



Avaliação de desempenho no setor público: um estudo com os técnicos UFMS/CPNA (Edição Interinstitucional: IFMS, UEMS, UFMS)

(Administração - Artigo Completo)

Caroline Mayara Silva Sellei (UFMS) carolselleri@hotmail.com
Kleder Neves dos Santos (UFMS) kleder_neves07@hotmail.com
Marcia de Souza Brites (UFMS) marciasouzabrites@hotmail.com
Gemaël Chaebo (UFMS) gemaël.chaebo@ufms.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho foi descrever a percepção dos servidores técnicos da UFMS/CPNA sobre o processo de avaliação de desempenho da instituição. E ainda, medir o desempenho de cada servidor técnico da UFMS/CPNA acerca de seu trabalho realizado. Este artigo é de caráter descritivo e suas fontes de evidência são quantitativas. Para o levantamento de informações foi realizada a aplicação de questionários para os doze servidores técnicos da organização no Campus. A pesquisa foi do tipo censo, pois todos os indivíduos possíveis de participar do estudo foram contemplados. Os principais resultados sobre a autoavaliação e a percepção do processo de avaliação são: (i) os servidores se auto avaliam competentes dentre os critérios que foram avaliados; (ii) há conhecimento por parte dos servidores sobre todo o processo de avaliação, (iii) porém há dificuldades no *feedback* dado pela instituição, que não oferece alternativas para a melhoria das dificuldades diagnosticadas junto aos servidores. Assim, esse trabalho permite o aprimoramento do processo avaliativo desses servidores, o que poderá resultar em uma maior eficácia organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas, Setor Público.

1 Introdução

A gestão de pessoas procura fazer com que a empresa se organize para gerenciar e orientar um comportamento humano adequado no trabalho. Assim, qualquer organização procura definir estratégias, políticas, princípios, processos de gestão, práticas e políticas para a gestão de pessoas (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013). Uma ferramenta importante na política de gestão de pessoas numa organização é a *Avaliação de Desempenho*. A utilização da avaliação de desempenho permite verificar a produtividade individual e organizacional, reconsiderar tecnologias, materiais e procedimentos de trabalho, entre outros (SANTOS, 2015). Ainda, segundo o autor, sua finalidade é elevar a eficácia, efetividade e eficiência de uma organização.

A avaliação de desempenho proporciona uma compreensão mais ágil do desenvolvimento do colaborador dentro da organização. Através desta ferramenta é possível reconhecer novos talentos dentro da empresa, enfatizando as qualidades e analisando o comportamento individual. Desta forma, é possível reconhecer o trabalho desenvolvido pelo funcionário, possibilitando o aperfeiçoamento de políticas de incentivos e benefícios (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013).

A avaliação de desempenho no setor público conserva muitas das qualidades de sua aplicação no ambiente de negócios. No setor público a avaliação de desempenho busca avaliar o servidor para assegurar sua permanência ou não na instituição, garantindo que o serviço possa ser aplicado da melhor maneira possível, conforme as orientações aplicadas pelas chefias e pelos próprios servidores públicos (TOMIO; RAMOS, 2004).



Diante da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas no serviço público, segue o problema de pesquisa deste trabalho: Qual a percepção dos servidores técnicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nova Andradina (UFMS/CPNA) sobre o processo de avaliação de desempenho? Assim o objetivo geral deste artigo é descrever a percepção dos servidores técnicos da UFMS/CPNA sobre o processo de avaliação de desempenho. Além disso, esse trabalho pretende medir o desempenho de cada servidor técnico da UFMS/CPNA acerca de seu trabalho realizado.

A *Avaliação de Desempenho* é uma importante ferramenta para qualquer pessoa que trabalhe dentro de uma organização, que permite aprimorar as competências de seus colaboradores (OLIVEIRA, 2011). Através do questionário de percepções acerca do processo de avaliação e da autoavaliação, foi possível analisar o desempenho dos servidores técnicos da UFMS/CPNA. Assim, esse trabalho permite o aprimoramento do processo avaliativo desses servidores, o que poderá resultar em uma maior eficácia para a organização, a exemplo do proposto por Oliveira (2011).

Na próxima seção será apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, baseada nos conceitos sobre avaliação de desempenho no setor público.

2 Avaliação de Desempenho no Setor Público

Para a administração de empresas é importante avaliar cada colaborador. Para conseguir obter um trabalho produtivo, esses funcionários devem estar prontos para os desafios diários encontrados no mercado (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Santos (1996, p. 12) indica certa similaridade no sentido das palavras *avaliação* e *medição*, em que avaliar vai além de apenas medir, “*é emitir um juízo de valor a respeito de uma grandeza, com determinados propósitos*”. Assim, toda avaliação segundo Chiavenato (2000), é um processo para analisar a eficiência dos funcionários mediante seu trabalho realizado. Essa avaliação deve ser feita com frequência para saber se o colaborador atinge (ou não) as expectativas para a empresa.

