



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Eloá Cristina Pinto Vital Rodrigues
União de Ensino Superior de Viçosa

Gleiciane Lazarini de Freitas
União de Ensino Superior de Viçosa

Eliane Pereira Messias
União de Ensino Superior de Viçosa

Resumo

Na Gestão de Pessoas em Instituições Públicas, o processo de avaliação de desempenho se configura com frequência, na aplicação de instrumentos quantitativos com resultados pouco utilizados para desenvolvimento organizacional. A avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é utilizada para fins de aprovação em estágio probatório, promoção, pagamento de gratificações de desempenho e progressão funcional. O objetivo deste trabalho é conhecer o processo de avaliação de desempenho no setor público e identificar as dificuldades e os desafios enfrentados pela administração pública, no caso específico da Universidade Federal de Viçosa. Para a realização deste estudo foi utilizada como metodologia a pesquisa qualitativa com revisão bibliográfica, documental e estudo de caso. Verificou-se que a UFV utiliza o método de 360º para sua Avaliação de desempenho, porém seu resultado não cumpre a sua total finalidade, sendo utilizada apenas para efeitos financeiros e não mensurando os resultados obtidos pelo servidor.

Palavras chaves: Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Recursos Humanos.

ABSTRACT

In People Management in Public Institutions, the performance evaluation process is often configured in the application of quantitative instruments with results little used for organizational development. Performance appraisal in the Federal Public Administration is used for probationary approval, promotion, payment of performance bonuses and functional progression. The objective of this paper is to know the process of performance evaluation in the public sector and to identify the difficulties and challenges faced by the public administration, in the specific case of the Federal University of Viçosa. For the accomplishment of this study it was used as methodology the qualitative research with bibliographical revision, documentary and case study. It was found that UFV uses the 360° method for its performance evaluation, but its result does not fulfill its full purpose, being used only for financial purposes and not measuring the results obtained by the server.

Keywords: Performance Evaluation. Public administration. Human Resources

1 INTRODUÇÃO

Fazendo parte das ações ligadas à administração pública, a gestão de pessoas é considerada como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção de recursos humanos (BERGUE, 2007).

Na Gestão de Pessoas em Instituições Públicas, o processo de avaliação de desempenho se configura com frequência, na aplicação de instrumentos quantitativos com resultados pouco utilizados para desenvolvimento organizacional.

A avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é utilizada para fins de aprovação em estágio probatório, promoção, pagamento de gratificações de desempenho e progressão funcional.

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002)

O servidor público representa a instituição em que trabalha e por isso a necessidade do bom desempenho de suas atividades, bem como seu comprometimento com os resultados a serem alcançados e seus resultados devem ser avaliados. Sendo assim a avaliação de desempenho, no serviço público federal foi regulamentada pelo Decreto 7.133 de 19 de março de 2010, que descreve os procedimentos gerais para a viabilização dos processos avaliativos de desempenho, fornecendo subsídios ao pagamento de gratificações aos servidores do Poder Executivo Federal.

Uma questão importante de ser analisada é compreender até que ponto a avaliação de desempenho atualmente utilizada está sendo eficaz, ou se existe a necessidade de reformulação em busca de resultados positivos. Surge então o questionamento se a Gestão de Pessoas está preocupada em relação à eficácia do modelo utilizado

para a avaliação ou está apenas cumprindo as obrigações exigidas por lei. Sendo assim a pergunta que norteia esse artigo é: A Avaliação de Desempenho na Universidade Federal de Viçosa está sendo realizada de forma eficiente?

O objetivo deste artigo é conhecer o processo de avaliação de desempenho no setor público e identificar as dificuldades e os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino Superior em avaliar seus servidores, no caso específico da Universidade Federal de Viçosa.

Sendo assim será feito uma revisão bibliográfica sobre Administração Pública, Gestão de Pessoas no setor público e sobre avaliação de desempenho. Em seguida será analisada a forma como é realizada a avaliação de desempenho na Universidade Federal de Viçosa e finaliza-se com os apontamentos de problemas detectados e sugestões de melhorias.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública procura atender ao interesse público e às necessidades da sociedade, respeitando os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Ela vem tentando quebrar seus paradigmas, transformando-se em um modelo gerencial em meio as barreiras em um espaço onde a burocracia reinou durante décadas.

