

# O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NA UFSM: UM DIAGNÓSTICO COM BASE NA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES

## THE EVALUATION PROCESS OF FUNCTIONAL PERFORMANCE AT UFSM: A DIAGNOSTIC BASED ON THE MANAGERS' PERCEPTION

Mari Clementina Brisolla Balekian<sup>1</sup>  
Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga<sup>2</sup>  
Vania de Fátima Barros Estivalet<sup>3</sup>

Recebido em: 10 jul. 2008

Aprovado em: 11 out. 2008

### Resumo

O presente estudo tem como foco o processo de preparação dos dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria -UFSM/Brasil para a implementação de um programa de avaliação de desempenho funcional a ser aplicado aos servidores técnico-administrativos, em conformidade com o novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE). A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso. O objetivo do estudo consistiu em: (i) identificar a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria/Brasil sobre a avaliação de desempenho funcional; (ii) avaliar o seu conhecimento sobre o planejamento estratégico aplicado na Universidade e sobre o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, a fim de verificar se estão preparados para o processo e; (iii) analisar a aplicabilidade teórico-empírica desta ferramenta de gestão no serviço público. Os resultados revelaram que a maioria dos entrevistados concorda que a responsabilidade pela gestão de pessoas é de todos que ocupam função gerencial, porém não se sentem motivados para a implantação do processo e se consideram despreparados para a aplicação desta ferramenta, além de admitirem a pouca participação na definição dos planos globais de gestão da Instituição.

**Palavras-chaves:** Avaliação de desempenho. Serviço público. Planejamento estratégico

### Abstract

The present study focuses on the preparation process of the managers at The Federal University of Santa Maria - UFSM/Brazil for the implementation of a functional performance evaluation program to be applied on technical-administrative servers, in conformity with the new Technical-Administrative Servers in Federal Education Institutes Career Plan (PCCTAE). The methodological strategy used was the case study. The objective of the study consisted of: (i) identifying the managers' perception at the Federal University of Santa Maria/Brazil regarding the functional performance; (ii) evaluating the knowledge about the strategic plan applied at the university and about the new technical-administrative servers

---

<sup>1</sup> Administradora com Especialização em Administração e Gestão Pública, realizada na UFSM. Servidora Técnico-Administrativa da UFSM, Cargo de Administrador. E-mail: maribrisolla@gmail.com - Endereço: AV. Marechal Fontenelle, 755 - Rua J, Bloco 18, apto 102 - Rio de Janeiro-RJ.

<sup>2</sup> Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, professora adjunta do Depto. de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFSM. E-mai: luciarejane@hotmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Agronegócios. Professora do Depto. de Ciências Administrativas da UFSM. E-mail: vaniafbe@terra.com.br - Endereço postal: Av. Dois Novembro 1377/601 - Bairro: Patronato - Santa Maria RS

career plan, in order to verify whether they are prepared for the process and; (iii) analyzing the theoretical-empirical applicability of this management tool in the public services. The results revealed that the majority of the interviewees agree that the responsibility for the people management is up to all of those who play a managerial role, however they do not feel motivated for the implementation of the process and consider themselves unprepared for the application of the tool, besides admitting little participation in the definition of the global managerial plans of the Institution.

**Keywords:** Performance evaluation. Public services. Strategic plan

## 1 Introdução

Nas organizações públicas o trabalho burocrático e legalista ainda prevalece, dificultando a criatividade e o crescimento pessoal e profissional dos servidores, fazendo com que a influência dos dirigentes seja um fator preponderante no estímulo à força de trabalho. Além de várias outras competências, os gestores precisam cada vez mais buscar subsídios para manter os servidores motivados a desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível. Diante disso, mecanismos, como a avaliação de desempenho, precisam ser desenvolvidos e adaptados a cada realidade organizacional, observando-se que, conforme alerta Cogan (1992), a avaliação do desempenho funcional sempre se constituiu tema controverso nas organizações.

O movimento crescente em busca da reciprocidade entre as pessoas e as organizações, que fortalece o desenvolvimento de ferramentas estratégicas de gestão de pessoas, se constrói sobre a premissa de que não adianta os indivíduos estarem motivados, satisfeitos e bem atendidos em suas necessidades, se não estiverem atuando voltados para as diretrizes estratégicas da organização (FISCHER, 2002).

Inserido neste contexto, o processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, sendo que o planejamento, a elaboração e a implementação deste processo devem estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia das diversas áreas. Além disso, torna-se necessário inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que representam os desdobramentos oriundos da estratégia organizacional (HIPÓLITO e REIS, 2002).

Seguindo esta tendência, as diretrizes do novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino do Brasil, dispositivo legal que desencadeou o processo para implementação de um Programa de Avaliação nas Instituições Federais de Ensino, levam em conta as novas práticas desta área, como o modelo de avaliação 360 graus, que faz o uso de *feedbacks* de diversas fontes (REIS,

2003). O Plano, no que se refere ao processo de avaliação de desempenho, sugere que deve contemplar a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela Instituição Federal de Ensino, enfatizando que o resultado será acompanhado pela comunidade externa.

Diante destas perspectivas surge a seguinte questão a ser pesquisada: *como os dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria/Brasil percebem o processo de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos e qual a aplicabilidade desta ferramenta como uma estratégia de gestão de pessoas no serviço público?*

Diante desta questão, realizou-se este estudo com o objetivo de: (i) identificar a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria/Brasil sobre a avaliação de desempenho funcional; (ii) avaliar o seu conhecimento sobre o planejamento estratégico aplicado na Universidade e sobre o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, a fim de verificar se estão preparados para o processo e; (iii) analisar a aplicabilidade teórico-empírica desta ferramenta de gestão no serviço público.

