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988, p. 48). Ainda, no parágrafo 4º deste mesmo artigo, define-se que “[...] como condição para a aquisição de estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para este fim” (BRASIL, 1988, p. 48).

Mediante as mudanças ocorridas com a Emenda Constitucional, delineando uma estrutura e forma de gestão mais flexível, descentralizada, informatizada para atender

as reais demandas da sociedade e exigências econômicas e tecnológicas do século XXI (NUNBERG, 1998), a administração pública, por meio dos órgãos responsáveis pelos recursos humanos dos entes da Federação, passaram a capacitar-se para desenvolver programas de avaliação de desempenho, sensibilizando e preparando suas equipes de avaliadores e os avaliados.

Nessa perspectiva, segundo Teixeira e Santana (1994), a AD deveria priorizada como um novo modelo de gestão pública, por meio de iniciativas de redirecionamento do sistema na administração governamental, centradas no eixo da avaliação do serviço prestado – qualitativa e quantitativamente – pelos diversos setores e unidades; pela elaboração e divulgação de sistemas de avaliação de indicadores de desempenho do serviço público; pela garantia de uma ampla divulgação e acompanhamento dos indicadores e seus valores e; pela orientação às políticas de recursos humanos segundo os parâmetros da AD.

Em contraste a tal proposição, tem-se atualmente como um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos em organizações públicas a mudança no eixo da avaliação de desempenho, que a torne menos centrada no controle de meios e mais orientada para a análise do serviço efetivamente prestado, sob o foco da relação serviço planejado-desempenho alcançado e produção eficaz e efetiva dos serviços prestados aos cidadãos pelos agentes públicos (TEIXEIRA; SANTANA, 1994).

4 Procedimentos metodológicos

A pesquisa que originou este artigo caracterizou-se como um estudo de caso exploratório, descritivo e avaliativo, de natureza qualitativa, realizado junto a servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O grupo pesquisado abrangeu 60 (sessenta) servidores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social da Universidade, que participaram das duas últimas avaliações de desempenho realizadas na organização.

Os dados foram coletados a partir do levantamento de documentos e publicações da UFSC, além do referencial bibliográfico. Para a coleta dos dados primários foram aplicados questionários com perguntas estruturadas e

semi-estruturadas¹. A análise dos dados ocorreu a partir da categorização das informações e, através de técnicas estatísticas simples, indicação de frequência das respostas às perguntas de múltipla escolha. Além disso, foi realizada análise descritiva do conteúdo das respostas às perguntas abertas, seguida da sistematização de propostas para a melhoria do processo de avaliação de desempenho na organização pesquisada.

5 Apresentação dos resultados

A pesquisa foi realizada no Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), órgão executivo central da administração superior da UFSC e responsável pela gestão de recursos humanos da Universidade. Para compreender a abordagem ao referido setor, destaca-se que faz parte do DDPP, vinculado à PRDHS, a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira, que responde pelo desenvolvimento, gerenciamento e implantação do processo de avaliação de desempenho da organização.

5.1 A metodologia de avaliação de desempenho adotada na UFSC

Na concepção da Universidade Federal de Santa Catarina, a avaliação de desempenho se “configura-se como um processo contínuo e permanente, que busca o desenvolvimento e o crescimento pessoal, profissional e institucional” (UFSC, 1991, p.7). Trata-se, ainda, de “um instrumento de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos, na medida em que viabiliza a interpretação e análise da realidade organizacional” (UFSC, 1991, p. 7). Como método de AD, a *Escala Gráfica* é adotada na UFSC, reconhecida como um método tradicional e dos mais utilizados devido a sua simplicidade (PONTES, 1989).

Segundo o Manual de Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991), o processo avaliativo na Universidade permite às chefias imediatas e aos servidores a análise periódica e a reflexão sobre o desempenho no local de trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuos. Assim, possibilita o acompanhamento dos servidores

que não apresentam desempenho efetivo ou que necessitam de maior aperfeiçoamento. Como resultado da avaliação de desempenho, torna-se possível realizar estudos comparativos entre os resultados efetivamente alcançados e os padrões de desempenho previamente definidos, visando a uma adequada administração de recursos humanos.