A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2000), é um conceito do desempenho de cada pessoa em seu cargo e o seu possível desenvolvimento futuro. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 242), “*como atividade típica de controle administrativo, a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir com que os membros da equipe orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa*”.

Para que isso aconteça, após a avaliação de desempenho é necessário um alinhamento e *feedback* entre os gestores e os colaboradores para revisarem a avaliação, ajudando a eliminar deficiências de desempenho ou a manter o bom nível de desempenho, traçando objetivos e as metas individuais, fundamentando ações de reconhecimento e desenvolvimento do profissional, de remuneração, treinamento, entre outras (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013).

A avaliação de desempenho tornou-se uma atividade muito importante dentro da área de Gestão de Pessoas, pois através dos resultados obtidos na avaliação é possível observar o comprometimento dos funcionários da organização. Por sua vez, isso possui um caráter orientador para as empresas, pois esclarece suas dificuldades e gera incentivos em relação aos pontos fracos. Nos dias atuais, devido à importância destacada ao indivíduo dentro das organizações, a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta utilizada de forma frequente nas empresas (LIMA, 2012).



A avaliação de desempenho identifica as causas do desempenho deficiente ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013).

A avaliação de desempenho pode ser aplicada pelo gerente do colaborador, pelo próprio indivíduo realizando a autoavaliação ou até mesmo ser aplicada com a participação de ambas as partes em comum acordo, sempre com o amparo do órgão de gestão de pessoas. Com base na política de recursos humanos, os principais tipos de programas de avaliação de desempenho existentes são: relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, avaliação 360°, lista de verificação e autoavaliação (LIMA, 2012). Nessa pesquisa adotou-se a autoavaliação como tipo de avaliação a ser utilizada junto aos servidores pesquisados.

Na próxima seção será apresentada a metodologia utilizada para operacionalizar os objetivos de pesquisa.

3 Metodologia

Com o objetivo de (1) descrever a percepção dos servidores técnicos da UFMS/CPNA sobre o processo de avaliação de desempenho, e ainda, (2) medir o desempenho de cada servidor técnico da UFMS/CPNA acerca de seu trabalho realizado, este artigo é de caráter descritivo e suas fontes de evidência são quantitativas. A presente pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina (UFMS/CPNA). Para o levantamento de informações foi realizada a aplicação de questionários para os 12 servidores técnicos da organização. A pesquisa foi do tipo censo, pois todos os indivíduos possíveis de participar do estudo foram contemplados (DIAS; SILVA, 2014).

O questionário foi estruturado na (1) percepção dos servidores sobre o processo de avaliação de desempenho e da (2) autoavaliação de seu desempenho no local de trabalho. Para a 'percepção do processo de avaliação de desempenho' foram elaboradas 14 questões fechadas e duas abertas. Já para a 'autoavaliação de desempenho' foram elaboradas 10 questões afirmativas em escala Likert (de 1 a 5). Os respondentes atribuíram notas para cada afirmativa de acordo com seu grau de concordância, em que 1 foi considerado 'péssimo' e 5 foi considerado 'ótimo'.

Os questionários foram aplicados no período de dezembro de 2015 e fevereiro de 2016. Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados com o auxílio do *software* Excel. Os dados sobre a percepção do processo de avaliação de desempenho foram analisados através de estatística descritiva, apresentados em gráficos e tabelas. Já os dados referentes à autoavaliação de desempenho foram analisados a partir da média do escore obtido em cada competência indicada e da média geral da avaliação de desempenho.

Na próxima seção serão apresentados os resultados e discussão dos dados, baseado nos questionários aplicados junto aos servidores.

4 Resultados e discussão

Para organizar os resultados e discussão, essa seção foi dividida nas seguintes categorias: (1) Percepção do processo de avaliação de desempenho; (2) Autoavaliação de desempenho.

4.1 Percepções do processo de avaliação de desempenho

Os dados da pesquisa demonstram que os servidores técnicos ocupam diferentes cargos na instituição, como: tradutor de língua de sinais (um participante), administrador (um participante), secretaria executiva (um participante), técnico de informática (um participante), gestor público (um participante), assistente técnico (dois participantes) e assistente administrativo (cinco participantes). Importante destacar que esses cargos foram os declarados pelos participantes. Metade desses participantes trabalha a menos de três anos na instituição, já a outra metade, trabalha a mais de sete anos na instituição.