O artigo foi estruturado em cinco seções, incluindo as notas introdutórias. Na segunda seção discorre-se sobre o papel estratégico da avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas. Na terceira apresenta-se o método. Na quarta seção apresenta-se a UFSM e alguns aspectos de sua gestão, em especial a questão da avaliação de desempenho, e na quinta os resultados da pesquisa.

## **2 Avaliação de Desempenho Funcional: Uma Ferramenta Estratégica da Gestão de Pessoas**

Um dos temas amplamente discutidos na atualidade empresarial é a avaliação de desempenho humano, considerando que é preciso buscar incessantemente um melhor desempenho organizacional e que o grande diferencial que se pode ter em cada organização é o ser humano. Entretanto, este é um assunto que gera polêmica, sendo que os próprios pesquisadores deste sistema ponderam que se trata de um processo complexo e difícil de ser desenvolvido, pois influencia a expectativa e motivação interna, além das práticas de gestão e dos aspectos culturais da organização.

O fato é que a avaliação de desempenho humano é uma tarefa árdua e absorvente para todos os envolvidos no processo. Tanto avaliados como avaliadores precisam ter plena consciência dos seus objetivos e da sua importância, sob pena de surgirem conflitos decorrentes da sua aplicação. Entretanto, as organizações que fazem uso deste instrumento, de uma maneira geral, vêem na avaliação a perspectiva de melhoria no desempenho de seus , a

mensuração do grau de contribuição de cada um, e do grupo, no alcance dos objetivos organizacionais, bem como, a identificação do perfil exigido para a ocupação dos cargos. Com as informações advindas do processo é possível desenvolver programas de capacitação para a melhoria do desempenho dos , definir sistemas de remuneração e promoções, além de identificar problemas de integração, de motivação e de origem gerencial (FISCHER, 2002).

Diante do desafio da avaliação é preciso ponderar que a forma de implementação de um programa de avaliação deve ser coerente à realidade da organização, pois não existe o melhor método, mas sim aquele que melhor se adapta à realidade de cada uma. Assim, se não houver a preocupação em descobrir o caminho certo para a aplicação do sistema de avaliação funcional numa dada organização, certamente erros serão cometidos e um considerável esforço será perdido (ARAUJO, 2006). As organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições e, ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores não só das unidades a que as pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo.

Marras (2000) ressalta que a avaliação de desempenho teve a sua criação atrelada ao desenvolvimento cognitivo dos indivíduos durante a sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). No entanto, com o processo evolutivo dos sistemas de gestão, atualmente a avaliação de desempenho procura incorporar as características e as percepções individuais dos envolvidos no processo, gerando um sentimento maior de responsabilidade e participação. Diante disso, Penna Firme (1994) reforça que a avaliação de desempenho, sendo vista como uma área de desenvolvimento profissional, em que avaliados e avaliadores trabalham de forma conjunta, deve servir para consolidar entendimentos, apoiar necessárias atuações e ampliar o comprometimento e o aperfeiçoamento de indivíduos, grupos, programas, instituições e sistemas, enquanto permite a formulação de juízos e recomendações que geram ações, políticas, conhecimentos e transformações.

Embora represente uma importante ferramenta cujo potencial enquanto instrumento estratégico de gestão e de desenvolvimento humano, não é possível desconhecer que uma das principais dificuldades na aplicação da avaliação de desempenho humano é justamente o seu caráter subjetivo. Marras (2000) sugere que a avaliação de desempenho carrega no seu processo uma ambigüidade realmente discutível, pois sempre existe subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, sobretudo quando diz respeito a outro ser humano. E isto pode ser feito de forma intencional ou, até mesmo, não intencional por parte

dos avaliadores de modo que os efeitos de natureza psicológica podem estar presentes no processo de avaliação de duas maneiras distintas: conscientemente, quando o avaliador sob qualquer pretexto ‘vicia’ um resultado, premeditando-o intencionalmente para ajudar ou prejudicar o avaliado; e inconscientemente, quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, sem a intenção dolosa de provocar uma alteração no resultado.

Além disso, um dos grandes questionamentos decorrentes do processo de avaliação de desempenho refere-se ao que avaliar. Neste sentido, Robbins (2001) traz critérios que são: os resultados individuais da tarefa, os comportamentos e as características individuais. Os resultados das tarefas podem ser utilizados para julgar se o colaborador atingiu as metas do trabalho, segundo critérios como quantidade produzida e/ou custo por unidade; os aspectos comportamentais são identificados pelos resultados específicos às ações de um único colaborador cujas atribuições fazem parte integrante de um esforço grupal; e as características individuais se referem a traços como ter boa atitude, demonstrar confiança, ser cooperativo, podendo ou não apresentar uma grande correlação com os resultados positivos das tarefas. Este último critério, embora seja considerado o mais fraco para avaliar, é ainda o mais amplamente utilizado pelas organizações.

Diante da dificuldade de definir o que avaliar coloca-se a necessidade de uma análise crítica também do método a ser utilizado. Diversos métodos estão disponíveis para avaliar o desempenho humano nas organizações de modo que um dos grandes desafios deste processo está em definir qual a forma mais adequada de avaliação do desempenho humano. Neste sentido, é importante considerar que a análise do profissional em apenas uma de suas dimensões ou a avaliação de várias dimensões por meio de uma única ferramenta, dificultando a boa compreensão dos indivíduos e o planejamento das ações decorrentes, contribuiu para uma visão negativa desse sistema (HIPÓLITO e REIS, 2002).