No artigo 8º da Resolução 121/Conselho Universitário/90 da UFSC, a avaliação dos servidores técnico-administrativos “tem por base a avaliação da chefia imediata e a auto-avaliação de cada servidor” (UFSC, 1990). Nesta situação, ambos têm o momento de se expressarem a respeito do desempenho funcional, podendo tal oportunidade ser aproveitada para uma reflexão sobre tudo o que envolve o ambiente e as rotinas de trabalho. Desse modo, a auto-avaliação retrata o que o servidor pensa de seu próprio desempenho funcional e a avaliação feita pela chefia deve refletir o perfil profissional do servidor sob sua supervisão.

A obtenção do resultado da avaliação de desempenho está prevista no artigo 20º da Resolução 121/CUn/90 da Universidade, prevendo a atribuição de pesos diferenciados para a avaliação da chefia imediata e para a auto-avaliação, tendo em vista a necessidade de se estabelecer parâmetros de mensuração e considerando a responsabilidade naturalmente delegada às chefias. Diante do resultado, o servidor que obtiver, no mínimo, 7 (sete) pontos na avaliação de desempenho, terá direito à progressão por mérito.

Existem quatro modelos de ficha de avaliação de desempenho na UFSC, as quais seguem uma divisão por grupos ocupacionais. As fichas possuem dez fatores de avaliação associados às atribuições das diferentes categorias/grupos funcionais. Esses fatores são quase que totalmente semelhantes em todos os níveis apresentados, excetuando-se os dos níveis superior e gerencial que apresentam fatores como visão crítica e associados às práticas de gestão (UFSC, 1991).

Em 2006, a partir da instituição do Decreto Nº 5.825 da Presidência da República, foram restabelecidas as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos na área da Educação, instituído pela Lei nº 11.091. Desde então a Universidade vem trabalhando em um novo modelo de avaliação de desempenho e, para

1 Foi utilizado o software online *Question Pro*®, disponível em <<http://www.questionpro.com>>.

tal, a Portaria Nº 101/GR/2007, de 02/02/2007, designou uma Comissão de dez membros para desenvolver e implantar o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da UFSC, adequado às Diretrizes do referido Decreto.

5.2 A percepção dos servidores da PRDHS sobre o processo de AD

Para conhecer a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre a avaliação de desempenho na UFSC, buscou-se saber o seu entendimento a respeito dos objetivos do processo no contexto organizacional. Os dados revelaram que os respondentes têm noção sobre conceitos e o significado da avaliação de desempenho para o seu próprio desenvolvimento e para o alcance dos propósitos da organização. Entretanto, verificou-se que a sua visão encontra-se muito mais associada a julgamentos pré-estabelecidos e compartilhados sobre crenças e valores tidos como “verdades” na organização, do que propriamente é influenciada pelas práticas reais da avaliação de desempenho que se faz na Universidade.

Isso se revela nas respostas dos servidores que, mesmo destacando a relevância de um processo avaliativo para a organização e para as pessoas, indicaram que a avaliação de desempenho é um instrumento que focaliza, prioritariamente, a progressão funcional, sem constituir-se também como um mecanismo para o replanejamento de ações, correção de desempenhos individuais e oportunidade para o trabalhador se autodesenvolver, tal como propõe Lucena (1995).

Por outro lado, ao responderem sobre as principais razões para a realização da avaliação de desempenho na organização, os servidores não compartilham do mesmo entendimento, o que pode suscitar questionamentos acerca do reconhecimento da função do processo enquanto prática vinculada a políticas e/ou a estratégias de gestão organizacional. Esta constatação pode estar associada a problemas na comunicação, orientação e divulgação do processo aos servidores da UFSC, ou seja, sobre como se realiza na Universidade e como os seus resultados podem influenciar as políticas e práticas da área de gestão de pessoas da organização.