Meirelles (2000, p.78) define “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”.

Para Justen Filho (2006), a administração pública tem natureza institucional, que tem como pressuposto um conjunto de pessoas, porém estas pessoas devem atuar de forma organizada, permanente e contínua, devendo seguir regras específicas e estar comprometidas com a promoção de valores fundamentais. Tal estrutura tem no conceito de função um dos seus pilares de organização.

Segundo Paludo (2010, p. 21), num conceito relacionado à ciência da administração, “Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal”; enquanto ciência jurídica “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviço ao Estado e a sociedade em prol do bem comum”, e no sentido subjetivo “é o conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos, criado para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes”.

Nascimento (2010) descreve sobre gestão e gestão do setor público:

Conceitualmente, gestão é prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins: para reduzir a pobreza, para melhorar a educação, para aumentar a competitividade da economia, para aumentar a conservação de recursos naturais, para preservar, estender e expandir a cultura. Em geral, essas são algumas das principais demandas de uma sociedade, e todo o aperfeiçoamento da gestão do setor público deve ser orientado estrategicamente para o atendimento desses objetivos, ou seja, do desenvolvimento econômico e social. (NASCIMENTO, 2010, p. 01).

O setor público enfrenta diversos desafios entre eles o “de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. (GUIMARÃES, 2000, p. 127)

Na Administração Pública, a gestão de pessoas era considerada gestão de recursos humanos, caracterizada 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).

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A Gestão de pessoas é o setor da empresa responsável por administrar e gerir o capital humano da empresa. O fator humano é o recurso mais importante de uma organização, é através dele que é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Ribeiro (2007, p. 03) a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

A gestão de pessoas passou por transformações ao longo do tempo

Foi necessária a evolução da gestão de pessoas, passando de uma gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, foi preciso entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação. (CABRERA, 2008, p. 18).

A gestão de pessoas na área pública busca a harmonia entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. Durante muito tempo realizou-se atividades meramente operacionais, pois não se tinha um quadro de servidores qualificados.

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

A Constituição de 1988 provocou algumas mudanças na gestão de pessoas, dentre elas o ingresso do cidadão em cargo público através de concurso, onde não existe indicação de nenhuma outra pessoa, sem qualquer tipo de discriminação seja por sexo, raça, situação financeira, entre outros, sendo assim o método mais democrático de se conseguir uma vaga de emprego estável (NASCIMENTO; LOAILL, 2008).

Dentre as dificuldades encontradas na gestão de pessoas destaca-se a falta de qualificação dos profissionais e os baixos investimentos em capacitação. Segundo Dutra (2009):

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

É necessário que as organizações busquem diversas formas de avaliação além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos. “Deve procurar identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato com o objetivo de contar com servidores motivados e com aptidão para desenvolver suas atividades” (PIRES, 2005, p. 23).

Em geral as empresas do setor privado estão valorizando a área de Gestão de Pessoas, buscando os melhores resultados para a organização enquanto as administrações públicas não possuem a mesma visão dessa área. Para o setor público é tratado como um setor que admite e demite pessoas, não valorizando a busca pela qualificação dos servidores, além disso, deve servir como elo entre os servidores e a administração.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Marras (2000) descreve a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que possibilita ao administrador medir o conhecimento, as metas e habilidades dos funcionários em período e área específicos.

Segundo Gil (2001) a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, visando o desenvolvimento do empregado juntamente com o desenvolvimento da organização, ou seja, é utilizada para desenvolvimento dos empregados, serviços eficientes, qualidade do serviço e clientes satisfeitos.

Segundo Pontes (2005, p. 26):

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Bergamini e Beraldo (2007, p.13) descrevem 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”.