Segundo Hipólito e Reis (2002), o processo de avaliação, na sua origem, foi idealizado considerando a organização hierárquico-funcional, na qual quem avalia é a chefia imediata, e a principal referência da análise do desempenho é o cargo. Com um ambiente organizacional cada vez mais marcado por relações multi-direcionais e vínculos hierárquicos menos evidentes, os indivíduos e seus recursos tornam-se a principal referência para consecução da estratégia organizacional. Por outro lado, Reis (2003) enfatiza que o aumento de competitividade entre as organizações e das pressões por mudanças para atender às exigências do mercado, aliado às atuais possibilidades das tecnologias de informação, produz configurações organizacionais orientadas mais por processos do que por funções.

Nesse contexto, reduzem-se os níveis hierárquicos e descentraliza-se o poder de

decisão, diluído em unidades com maior autonomia; e estimula-se o fortalecimento e a autonomia das equipes de trabalho. Na transição para esse ambiente, caracterizado pela conectividade e comunicação em maior número de canais e direções, a percepção do superior imediato é insuficiente como única fonte de *feedback* (REIS, 2003).

A multiplicação de relações laterais nas organizações e a arquitetura de *networks* tornam adequado o uso de *feedbacks* que incluam diversas fontes, como o método de Avaliação 360 Graus. Segundo, Araujo (2006), tal método implica em ampliar o grupo de responsáveis pela avaliação para incluir tanto agentes internos, quanto agentes externos, ou seja, todos aqueles interessados no processo de avaliação de desempenho (*stakeholders*).

Entretanto, conforme Reis (2003), não é incomum encontrar diversos instrumentos e práticas de recursos humanos, incluindo a Avaliação 360 Graus, como instrumentos específicos, deslocados ou independentes de outras práticas de gestão de pessoas. A idéia que se procura ressaltar vai além de uma discussão instrumental sendo ideal conceber um processo de avaliação inserido num modelo de gestão estratégica de pessoas que oriente todas as práticas de relacionamento entre a organização e as pessoas, o qual precisa necessariamente estar alicerçado na estratégia organizacional e ter como parâmetro a reciprocidade e o desenvolvimento mútuo da organização e dos indivíduos que dela fazem parte.

### **3 Método e Procedimentos Metodológicos**

A estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001). Quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como exploratória com análise quantitativa (MARCONI e LAKATOS, 2005).

Para a realização deste estudo foram utilizados dados secundários e dados primários. Os dados secundários foram coletados em documentos internos da UFSM e Leis específicas, dos quais foram retiradas informações sobre o planejamento estratégico, sobre a avaliação de desempenho funcional na Instituição, bem como sobre as diretrizes do novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos. Para examinar as características quanto à aplicação do planejamento estratégico na UFSM, foi realizada uma análise documental obtida mediante a leitura das publicações da Pró-Reitoria de Planejamento, mais especificamente o Planejamento Estratégico: referencial teórico/1999 e o Plano de Desenvolvimento Institucional/2001-2005.

Os documentos utilizados para análise da aplicação da avaliação de desempenho na Universidade foram a Resolução Interna nº. 0047, de 28 de março de 1989, que definiu as normas do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da

UFSM e o Manual de Avaliação de Desempenho, elaborado e difundido pelo Departamento de Pessoal da UFSM. As informações sobre o novo Plano de Carreira dos servidores foram obtidas por meio da Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispôs sobre a estruturação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e os Decretos nº. 5.824 e nº. 5.825, ambos de 29 de junho de 2006, que estabeleceram os princípios, diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento dos integrantes da carreira.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário, contendo dados de identificação e 28 questionamentos dispostos sob a forma de frases afirmativas, em que os entrevistados assinalavam o grau de concordância/conhecimento ou discordância/desconhecimento em relação à afirmação. Para a avaliação da percepção dos dirigentes, optou-se pela utilização de uma escala tipo Likert, constituída de seis pontos, considerando a escala de 1(discordo/desconheço plenamente) a 6 (concordo/conheço plenamente). Para facilitar a apresentação dos resultados a análise foi feita em forma de percentuais, considerando-se os graus: baixo (agrupamento dos graus 1 e 2 da escala); médio (agrupamento dos graus 3 e 4); e alto (agrupamento dos graus 5 e 6).

Para validação do instrumento de coleta de dados foi realizado um teste preliminar junto aos chefes da Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM. Após, os questionários foram aplicados aos servidores docentes e técnico-administrativos atuais dirigentes da instituição, que participaram do “Workshop sobre Avaliação de Desempenho Funcional”, promovido pela Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM, nos dias 26 e 27 de outubro de 2006. Foi solicitado aos participantes que respondessem o questionário sem a necessidade de identificação nominal. Do total de 660 chefes convidados a participarem do evento, 317 compareceram, correspondendo à população-alvo deste estudo, sendo que 236 responderam o instrumento, configurando uma amostra não-probabilística por acessibilidade (GIL, 1991).

A análise dos dados procedentes dos questionários foi feita quantitativamente à luz do referencial teórico utilizado nesse estudo.

#### **4 A Universidade Federal de Santa Maria - UFSM: Alguns Aspectos de sua Gestão**

A UFSM é uma Instituição de Ensino Superior brasileira, está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, cidade de Santa Maria. O corpo docente é composto de, aproximadamente, 1.230 professores do quadro efetivo e 190 professores de contrato temporário. O foco da avaliação de desempenho, aqui abordado, é relativo ao quadro

de servidores técnico-administrativos da UFSM que é composto por aproximadamente 2.500 servidores.

Em relação à avaliação de desempenho sabe-se que a implementação de sistemas de avaliação no serviço público não é nova, no entanto, a maior parte de sua utilização se deu quando houve a vinculação, por parte da Administração Pública Federal, a determinados incentivos ou punições.