Relembrando Nogueira e Santana (2000, p. 2), ressalta-se que a gestão de recursos humanos na administração pública “constitui uma função política de regulamentação que se volta para

dentro e para fora das organizações públicas, pondo-se como mediadora entre burocracia e os objetivos éticos e políticos contidos numa dada missão institucional”. Nesse sentido, cabe o desafio aos gestores de pessoas da Universidade de tornar a avaliação de desempenho um instrumento com objetivos definidos e claros para a comunidade universitária visando, desta forma, uma maior conscientização e envolvimento de todos no processo.

A receptividade dos servidores à avaliação de desempenho na Universidade foi reconhecida ao se buscar entender se o processo vai ao encontro do desejado e esperado por todos os que são a ele submetidos. As respostas revelaram, de um lado, sentimentos como comprometimento em relação ao processo, desejo de mudança e de melhorar seu desempenho e, de outro, a insatisfação e a manifestação de necessidade de receber um retorno/*feedback* da avaliação realizada.

A análise dessas expressões deve levar em consideração a subjetividade e o contexto que permeia o objeto da pesquisa, qual seja, o processo de avaliação de desempenho da UFSC. Desde 2005 a avaliação de desempenho não é aplicada na Universidade devido à elaboração de um novo instrumento, mais moderno e dinâmico, segundo revelaram os dados secundários da pesquisa. Em consequência desse atraso na implementação do processo a progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos também ficou prejudicada, pois está atrelada e é dependente da avaliação de desempenho. Além disso, há que se considerar que a avaliação de desempenho na UFSC foi elaborada no início da década de 1990, época em que a Universidade vivenciava uma realidade diferente da atual, caracterizada pela expansão, modernização e aumento de sua repercussão no cenário acadêmico nacional. Na visão dos servidores, a avaliação de desempenho não corresponde a este novo momento institucional, por isso os sentimentos de insatisfação e de desejo de mudança.

Vale ressaltar, entretanto, que apesar da percepção sobre a necessidade de mudança do atual processo de avaliação na Universidade, a cultura organizacional de organizações públicas, sedimentada tradicionalmente em princípios burocráticos, pouco flexíveis e autoritários, contrários à mudança e à inovação, pode se constituir em barreira para a implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho, já em desenvolvimento na UFSC, ainda que

seus propósitos voltem-se ao atendimento das necessidades dos servidores, como o desejo de receber *feedback*.

5.3 Aspectos positivos e negativos da avaliação de desempenho na UFSC

Para uma análise mais precisa da avaliação de desempenho na UFSC e posterior levantamento de sugestões e recomendações, foi necessário fazer a descrição de seus aspectos positivos e negativos que, segundo os respondentes, influenciam o trabalho dos servidores, o próprio processo de avaliação e os seus resultados. Para tal, o Quadro 1 aborda os principais aspectos levantados (as indicações positivas e negativas não são correspondentes).

Quadro 1 – Percepção dos aspectos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho da UFSC

| Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|---|--|
| Possibilita melhorias se o servidor se interessar por outros fatores de crescimento e não apenas na carreira. | As pessoas raramente informam a verdade, pois o interesse maior é a obtenção da média necessária à progressão funcional e salarial; é usado como política salarial; não retrata a realidade. |
| Permite identificar problemas e futuras soluções. | Se mal aplicado, cria expectativas que não são atendidas e, por consequência, desânimo e descrédito. |
| Promove uma reflexão conjunta do servidor e sua chefia acerca do desempenho individual. ⁷ | Pouca credibilidade do sistema como um todo – é visto apenas como mais um papel a ser preenchido. |
| Pode contribuir para o desenvolvimento institucional. | Medo e insegurança quanto às respostas da chefia; despreparo das chefias. |
| Processo reflexivo sobre o trabalho. | Muitas vezes não é um processo transparente; não há definição de metas; falta diálogo. |
| Abrangência: todos os servidores são avaliados; ocorre a avaliação da chefia; ocorre a auto-avaliação. | Falta de comprometimento, responsabilidade e seriedade. |
| Possibilidade de progressão funcional. | Chefias não utilizam como fonte de melhorias; os resultados não são trabalhados. |
| Rapidez de retorno de resultado. | Os itens do questionário não apresentam indicadores adequados ao entendimento sobre o desempenho; falta conhecimento prévio pelo avaliado sobre as pontuações. |
| Pode ajudar no aprimoramento do trabalho. | Instrumento de complexo preenchimento. |
| Pesos diferenciados entre as avaliações. | A avaliação não é disponibilizada em meio eletrônico. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Um dos aspectos destacados pelos servidores como negativo na avaliação de desempenho é a sua utilização fortemente associada à definição da política salarial, ou seja, como meio de progressão funcional. A despeito de tal julgamento, é importante lembrar que a gestão de organizações públicas ocorre “em conformidade com os ditames constitucionais e legais” (BERGUE, 2007, p. 18). Em outras palavras, a gestão é condicionada à legislação, que rege a forma como são conduzidas as organizações de natureza pública. O que pode ser observado, entretanto, é que apesar desse aspecto legal, a gestão deve também estar articulada às “necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2007, p. 18).

Como alternativa à utilização da avaliação de desempenho para promoção salarial, vista em seu aspecto negativo (KOHN, 1998, p. 143) pelos servidores pesquisados, pode-se sugerir um alargamento das funções da avaliação, ocorrendo de maneira coordenada e eficaz. Este alargamento poderia ser baseado na inversão dos aspectos negativos, considerando-os como oportunidades. Mas, também, deve-se atentar ao fato de os pontos positivos virem a tornar-se ameaças em condições não favoráveis.

De maneira geral, infere-se que os aspectos diagnosticados como positivos e negativos não são resultantes somente de problemas ou falhas do sistema organizacional ou dos indivíduos, mas sim de ambos os fatores, pois, conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 12), o “desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”.

O ingresso no serviço público se faz pela aprovação e convocação em concurso público destinado a uma organização específica. A partir do início do exercício na organização, o servidor entra em um período de estágio probatório que, conforme o artigo 41 na Constituição Federal é de três anos (BRASIL, 1988, p. 48). Ao final desses anos, o servidor adquire estabilidade. Durante o período de estágio probatório o servidor passa por avaliações periódicas de desempenho e, somente ao final, se aprovado, adquire a estabilidade. Nesta situação, a avaliação de desempenho apresenta-se como instrumento essencial e indispensável, constituindo-se como um processo importante na gestão de pessoas na

Administração Pública. Este ponto fundamental de configuração da avaliação de desempenho na carreira profissional do servidor público não foi mencionado por nenhum pesquisado. Por falta de conhecimento ou por esquecimento, os servidores não mencionaram o efeito e a importância da avaliação de desempenho para a aquisição de estabilidade.

5.4 Atuação do setor responsável pela avaliação de desempenho na UFSC

O Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas é o setor, dentro da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social da UFSC (DDPP), que responde pelas atividades relacionadas à avaliação de desempenho. Nesse sentido, a percepção dos servidores sobre o processo de avaliação também é influenciada pela atuação do órgão responsável pela gestão de pessoas na Universidade.

Embora os pesquisados trabalhem na mesma Pró-Reitoria à qual está vinculado o DDPP, verificou-se que 29% deles não conhecem a atuação e o trabalho desenvolvido sobre a avaliação de desempenho de seu órgão responsável. Esta constatação pode ser relacionada aos aspectos negativos já apresentados sobre a avaliação, quando os servidores apontaram que o processo não se faz de forma transparente e que falta diálogo em sua implementação. Esses apontamentos poderiam ser justificados pelo desconhecimento do trabalho do DDPP, chamando a atenção para uma provável falta de comunicação e divulgação sobre o processo de avaliação de desempenho na Universidade.