Para Saleme (2008) a avaliação de desempenho é uma ferramenta de extrema importância para a gestão de pessoas, pois promove uma análise sistemática e processual do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho mostra sua importância a partir de ações administrativas colocadas em prática a partir dos resultados apresentados e deve ser considerada como “instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos” (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Chiavenato (2005) destaca que as principais razões pelas quais as organizações avaliam o desempenho de seus funcionários são:

- a) Proporcionar um julgamento sistemático pra fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes, demissões de funcionários.
- b) Comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando sua função, sugerindo mudanças de comportamento, atitudes e habilidades que se fazem necessárias.
- c) Permitir aos funcionários saber aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Sendo amplamente utilizada pelos gerentes para conduzir e acompanhar os subordinados acerca de seu desempenho.

De acordo com Silva (2011), os motivos que leva uma organização a fazer a avaliação de desempenho de seus funcionários pode ser elencada a seguir: Proporcionar informações que justifiquem aumentos salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e algumas vezes demissões; retroação aos colaboradores sobre suas atividades; conhecimento para o colaborador do que o líder da sua equipe de trabalho pensa a seu respeito, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipe, e conhecer as potencialidades de seus colaboradores, como suas deficiências para que possa trazer benefícios para ambas as partes.

Para Marconi (2004) a avaliação de desempenho efetiva será possível a partir do desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, com alinhamento dos objetivos individuais e das equipes às metas da organização, assim como já existe na administração de empresas.

Chiavenato (2005) considera que o ideal seria que cada pessoa avaliasse seu próprio desempenho com base em critérios referenciais, com o intuito de evitar a subjetividade. Essa autoavaliação busca identificar as necessidades e carências pessoais, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades, objetivando reforçar e melhorar os resultados pessoais.

Bergamini e Beraldo (2007) consideram que as avaliações de desempenho devam ser efetuadas com intervalos de tempo regulares, já que não é possível comparar a evolução ou involução de um elemento de trabalho com parâmetros de tempo diferentes.

Para Chiavenato (2010) existem vários métodos de avaliação de desempenho: o método de avaliação de desempenho por escala gráfica é o mais simples e por isso é mais utilizado e divulgado, através dele se faz a avaliação de o desempenho das pessoas por meio de fatores previamente estabelecidos e graduados. Este método pode ser dividido em: escalas gráficas contínuas, escalas gráficas semicontínuas, escalas gráficas descontínuas, escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos, escalas gráficas com amplitude graduada (CHIAVENATO, 2010).

Gil (2001) descreve algumas críticas à avaliação de desempenho, a serem consideradas:

a) definição inadequada dos objetivos; b) baixo nível de envolvimento da alta administração; c) despreparo para administrar pessoas; d) avaliação circunscrita há um dia; e) baixo nível de participação das chefias; f) exclusão dos empregados do processo de planejamento. (GIL, 2001).

No setor público, a avaliação de desempenho é aplicada pelas chefias imediatas, via de regra. Contudo, em alguns departamentos ou repartições, a chefia é composta por funcionários comissionados, que pouco conhecem ou simplesmente desconhecem as rotinas do setor.

Modesto (2002) diz que a avaliação no estágio probatório é obrigatória, devendo ocorrer durante toda sua duração, por três anos, e deve ser especial, ou seja, diferente da avaliação comum, devendo ser uma avaliação global de todo o período de provas do servidor.

É responsabilidade do setor de gestão de pessoas a supervisão e coordenação do programa de avaliação de desempenho, porém a elaboração deve ser participativa, já que é mais provável que os funcionários aceitem e fiquem satisfeitos com um programa de avaliação de desempenho quando tem a chance de participar de sua elaboração (BOHLANDER et al., 2005)

3 METODOLOGIA

Como metodologia para realização deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2010, p. 29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Para Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa documental tem como característica principal, a coleta de dados restrita a documentos, escritos, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Gil (2010) destaca que a pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica, sendo que a diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Quanto aos objetivos a pesquisa caracterizou-se como descritiva tendo como característica a de considerar os fatos observados sem interferir neles (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Gil (2010, p. 28) pesquisa descritiva, “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Classificou-se esta pesquisa também, como estudo de caso, conceituado por Yin (2010, p. 39):

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Para Gil (2010), o estudo de caso é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de forma que permiti o seu conhecimento de forma ampla e detalhada, sendo assim mais difícil de se atingir se comparado a outros tipos de delineamentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio da Lei 7.596 de 23 de agosto de 1987 foi criado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE. Em 23 de fevereiro de 2006, através do Decreto 5.707 foi definido as diretrizes básicas para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, contemplando assim a avaliação de desempenho.