A fim de caracterizar a percepção do processo de avaliação de desempenho, pode-se afirmar que 100% dos servidores tem conhecimento da existência de mecanismos de avaliação de desempenho na instituição. Segundo Chiavenato (2000) é de extrema importância que os avaliados estejam cientes do método de avaliação, a clareza e a transparência perante os servidores tornam-se um fator relevante no critério de avaliação, contribuindo para a redução de incertezas e até mesmo a resistência perante a avaliação.

Segundo 92% dos participantes, as atividades desempenhadas são avaliadas anualmente. Já 8% dos participantes declararam que as atividades são avaliadas semestralmente. Segundo a Resolução nº 32/2007-CD de 23/05/2007, que orientam o estatuto da UFMS, a avaliação de desempenho de seus servidores será realizada anualmente (UFMS, 2007). Isso significa que 8% dos participantes não conhecem com exatidão a periodicidade com que o trabalho é avaliado.

Na Figura 1 observa-se os métodos de avaliação de desempenho adotados pela instituição, indicados pelos participantes.

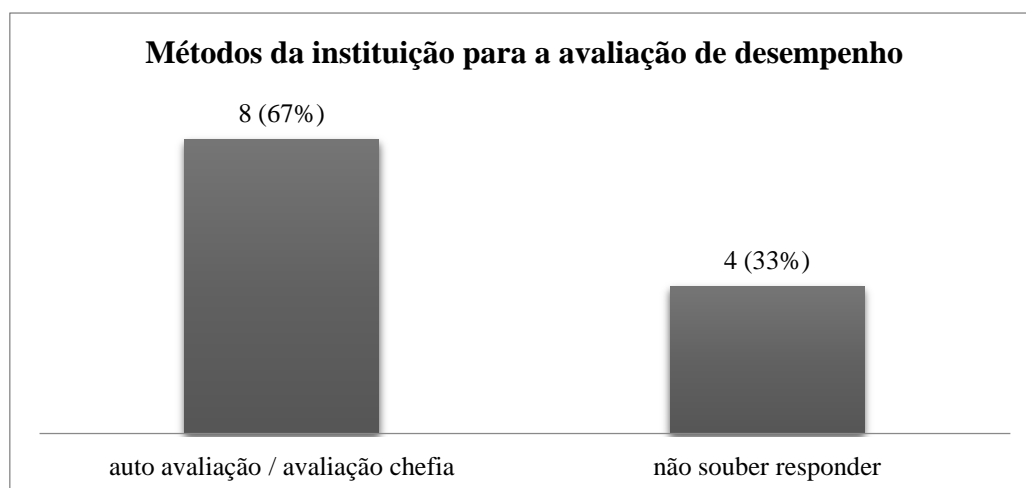


Figura 1- Métodos da instituição para a avaliação de desempenho.
Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Os dados apontam que 67% dos avaliados responderam autoavaliação e avaliação por chefia e 33% dos participantes não souberam descrever qual era o método utilizado. Para esses

participantes foi questionado ainda, se esse método de avaliação de desempenho permite melhorar sua *performance* no trabalho.

Dentre os 67% dos participantes que responderam autoavaliação e avaliação por chefia (no último item), dos 67% metade, ou seja, 33,5% afirmou que a utilização dos métodos de avaliação utilizada pela instituição melhora o seu desempenho e os outros 33,5% participantes afirmaram que não contribui para o seu desempenho. Já entre os 33% dos participantes que não conhecem qual o método de avaliação aplicado pela instituição (último item), 8,25% afirmam não acreditar que a avaliação possa melhorar seu desempenho e 24,75% apontaram que esse permitiria melhorar seu desempenho. Um resultado que parece, no mínimo, contraditório.

Na Figura 2 foi verificado se existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas através da avaliação de desempenho.