Ainda neste contexto cabe uma análise do modelo de gestão administrativa da UFSC no que diz respeito à gestão de pessoas. As três escolas de administração pública indicadas no referencial teórico possuem características peculiares, com valores essenciais para fazer frente aos desafios da gestão de pessoas no setor público. De maneira geral, parece haver uma predominância na Universidade de características de gestão baseadas na *Nova Gestão Pública*. Esta forma de gestão é fundamentada na redução do formalismo, dando uma liberdade maior ao gestor público, além da descentralização administrativa, buscando o controle de resultados e a horizontalização das estruturas. A aproximação com a *Nova Gestão Pública* também é verificada na maneira como são conduzidas a progressão por carreira e a

política salarial. Embora estes aspectos sejam regulamentados por legislação específica, identificou-se a utilização de critérios de trabalho baseados em elementos de desempenho (DESA/ONU, 2006).

Após serem indagados sobre a atuação do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas, os servidores pesquisados sugeriram novas ações e mudanças para o setor, no sentido de que todos participem e se coloquem mais presentes no processo, tornando-se co-responsáveis pela avaliação de desempenho na Universidade. As principais sugestões foram: estabelecer um contato maior com o servidor nas suas unidades de lotação; maior envolvimento e divulgação das atividades, por meio de seminários e capacitações acerca do processo, seus objetivos e resultados esperados; estimular o envolvimento e a participação dos servidores a serem avaliados; realizar uma campanha interna para conscientizar a comunidade universitária (servidores e gestores) e seus usuários da importância e relevância do processo para a UFSC; capacitar as chefias para a avaliação de desempenho; acelerar a implantação do novo modelo de avaliação e; abrir espaço para a discussão entre a comunidade universitária, tornando o processo coletivo e participativo.

Na maioria das vezes, a avaliação representa uma tarefa difícil e subjetiva, tornando o trabalho do avaliador co-responsável pelo resultado de uma avaliação, uma vez que a avaliação é compreendida como “um sistema que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhorias de desempenho” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 74).

As avaliações de desempenho podem ser realizadas por um único avaliador, por múltiplos avaliadores ou por uma comissão. Elas também podem ser descendentes (chefia avaliando subordinado), ascendentes (subordinados avaliando chefias) e/ou por pares (colegas de mesmo nível hierárquico). Na UFSC, a avaliação implantada em 1991 ocorre de forma descendente e por meio de auto-avaliação.

Buscando-se conhecer a percepção dos servidores sobre quem deveria ser o responsável, ou os responsáveis, pela realização de sua avaliação, os pesquisados foram questionados sobre tal assunto. Diferente do estabelecido para a atual avaliação de desempenho, na qual

somente ocorre a avaliação pela chefia imediata e a autoavaliação, os servidores percebem a necessidade de ocorrer uma avaliação mais democrática e participativa, na qual os principais interessados pelo serviço, os usuários, podem assumir também a função de avaliar. Assim, 41,18% dos pesquisados apontam a chefia imediata, a equipe de trabalho, o usuário do serviço e o próprio servidor como sendo os principais atores que deveriam ser responsáveis pelo ato de avaliar.

A participação da equipe de trabalho do avaliado no processo de avaliação pode fornecer informações mais precisas e detalhadas sobre o desempenho do servidor e das dificuldades enfrentadas para a execução das tarefas de modo satisfatório. Um processo de avaliação composto por chefia imediata, equipe e usuários do serviço e auto-avaliação, conforme escolhido pelos pesquisados como a melhor forma, apresenta-se como mais preciso e mais aceito, podendo ocorrer, inclusive, o aumento nos níveis de motivação e de produtividade dos servidores envolvidos.

Vale ressaltar, ainda, que no atual modelo de avaliação de desempenho alguns fatores podem interferir na realização da avaliação pela chefia imediata. Como exemplo, aponta-se a frequente falta de disponibilidade de tempo da chefia para acompanhar, de forma sistemática, o desempenho e para conhecer seus subordinados, o que dificulta a observação dos avaliados com a frequência e a qualidade necessárias.