Para atender a lei 7.596/1987, Universidade Federal de Viçosa através da Resolução nº 13 do Conselho Universitário em 17 de agosto de 1988 instituiu a avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo, com o objetivo de formalizar um processo de obtenção de resultados que descrevesse os desempenhos dos servidores, sendo eles satisfatórios ou não e, ainda, como forma de garantir na UFV, a eficácia do serviço oferecido e a valorização do trabalho.

Essa primeira avaliação utilizava um método semelhante ao método “Lista de Verificação”, considerado o que melhor atendia à Instituição, e ainda apresentava rapidez e simplicidade, além de ter baixo custo apresentava boa aplicabilidade aos diversos grupos de servidores e ainda objetividade.

O processo de avaliação era aplicado em intervalos de seis meses, o que gerava um total de quatro avaliações por interstício, já que o interstício para obtenção de promoção por mérito era de dois anos, considerados a partir da data de sua admissão.

Com o instrumento adotado, o servidor pode entender que o mesmo tinha necessidade de um desempenho satisfatório para ser promovido, o que contribuiu para um aumento das discussões referentes à qualidade dos serviços prestados pelos diversos órgãos e assim houve a valorização da competência e essa a ser mais exigida, já que era necessário um bom desempenho para uma boa avaliação.

Porém a implementação desse instrumento de avaliação não conseguiu direcionar a necessidade de programas de treinamentos. Ficou evidente que incentivou o diálogo entre chefias e servidores, porém, induziu a supervalorização do desempenho do servidor, fazendo com que o avaliador fosse pródigo. Sendo assim, a avaliação não gerou um resultado tão satisfatório, não atingindo os objetivos esperados.

Em 2005, através da Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que rege o plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE foi instituído o processo de avaliação de desempenho, que na UFV teve início da sua aplicação em junho de 2007, através da resolução 07/2007 do Conselho Universitário. Esse processo de avaliação aconteceu por meio do preenchimento de formulários eletrônicos, onde o servidor fazia sua avaliação pessoal e era avaliado por sua chefia. Esses formulários eram preenchidos, impressos e assinados, depois eram incorporados em um processo referente a cada servidor e enviado para a Diretoria de Recursos Humanos (DRH), atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP). Os fatores analisados eram: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Os servidores para fazerem jus à progressão na carreira deveriam atingir o mínimo de 60% dos pontos totais da autoavaliação e da avaliação da chefia imediata.

Em agosto de 2008, o Conselho Universitário aprovou a Resolução 09/2008, em atendimento ao Decreto 5.825/06 e da Lei no 11.784/08, que descrevem normas complementares à Lei no 11.091/05. Essa resolução foi aprovada para disciplinar o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos atualizando o modelo até então utilizado, em busca de vincular o desempenho do servidor ao alcance das metas institucionais. Começou-se a utilizar o modelo denominado 360°.

O modelo foi implementado buscando mensurar como o servidor está desempenhando suas funções dentro da Instituição de forma sistêmica e objetiva e ainda. O modelo 360° no processo de avaliação é composto pela média do servidor na sua autoavaliação, na avaliação feita pela chefia e a avaliação realizada pela equipe.

A avaliação da equipe é realizada pela média aritmética simples das notas dadas pela chefia aos servidores do setor. A avaliação institucional das condições de trabalho e a avaliação dos usuários, que deveriam compor o modelo de avaliação 360°, não são utilizadas na avaliação de desempenho do servidor, sendo utilizada

como instrumento gerencial para proposição de melhorias para o desenvolvimento institucional.

Cada questão avaliada deve receber uma pontuação com notas que vão de 1 a 4, onde 4 é a nota máxima que pode ser obtida. A Progressão por Mérito Profissional só será efetivada para o servidor que obter pelo menos 70% no resultado final. Os servidores que não ocupam cargos de chefia, fazem a avaliação com variáveis que compõem as dimensões institucional, individual e funcional. Já os servidores que ocupam cargos de chefia, fazem a avaliação que possuem variáveis das dimensões institucional, individual e gerencial.