Pela análise da Resolução Interna nº. 0047, de 28 de março de 1989, que definiu as normas do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSM e o Manual de Avaliação de Desempenho, elaborado e difundido pelo então Departamento de Pessoal da UFSM, foi possível fazer um resgate histórico da aplicação do primeiro Programa de Avaliação de Desempenho Funcional aos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria.

O início do processo deu-se no ano de 1988 atendendo às exigências legais para a concessão da progressão por mérito aos servidores técnico-administrativos, em que apenas os servidores que fossem aprovados em uma avaliação de seu desempenho funcional receberiam a progressão. Para a concessão do mérito, o servidor necessitava atingir uma pontuação mínima, determinada pelas normas do programa.

Do total de servidores avaliados na primeira aplicação do método, 17% não obtiveram o mérito para progressão. Isto gerou inconformidade de alguns servidores e a formalização de processos administrativos junto à Administração Central da UFSM. Em 1990, por decisão administrativa do então Reitor da Universidade, a aplicação do sistema foi cancelada e a progressão por mérito passou a ser concedida automaticamente a todos os servidores técnico-administrativos da UFSM.

Posteriormente, foram realizadas revisões do sistema utilizado e apresentadas sugestões para futuras aplicações. No entanto, até a publicação do novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos, que determina a elaboração e a implantação de um Programa de Avaliação de Desempenho Funcional, a UFSM não fez uso efetivo dessa ferramenta de gestão. Hoje, com a publicação de um novo plano de carreira para os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, novamente foi trazida a luz a utilização de um sistema de avaliação nas Universidades.

A Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação. O art. 24 da referida Lei determinou que as Instituições, na elaboração de seu Plano de Desenvolvimento



Institucional (PDI), contemplem um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, com dados que proporcionem uma política de desenvolvimento dos e da própria gestão pública, na busca da melhoria e qualidade dos serviços prestados à comunidade. O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira deverá conter três programas que são: Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal e Modelo de Alocação de Vagas; Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

O Decreto nº. 5.825, de 29/07/2006, define que as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da Instituição Federal de Ensino e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas de cada Instituição.

É importante destacar que um dos princípios e diretrizes estabelecidas na Lei n. 11.091/2005, vincula o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira ao Planejamento Estratégico e ao Desenvolvimento Organizacional das Instituições, que significa a consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

No corpo do texto da Lei nº. 11.091/2005 há uma definição como princípio ou diretriz, no que se refere à Avaliação de Desempenho, situando-a como um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. Com a exigência do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho funcional na UFSM e considerando as diretrizes para elaboração desse programa, a aplicação deste processo na Instituição passa a ser um grande desafio para todos os servidores que serão envolvidos na sua elaboração e implementação.

## **5 A Percepção dos Dirigentes quanto ao Processo de Avaliação de Desempenho Funcional na UFSM**

### **5.1 Caracterização dos Dirigentes Entrevistados**

Nesta seção apresenta-se a caracterização dos respondentes que compõem um total de 236 servidores entrevistados e que são dirigentes na Universidade Federal de Santa Maria. Estes entrevistados participaram do “Workshop sobre Avaliação de Desempenho Funcional” realizado no mês de outubro de 2006 e responderam o instrumento de pesquisa que foi aplicado durante a realização do evento.

Como está demonstrado na Tabela 1, a grande maioria dos entrevistados, ou seja,

90,25% são dirigentes que ocupam cargos técnico-administrativos e, apenas, 9,75% são professores que estão ocupando cargos de gestão na Instituição configurando, neste estudo, uma predominância de opinião por parte dos servidores técnico-administrativos. Estabelecendo-se uma relação destes percentuais com o total de servidores técnico-administrativos e docentes pertencentes à UFSM, constata-se que compareceram ao evento 49,7% do total de técnicos e 10,17% do total de docentes que estão exercendo, atualmente, funções de chefia na UFSM.

No que se refere ao órgão de lotação, foi possível constatar que a amostra da pesquisa englobou dirigentes de Centros de Ensino, do Hospital Universitário (HUSM) e da Reitoria por serem os mais expressivos em termos de número de funcionários e chefias. Optou-se por agrupar os entrevistados lotados nas demais unidades na categoria “outro” em função do reduzido número de dirigentes pertencentes a estes órgãos. Os dados da pesquisa revelam que, dos 236 entrevistados, 39,41% atuam nos Centros de Ensino, 33,05% estão lotados no HUSM, 23,31% estão exercendo suas atividades na Reitoria e, somente, 4,24% estão atuando nas demais unidades da UFSM.

Tabela 1 – Caracterização dos Dirigentes Entrevistados

<b>Variável</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Carreira Funcional na UFSM	Docente	23	9,75%
	Técnico-Administrativo	213	90,25%
Unidade de Trabalho	Centro de Ensino	93	39,41%
	HUSM	55	23,31%
	Reitoria	78	33,05%
	Outro	10	4,24%
Tempo de Serviço na UFSM	Até 5 anos	21	8,90%
	De 5 a 10 anos	4	1,69%
	De 10 a 15 anos	45	19,07%
	De 15 a 20 anos	30	12,71%
	De 20 a 25 anos	81	34,32%
	Mais de 25 anos	54	22,88%
	Não-informado	1	0,42%
Tempo de Exercício em Chefia na UFSM	Até 2 anos	37	15,68%
	De 2 a 4 anos	22	9,32%
	De 4 a 6 anos	31	13,14%
	De 6 a 8 anos	13	5,51%
	De 8 a 10 anos	26	11,02%
	Mais de 10 anos	98	41,53%
	Não-informado	9	3,81%

Em relação ao tempo de serviço e tempo de exercício em chefia verificou-se que aproximadamente 70% dos servidores pesquisados estão desempenhando suas atividades na UFSM há mais de 15 anos e aproximadamente 60% estão em função de chefia há mais de 6 anos, caracterizando um perfil de amostra de servidores com grande conhecimento da Instituição e experiência em função gerencial, conforme demonstrado na Tabela 1. O percentual de servidores que estão exercendo funções de chefia na Instituição há mais de dez anos (41,53%) serve para corroborar este entendimento.