6 Recomendações para o processo de avaliação de desempenho na UFSC

Tendo como base os aportes teóricos estudados, a descrição e a análise dos resultados da pesquisa sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o processo de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina, são apresentadas a seguir proposições para contribuir e subsidiar a melhoria do sistema de gestão de pessoas.

- *Divulgação do processo de avaliação de desempenho*: o processo de avaliação de desempenho, para fomentar o comprometimento da comunidade universitária poderia ser melhor divulgado, salientando-se sua importância para o desenvolvimento do servidor e da organização. Assim, aumenta-se a

possibilidade de utilizar a avaliação como um instrumento de desenvolvimento organizacional, auxiliando os avaliados a compreenderem seu papel e os objetivos de forma clara. Esta compreensão favoreceria a transformação da avaliação em um momento de diálogo propositivo e não punitivo, uma vez que os servidores estariam aptos a discutir a avaliação, obtendo as informações necessárias para entender a relevância do processo nos planos organizacional e individual.

- *Redefinição do avaliador*: conforme retratado nos resultados da pesquisa, os servidores sentem necessidade de um processo avaliativo mais amplo, envolvendo a comunidade universitária (servidores e usuários). Por meio de uma redefinição dos avaliadores a subjetividade das pessoas pertencentes ao setor do avaliado seria rompida e a avaliação também deixaria de ser centralizada na chefia, favorecendo o *feedback* mais fidedigno acerca do desempenho do servidor.
- *Avaliação das atribuições das chefias*: o processo de avaliação da UFSC é descendente, ou seja, a chefia avalia seu subordinado. Dentre os aspectos negativos foi apontado o despreparo das chefias para operacionalizar o processo. Nesse contexto, sugere-se que os servidores ocupantes de cargo de chefia, ou seja, aqueles classificados como nível gerencial, participem de uma capacitação específica para desempenhar tal função, aprimorando suas habilidades, conhecimentos e competências para ocupar a posição de avaliador. Após o desenvolvimento desta capacitação sugere-se a técnica de avaliação por competências como uma forma participativa, dinâmica e sistêmica de verificar o enquadramento do servidor que ocupa cargo de chefia na dentro da estrutura organizacional.
- *Atribuir padrões e indicadores de comparação de metas do trabalho*: corroborando com o Manual de Avaliação de Desempenho da UFSC (1991), pressupõe-se que o sistema de avaliação deva ser justo e imparcial. Para tal, deve ser baseado em padrões de desempenho atingíveis e em objetivos claros. Desse modo, para que seja possível o acompanhamento do servidor,

os fatores de avaliação precisam ser claramente definidos e a Ficha de Avaliação deve conter ações observáveis e objetivas, servindo como indicadores e referenciais seguros para a análise e comparações de desempenho. Poderiam ser definidas metas de trabalho para cada servidor, de acordo com as características e complexidade do cargo e com as suas atribuições. Por meio de indicadores, então, seria possível gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos funcionais (LOTTA, 2002, p. 10).

- *Utilizar os resultados como fatores de criação e desenvolvimento das políticas de recursos humanos da UFSC:* conforme abordado na análise da percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho, apontou-se como um dos aspectos negativos a utilização da avaliação de desempenho, quase que exclusivamente, para definir a política salarial. No entanto, Lucena (1995) amplia essa visão para a definição de outras políticas de recursos humanos, enfatizando que um programa de avaliação de desempenho pode facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.). Nesse sentido, a avaliação deve ser vista pelo órgão de recursos humanos da organização como um instrumento estratégico que fornece subsídios para ações de desenvolvimento organizacional.