De acordo com Resolução CONSU 09/2008 da UFV, todos os servidores devem ser avaliados no mês de agosto de cada ano e, em caso de Progressão por Mérito, os efeitos financeiros serão concedidos a partir da data em que o servidor completar o interstício de 18 meses. Atualmente a avaliação continua sendo utilizada apenas para progressões com efeitos financeiros e não cumpri seu papel de mensurar os resultados obtidos pelo servidor.

5 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho como um processo de gestão, para ser efetiva em uma organização, é necessário que considere suas características, sendo conduzida de forma participativa, e todos os envolvidos devem ter uma perfeita compreensão dos efeitos positivos que um processo desse tipo significa.

Chiavenato (2008) considera que a melhor maneira de evitar problemas, como as chamadas distorções da avaliação de desempenho, é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. O órgão responsável pela implantação do processo de avaliação deve contribuir para diminuir tais problemas mediante o monitoramento constante dos especialistas em recursos humanos e a troca de experiências entre os avaliadores.

Pode-se concluir que a avaliação de desempenho funciona como um processo que visa apenas promoção e não a avaliação em si. No caso da UFV as avaliações não

retratam a realidade do servidor. Portanto, as avaliações não são compatíveis com a realidade da instituição, e por isso não cumprem a sua finalidade, estando aquém das expectativas, sendo utilizada apenas para efeitos financeiros e não mensurando os resultados obtidos pelo servidor.

O sucesso da avaliação não depende apenas da competência técnica do instrumento em si, mas também da forma como o instrumento é utilizado, uma vez que ela constitui-se em um processo que envolve toda a organização.

Na UFV a avaliação de desempenho é feita online e existe um receio do servidor em avaliar qualquer ponto de forma não satisfatória com medo de ser penalizado futuramente em sua avaliação.

O estudo demonstra que a avaliação de desempenho é um processo amplo, que visa medir conhecimento, metas, competências em relação a diversos fatores. Deve ser utilizado para guiar processos de melhorias para o funcionário, para a instituição e para o público em geral.

Verificou-se que a avaliação de desempenho pode ser melhorada por meio da capacitação para a realização da avaliação, pois é preciso saber exatamente o que avaliar e quais procedimentos adotar para fazê-la. É necessário que a avaliação corresponda à realidade e seja feita com imparcialidade e responsabilidade.

Como sugestão de melhoria indicamos que a avaliação seja feita por servidores treinados e não apenas de forma online. Como a Universidade possui um número extenso de servidores sugerimos que anualmente seja feito a avaliação diretamente na Gestão de Pessoas, de forma presencial, em, pelo menos, um terço dos servidores ativos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BRASIL. Lei n. 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://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 15 jul. 2019.

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt. Acesso em: 12 jul. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DUTRA, Ademar. **Gestão de pessoas na área pública**. Curso de Especialização em Administração Pública. Joaçaba: Unoesc, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.34, n.3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6284>>. Acesso em 17 jul. 2019.

HIPÓLITO, José Antônio M; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, E; DRAGO, P. A. (orgs). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Edições Fundap, 2004.

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

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MODESTO, Paulo. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ –Centro de Atualização Jurídica, no 12, março, 2002. Disponível em: <<http://www.direitopublico.com.br>>. Acesso em: 20 jul 2019.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. 2. ed. - rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, Ana Beatriz; LOAILL, Renata. **Concurso Público, um sonho de duas palavras**. 2008. Disponível em: <<http://www.vestcon.com.br/artigo/concursos-publicos-passo-passo.aspx>>. Acesso em: 20 jul 2019

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá 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.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

PIRES, Alexandre Kalil. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. ed. São Paulo: L TR, 2005

RIBEIRO, Elizabete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007

SALEME, Samira Bissoli. **Módulo de recursos humanos, avaliação e desempenho**. Vila Velha: ESAB, 2008.

SILVA, Ana Lúcia Dias da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras com enfoque especial no poder judiciário do estado do Rio de Janeiro**. Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro. 2004. Disponível em: <http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c-6b5eb8ad6ac3&groupId=10136>. Acesso em: 18 jul 2019.

YIN, Robert k. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.