Ao se estabelecer uma relação entre a carreira funcional na UFSM e o tempo de exercício dos servidores em função de chefia, pode-se constatar que os servidores técnico-administrativos possuem uma maior experiência em cargos de gestão do que os docentes, ou seja, 45,6% exercem funções de chefia há mais de 10 anos. Já em relação aos docentes percebe-se uma maior rotatividade de servidores que ocupam cargos de chefia, pois 21,7% dos docentes entrevistados exercem funções de chefia de dois a seis anos e 21,7% também exercem funções de chefia há mais de 10 anos.

## **5.2 A Percepção dos Dirigentes quanto à Avaliação de Desempenho na UFSM**

Este item trata da percepção dos dirigentes na UFSM em relação à Avaliação de Desempenho funcional, como pode-se visualizar na Tabela 2 a seguir.

Nos questionamentos que dizem respeito ao planejamento estratégico na UFSM, constatou-se que 38,30% dos entrevistados possuem conhecimento mediano do modelo proposto na Instituição e 41,20% alto conhecimento e que 54,90% apresentam conhecimento alto da missão, visão e valores da UFSM. Pode-se constatar, através do cruzamento dos dados, que os docentes entrevistados que ocupam funções de chefia revelaram possuir maior conhecimento do planejamento estratégico, pois 60,9% deles assinalaram um alto grau de conhecimento desta ferramenta gerencial. Já os técnico-administrativos revelaram um conhecimento médio (39,6%) e alto (39,2%) em relação ao planejamento estratégico da Instituição.

Vale ressaltar que, apesar dos servidores possuírem um alto grau de conhecimento sobre o planejamento estratégico, apenas 30,10% fazem uso pleno dessa ferramenta gerencial em sua unidade de trabalho, sendo que 23,30% praticamente não a utilizam. Para ampliar a compreensão em relação a estes resultados, verificou-se, pelo cruzamento dos dados entre as unidades de trabalho e o questionamento relativo à aplicação do planejamento estratégico, que a grande maioria dos chefes do Hospital Universitário fazem uso pleno (38,20%) ou em parte (50,90%) dessa ferramenta gerencial, apresentando uma discrepância maior de aplicação em

relação às outras unidades. Estas evidências refletem o fato de que o modelo de planejamento estratégico proposto pela UFSM foi pouco utilizado nas unidades de trabalho e que, na grande maioria, a implementação não passou da fase de sensibilização, diferenciando o Hospital Universitário que deu seqüência à elaboração dessa atividade, conforme relatado na seção anterior.

Tabela 2 – Aspectos sobre a Avaliação de Desempenho

Afirmações	Grau de concordância/conhecimento		
	Baixo	Médio	Alto
Conhecimento da Lei n. 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	31,30%	45,80%	22,90%
Conhecimento das diretrizes que nortearão a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo Decreto n. 5.825, de 29/06/2006.	57,50%	30,60%	11,90%
Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível conduzir o processo de avaliação adequadamente.	47,90%	39,70%	12,40%
Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar os colaboradores.	47,60%	37,80%	14,60%
Geralmente os sistemas de Avaliação de Desempenho Funcional apresentam critérios subjetivos.	27,30%	45,90%	26,90%
Os avaliadores são imparciais na avaliação do desempenho dos colaboradores.	31,00%	46,30%	22,70%
A afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da Avaliação do Desempenho Funcional.	15,40%	36,30%	48,30%
Os objetivos ou metas do setor de trabalho são passados claramente aos colaboradores.	17,60%	45,90%	36,50%
A Avaliação de Desempenho Funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	43,20%	38,00%	18,80%
Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	6,50%	21,50%	72,00%
As opiniões dos colaboradores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	13,20%	31,10%	55,70%
É dispensado tempo suficiente para acompanhar as atividades dos colaboradores.	21,20%	48,00%	30,70%
As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	14,50%	31,20%	54,30%
A responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos na UFSM é exclusiva da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.	44,70%	26,80%	28,50%
As políticas e práticas de Recursos Humanos da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.	21,30%	48,50%	30,20%
Há motivação para participação do processo de Avaliação de Desempenho Funcional na UFSM.	27,10%	48,30%	24,60%
O chefe imediato é o principal avaliador no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	17,90%	29,10%	53,00%
Cada servidor deve participar na Avaliação do Desempenho Funcional do seu colega de trabalho.	27,40%	26,00%	46,60%
A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	4,20%	21,60%	74,20%
É necessário o comprometimento por parte das chefias na aplicação do programa de Avaliação de Desempenho Funcional na UFSM.	4,80%	6,30%	88,90%
O chefe deve ser avaliado por seus colaboradores	3,00%	7,20%	89,80%
Os avaliadores devem receber treinamento para aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho Funcional.	2,60%	4,20%	93,20%
A responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos na UFSM é de todos que ocupam posição gerencial ou administram equipes e pessoas.	3,80%	17,10%	79,10%
A avaliação realizada pelo usuário/cliente é importante para medir o desempenho das unidades na UFSM.	4,30%	18,40%	77,30%
Conhecimento do planejamento estratégico da UFSM.	20,50%	38,30%	41,20%
Conhecimento da missão, visão e valores da UFSM.	11,00%	34,10%	54,90%
O planejamento estratégico é utilizado como ferramenta gerencial na minha unidade de trabalho.	23,30%	46,60%	30,10%
Particpei na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSM.	72,50%	14,00%	13,50%