7 Considerações finais

É desafio da função de recursos humanos a integração de seus subsistemas a fim de que estes caminhem para uma direção única de aprimoramento e desenvolvimento gerencial (da área de recursos humanos), individual (dos servidores que a compõem) e da organização como um todo. Este desafio é duplicado na Administração Pública, pois suas organizações *devem* primar pelo interesse público. Assim, os processos utilizados pela função de recursos humanos precisam ser orientados para os serviços prestados aos cidadãos (GALBRAITH, 1995).

A avaliação de desempenho nas organizações públicas está inserida nesta busca pelo interesse público, por meio da melhor prestação

de serviços aos seus usuários. À medida que os servidores públicos apresentam-se motivados, comprometidos e cientes de sua função, o desempenho é compatível a essas qualificações, resultando na satisfação do usuário do serviço público.

Entende-se que, no caso da UFSC, a adoção dos princípios e diretrizes contidos nos novos marcos regulatórios (Lei nº 11.091/2005 e Decreto nº 5.825/2006) será fundamental para a mudança de paradigma e valorização do processo de avaliação de desempenho como um todo, atendendo aos anseios dos servidores da organização e refletindo na qualidade e efetividade dos serviços públicos prestados pela Universidade.

Diante da preocupação institucional com o aprimoramento acadêmico e organizacional por meio de seus membros, torna-se cada vez mais necessário que os gestores se atentem para novos caminhos e práticas de gestão e valorização do capital humano, nos quais os sistemas de avaliação de desempenho e a efetiva utilização de seus resultados apresentam-se como alternativa e recurso para o aprimoramento da ação organizacional.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir e atender as expectativas da organização estudada, auxiliando no desenvolvimento de um processo avaliativo que responda aos anseios da comunidade universitária e possibilite, desta forma, o melhor desempenho das atividades dos servidores públicos.

Referências

- AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSC. *Revista Institucional: UFSC 45 anos: preparada para novos desafios*. 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, D.F.: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.
- _____. *Constituição da República Federativa do Brasil. Emenda constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos,

controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 15 nov. 2008.

DENHARDT, Janet. V.; DENHARDT, Robert. B. *The new public service: serving rather than steering*. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA ONU (DESA). A gestão de pessoas como um recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 3, p. 389-426, jul./set. 2006.

GALBRAITH, Jay R.; Edward E. Lawler III e Associados. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Líderes inovadores: ferramentas de criatividade que fazem a diferença*. São Paulo: M. Books, 2004.

GRILLO, Antonio Niccolo. *Recursos humanos: novos rumos para a administração pública*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.

GUIMARÃES, Tomas Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germando Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

KOHN, Alfie. *Punidos pelas Recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno*. São Paulo: Atlas, 1998.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. 2004. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir_1.php?codigo=TL0001>. Acesso em: 03 maio 2009.

LEVY-LEBOYER, Claude. *Avaliação do pessoal na empresa*. Lisboa: Presença, 1991.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MCGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da Avaliação de Desempenho. In: VROOM, Victor Harold. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 163-173.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. *Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. São Paulo: Cortez, 2004.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paragnaguá de. *Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem*. Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana de Saúde, França, 2000.

NUNBERG, Barbara. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. *Cadernos ENAP*. Brasília: ENAP, 1998, n. 14.

OBBERG, Winston. Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. In: VROOM, Victor Harold. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 239-252.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica*. 4. ed. São Paulo: LIT, 1989.

SANTO, Alexandre do Espírito. *Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos*. Londrina: Midiograf, 1997.

SCHIMIDT, Paulo. *Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno*. São Paulo: Atlas, 2006.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. *Avaliação de desempenho: As propostas que exigem uma nova postura dos administradores*. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria. Elementos para um novo modelo de gestão pública. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria (Coord.). *Remodelando a gestão pública*. São Paulo: E. Blucher, 1994. p. 6-21.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Manual de Avaliação de Desempenho: manual de orientação*. Florianópolis, 1991.

_____. *Resolução nº 121/CUn, de 28 de agosto de 1990*. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/009a313e5e5eafb303256663004be793?OpenDocument>>. Acesso em: 03 maio 2009.