A participação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional foi o que obteve o menor grau de concordância, pois 72,50% dos chefes não se sentiram incluídos no processo. Ao realizar o cruzamento desta questão com a carreira profissional dos entrevistados, constatou-se que a grande maioria dos docentes e técnico-administrativos

entrevistados manifestou que não participaram da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Instituição. Este resultado indica que a UFSM, embora esteja implementando um modelo de planejamento estratégico, na prática, não proporciona a participação efetiva das chefias no planejamento relativo à gestão Institucional. É importante ressaltar a importância da participação dos dirigentes na definição do planejamento global da organização, pois são essenciais, considerando que a base para formulação de qualquer estratégia está na determinação dos objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los e estas decorrem de um processo, de uma seqüência de etapas que permite à organização refletir, discutir e (re)definir seus propósitos fundamentais (ALBUQUERQUE, 2002).

Deve-se destacar também que uma das diretrizes estabelecidas na Lei nº. 11.091/2005, que cria o novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos, vincula o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira ao Planejamento Estratégico e ao Desenvolvimento Organizacional das Instituições. Esta vinculação serve para reforçar a consonância destes planos e estratégias com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Foi constatado que a maioria dos dirigentes tem de baixo (31,30%) a médio (45,80%) conhecimento da Lei que implementou o novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e que 57,50% possuem baixo conhecimento das diretrizes que regulamentam e orientam a construção e implementação do programa de avaliação de desempenho funcional, que deve ser aplicado na Universidade, decorrente desse novo plano. Visando ampliar a análise destes resultados, constatou-se que o baixo conhecimento da legislação é maior por parte dos docentes entrevistados (78,3%) do que por parte dos técnico-administrativos, pois apenas 26,3% dos técnico-administrativos entrevistados revelou possuir baixo conhecimento. Este é um dado que merece destaque, pois os docentes que estão ocupando funções de chefia também necessitam conhecer a legislação de modo a incentivar o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos que se encontram lotados nos departamentos e centros de ensino da UFSM.

Com relação à responsabilidade pela gestão dos recursos humanos na Instituição, apenas 28,50% das chefias acham que é apenas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, e 79,10% concordam que a responsabilidade é de todos que ocupam posição gerencial ou administram equipes e pessoas, confirmando a idéia de Fischer (2002, p.32) que diz que hoje “é tacitamente reconhecido que a área de recursos humanos perdeu o monopólio sobre o comportamento organizacional para compartilhá-lo com outras instâncias da empresa, em particular as próprias chefias diretas”. Em relação a esta questão, cabe ressaltar que nenhum dos docentes entrevistados atribuiu a responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos à

Pró-reitoria, o que pode ser um indicativo de que há uma consciência coletiva por parte dos docentes entrevistados de que a gestão de pessoas é responsabilidade de todos aqueles que estão ocupando funções gerenciais.

É importante mencionar que a área de recursos humanos não perdeu a sua característica de formuladora das políticas de gestão de pessoas, mas, sim, a idéia de modelo centralizador. Para Albuquerque (2002) ela aparece com uma nova importância dentro das organizações, que busca por meio do planejamento e de orientações estratégicas, à mudança do modelo de controle para o de compromisso. Lembrando ainda que esse mesmo autor ressalta que a estratégia de comprometimento torna as pessoas parceiros no trabalho e que a organização deve investir em seu desenvolvimento para melhorar o seu desempenho.

Os resultados da pesquisa revelam que para 48,50% e 30,20% dos dirigentes, as políticas e práticas de recursos humanos na Instituição apresentam de médio a alto estímulo, ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, respectivamente, demonstrando pela opinião das chefias que, na UFSM, as atividades na gestão de pessoas não estão centradas unicamente nas suas funções burocráticas, existindo uma preocupação no desenvolvimento e valorização dos servidores. Ressalta-se a idéia de Albuquerque (2002) quando destaca a importância do foco estratégico na formulação das políticas e atividades de pessoal, fundamentado na estratégia corporativa.

Embora a aplicação da avaliação de desempenho funcional sempre que ocorreu na UFSM foi por exigência legal, a concepção da maioria dos entrevistados quanto aos principais objetivos da avaliação de desempenho é o aperfeiçoamento individual e institucional, visto que 72,00% concordam com essa afirmação e apenas 18,80% concordam que seja apenas mera formalidade para concessão de progressão. Pode-se afirmar que a avaliação de desempenho se propõe a ser mais do que um simples recurso que auxilia a observar, mensurar e recompensar os comportamentos e resultados alcançados pelo indivíduo. “Constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhora global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo, configurando-se em um sistema de gestão de desempenho” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 73). Além disso, Marras (2000) salienta que, com as informações advindas do processo de avaliação funcional, é possível desenvolver programas de capacitação para a melhoria do desempenho dos funcionários, definir sistemas de remuneração e promoções, além de identificar problemas de integração, motivação e gerenciais.

A concordância de 93,20% dos dirigentes entrevistados de que os avaliadores devem receber treinamento para a aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho funcional é confirmada quando 47,90% deles acreditam que possuem baixo conhecimento para conduzir

esse processo adequadamente na Instituição e 47,60% consideram pouco o seu conhecimento para avaliarem os servidores. Reforça-se a necessidade do compromisso da área de gestão de pessoas da UFSM ao desenvolver o sistema de avaliação de desempenho funcional, que deverá envolver as chefias na implementação e proporcionar a adequada capacitação para a efetivação do processo. Cabe salientar que a maioria dos docentes e dos técnico-administrativos entrevistados reforçou a necessidade de treinamento para aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho.

Quanto ao comprometimento das chefias para aplicação do programa de avaliação de desempenho na UFSM, 88,90% concordam com essa necessidade. Entretanto, apenas 24,60% se mostraram altamente motivados para participarem do processo e 48,30% se sentem medianamente motivados. Possivelmente o resultado referente à motivação sofreu influência do descrédito que paira na Instituição quanto à aplicação desse instrumento. Entretanto, é imprescindível o comprometimento e a motivação de todos os dirigentes na implementação de um programa de avaliação de desempenho funcional. A avaliação de desempenho deve ser compreendida como um sistema em que os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo, “em que os principais atores são, de fato, o avaliador e o avaliado” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 74).

No que se refere à aplicação da avaliação de desempenho funcional, 53,00% dos questionados concordam que o chefe imediato é o principal avaliador no processo, corroborando com a idéia de que os gerentes são considerados responsáveis pelo desempenho de seus funcionários (ROBBINS, 2001); 89,80% são favoráveis à avaliação das chefias por seus funcionários; 46,60% acham que cada servidor deve participar na avaliação do desempenho funcional de seu colega de trabalho; e 74,20% consideram a auto-avaliação um importante instrumento nesse processo.

Para ampliar a análise dos dados acima, deve-se ressaltar que 77,30% dos entrevistados entendem ser importante a avaliação do usuário/cliente, para medir o desempenho das unidades na UFSM.

Estas informações evidenciam que, na opinião da maioria das chefias, devem fazer parte do processo de avaliação todos os envolvidos na atividade do servidor, inclusive o próprio servidor, quando se auto-avalia e avalia o seu chefe. No entanto deve-se atentar para a opinião de alguns servidores em cargos de chefia (27,40%) que revelaram um nível de concordância baixo em relação à avaliação de desempenho dos colegas de trabalho. Vale ressaltar que o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, por meio das suas diretrizes para o programa de avaliação de desempenho, contempla esse enfoque de

avaliação múltipla, e os dados levantados reforçam uma tendência das organizações, que é a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho funcional que inclua diversas fontes. Este modelo também é conhecido como “Avaliação por Múltiplas Fontes” (REIS, 2003), ao proporcionar o levantamento da opinião das pessoas situadas em diferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte do seu ambiente de trabalho, de forma que a responsabilidade pela avaliação passa a ser compartilhada com todos os envolvidos. Assim, partilha-se do entendimento de que os resultados serão mais fidedignos, causando menos conflitos e maior eficácia do processo, principalmente quando os gestores e avaliados estão preparados e sensibilizados com o processo de avaliação.

Um dos pontos críticos no processo de avaliação de desempenho humano refere-se à subjetividade na avaliação. Neste estudo, pode-se constatar que a maioria dos entrevistados (45,90%) atribuiu um nível de concordância mediano em relação aos critérios subjetivos inerentes ao processo de avaliação e, apenas, 26,90% dos entrevistados atribuíram um nível de concordância alto em relação a esta questão. Este é um dado que merece destaque, na medida em que o fato mais relevante quando se discute a questão da validade da avaliação é justamente a subjetividade existente, pois é o julgamento praticado pelo ser humano em relação a outro ser humano (MARRAS, 2000).

Na opinião de 46,30% dos dirigentes entrevistados, os avaliadores só conseguem ser medianamente imparciais na avaliação de seus funcionários, 31,00% julgam que há baixa imparcialidade e apenas 22,70% concordam plenamente que haja imparcialidade no processo, demonstrando a incerteza das chefias com o processo, própria do aspecto subjetivo da avaliação que é baseada em julgamentos pessoais.

Reforçando os dados que foram apresentados anteriormente, verificou-se que, para 48,30% dos entrevistados, a afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da avaliação de desempenho funcional. Para ampliar a análise destes resultados realizou-se um cruzamento entre esta questão e a carreira profissional dos entrevistados e os dados revelaram que a percepção sobre a falta de afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados encontra-se mais presente na opinião dos técnico-administrativos do que na opinião dos docentes que ocupam funções de chefia. Esta pode ser considerada uma das grandes dificuldades que se apresenta no momento da avaliação e foi apropriadamente considerada pelos respondentes, pois alguns avaliadores não conseguem evitar a impressão geral que têm sobre o avaliado, interferindo na apreciação do seu desempenho. Teoricamente é apresentado, no âmbito das atitudes conscientes, como um dos efeitos, que aparecem com mais frequência nas avaliações e é conhecido como “Efeito Halo”, pois a tendência do avaliador é se deixar



levar por alguma característica do avaliado que o marcou de forma significativa, impedindo a interpretação das demais características deste com neutralidade (MARRAS, 2000).

Com relação ao relacionamento dos dirigentes com seus funcionários no dia-a-dia do trabalho, importantes dados foram coletados. Pode-se constatar que 55,70% dos chefes afirmam que consideram a opinião dos funcionários e 54,30% compartilham a tomada de decisão com a equipe. Apenas 17,60% não repassam claramente os objetivos e metas do setor de trabalho aos funcionários, 45,90% passam em parte e 36,50% consideram que isto ocorre plenamente. Quanto ao tempo dispensado para acompanhar as atividades dos funcionários; 48,00% dos entrevistados acreditam que dispensam tempo medianamente suficiente; 30,70% entendem que destacam tempo plenamente suficiente; e 21,20% consideram que não utilizam tempo suficiente no acompanhamento das atividades de seus funcionários.

Essa postura dos dirigentes demonstra uma boa integração com sua equipe de trabalho, favorecendo a aplicação de atividades de gestão, sobretudo na implementação de um sistema de avaliação de desempenho, na qual os gestores exercem um papel fundamental. Segundo Hipólito e Reis (2002, p. 83), uma das tendências dos processos de avaliação na atualidade é “o fortalecimento do papel dos gerentes como “*coaches*” no apoio ao desenvolvimento e à melhoria de desempenho. Em paralelo, reforça-se o papel dos avaliados como gestores das próprias competências e da carreira”.

## **6 Considerações Finais**

A era da informação dos anos 90 foi marcante para a gestão de pessoas, que ganhou maior abrangência à medida que recebeu a influência de alguns movimentos e da crescente competitividade, levando as organizações a buscarem adequar-se às mudanças. A introdução do planejamento estratégico global nas organizações proporcionou a administração de pessoas assumir um novo perfil, identificado pela participação direta nas decisões e manutenção de parcerias com os demais gestores da organização. Constata-se que a gestão estratégica na administração das pessoas passou a ser vista como um diferencial de sucesso no mundo globalizado. Com o aumento da competitividade, o conhecimento se tornou o fator mais importante para o alcance dos objetivos organizacionais e os talentos os principais contribuintes para o alcance do sucesso do negócio.

É nesse cenário que as organizações estão redesenhando as atividades da área de gestão de pessoas em que suas funções adquirem um novo enfoque estratégico, integradas as estratégias globais e com a participação de todas as unidades da organização.

O objetivo proposto na presente pesquisa foi identificar a percepção dos dirigentes da UFSM,

no que diz respeito a seu preparo para a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho funcional. Os resultados revelaram que a maioria dos entrevistados concorda que a responsabilidade pela gestão de pessoas é de todos que ocupam função gerencial, porém não se sentem motivados para a implantação do processo e se consideram despreparados para a aplicação desta ferramenta, além de admitirem a pouca participação na definição dos planos globais de gestão da Instituição.

Os dados levantados na pesquisa proporcionam importantes informações à unidade de gestão de pessoas da UFSM, que poderá valer-se como subsídio para a elaboração e implementação do programa de avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos. É oportuno ressaltar alguns procedimentos que seriam adequados que a unidade de gestão de pessoas da UFSM, em função dos resultados da pesquisa, desenvolvesse junto ao seu quadro gerencial, como a realização de eventos de sensibilização, buscando estimular os dirigentes para o processo de avaliação e a efetivação de atividades com o objetivo de capacitá-los a utilizarem os instrumentos, além de prepará-los para a implementação deste processo, de forma a proporcionar o uso de mecanismos que minimizem os aspectos subjetivos de uma avaliação funcional e as tendências que conduzem ao erro na hora do julgamento, quando da avaliação de seus funcionários e da equipe de trabalho.

É importante que a unidade de gestão de pessoas se alie às demais unidades da Instituição, responsáveis pela gestão estratégica, e crie mecanismos conjuntos para aplicação do planejamento estratégico em todas as unidades, enfocando também as atividades na gestão de pessoas como fator estratégico para a consecução dos objetivos globais.

Para a implementação do programa de avaliação de desempenho de forma consistente com as diretrizes apresentadas na Lei, sugere-se que o novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos seja divulgado e compactuado com todos os dirigentes. Nas diretrizes do programa ficaram definidos, além da progressão por mérito, princípios essenciais na criação e implementação de um sistema de avaliação, como a relação com a estratégia institucional e o cunho pedagógico do processo. Foi sugerida também a aplicação de modelos mais modernos de avaliação, com a utilização de diversas fontes para a análise do desempenho individual, reforçada pela opinião da maioria dos entrevistados quando concordaram que os funcionários devem se auto-avaliar e serem avaliados pelos colegas de equipe e usuários, além de opinarem favoravelmente sobre a avaliação da própria chefia imediata. No entanto, torna-se necessário que a Instituição invista na qualificação e preparo dos servidores visando criar uma cultura permanente de avaliação.

Por fim, é importante reforçar a necessidade de se ouvir a opinião dos dirigentes para a

definição de políticas e na implementação de atividades de gestão de pessoas, pois os mesmos são considerados agentes fundamentais para a consolidação e alcance dos objetivos pré-definidos e para a busca de minimização dos conflitos, inerentes a toda atividade que envolve as pessoas e suas relações.

A expectativa é de que este estudo ofereça contribuições ao debate teórico e prático em torno do tema e que a pesquisa possa ser ampliada com a participação dos dirigentes em cargos docentes, os quais tiveram pouca representatividade na amostra. Além disso, sugere-se a utilização de outras fontes de pesquisa, como a opinião dos demais atores envolvidos no processo de avaliação de desempenho funcional, os demais funcionários do quadro de servidores da UFSM, bem como os usuários dos diversos serviços oferecidos pela Instituição.

## **Referências**

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. *A gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ARAUJO, Luis César G. de **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <<http://200.130.77.82/canalcgpp/documentos/lei.htm>>. Acesso em: 26 jan. 2005.

BRASIL. Decreto nº. 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 62-64.

BRASIL. Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65.

COGAN, Samuel. **Avaliação de Desempenho: um bem ou um mal? Recursos humanos: Um**

foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

FISCHER, André L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. *A avaliação como instrumento de gestão*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

PENNA FIRME, Thereza. **A Avaliação: Tendência e Tendenciosidades**. Rio de Janeiro: v.1, n. 2, 1994.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Paul S. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Resolução n. 0047, de 28 de março de 1989. Expede normas que nortearão o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSM. Gabinete do Reitor, Santa Maria, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Administração. **Manual de Avaliação de Desempenho**. Santa Maria, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento Estratégico: referencial teórico**. Santa Maria, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional-2001-2005**. Santa Maria, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.