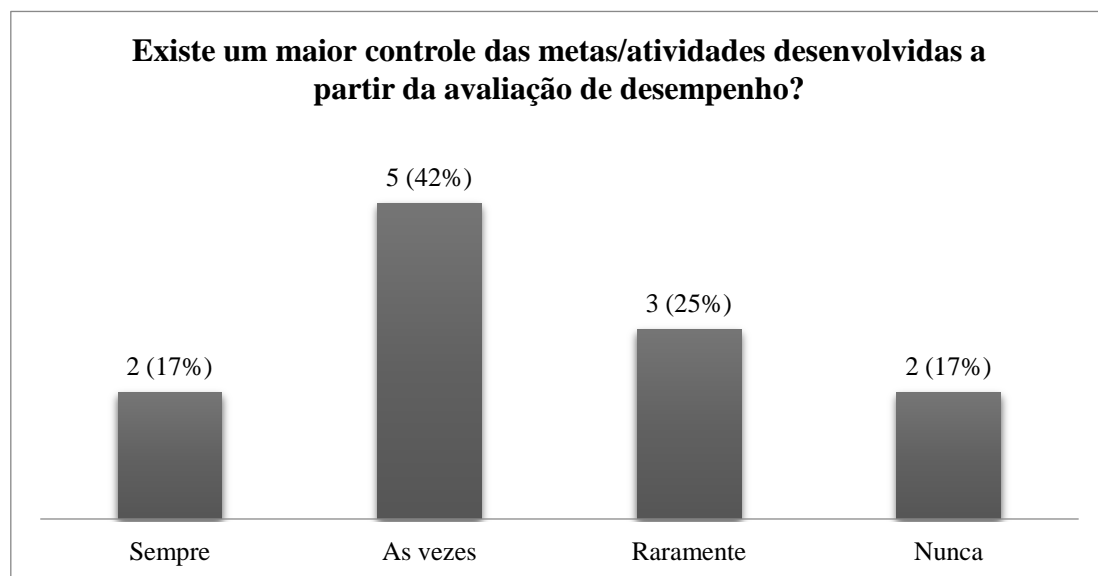


Figura 2-Existe um maior controle das metas/atividades desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho?
Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Observa-se que 17% dos participantes afirmaram que “sempre” existe um maior controle das metas/atividades a partir da avaliação, 42% afirmaram “às vezes”, 25% “raramente” e 17% afirmaram que “nunca” acreditam que com a avaliação de desempenho pode se ter um melhor controle das metas/atividades. Segundo Lucena (1992) o controle de metas/atividades é relevante, pois através do controle conclui se há necessidade de um novo aprimoramento nos critérios adotados pela instituição e se é necessário repassar novos treinamentos ou até mesmo reformular as rotinas dos servidores. Mediante aos resultados apresentados pela pesquisa, há um baixo índice de acompanhamento junto aos servidores após a avaliação de desempenho, esse acompanhamento por parte da instituição tem que ser mais frequente para evitar posteriores falhas.

Na Figura 3 foram levantados os dados referente a concordância dos participantes quanto a avaliação de desempenho correspondendo ao trabalho realizado.

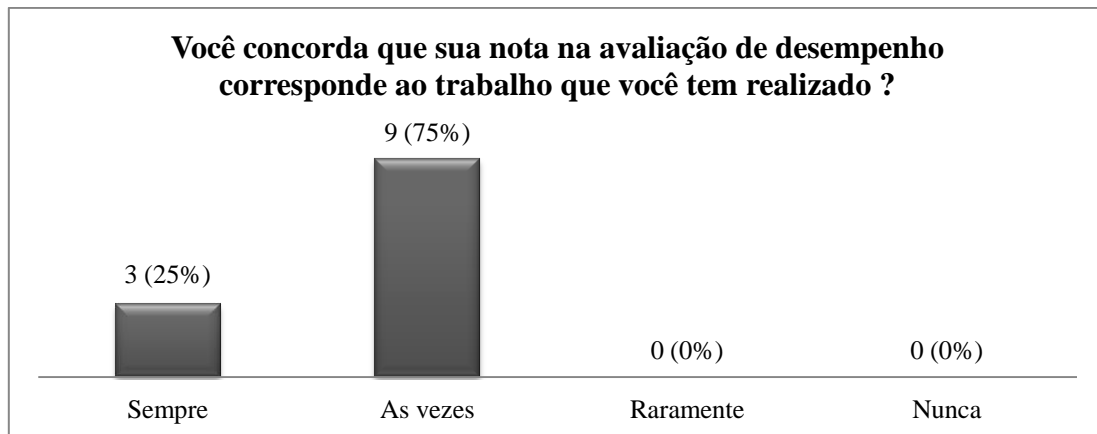


Figura 3- Você concorda que sua nota na avaliação de desempenho corresponde ao trabalho que você tem realizado?

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Na Figura 3 observa-se que 25% dos participantes entrevistados afirmaram que sua nota de avaliação de desempenho “sempre” corresponde ao seu trabalho realizado e 75% dos participantes afirmaram que a nota adquirida através da avaliação “às vezes” corresponde ao trabalho realizado. No entanto, nenhum dos participantes discordou da nota que lhe foi atribuída.

Houve outro questionamento junto aos servidores onde foi indagado sobre a percepção da valorização dos pontos fortes, dos 12 participantes entrevistados, 50% afirmaram que seus pontos fortes são valorizados na avaliação de desempenho e 50% dos participantes afirmaram que seus pontos fortes não são valorizados na avaliação de desempenho, não havendo resultados contraditórios.

Na Figura 4 observa-se a relação entre avaliação de desempenho com o plano de cargos e salários.

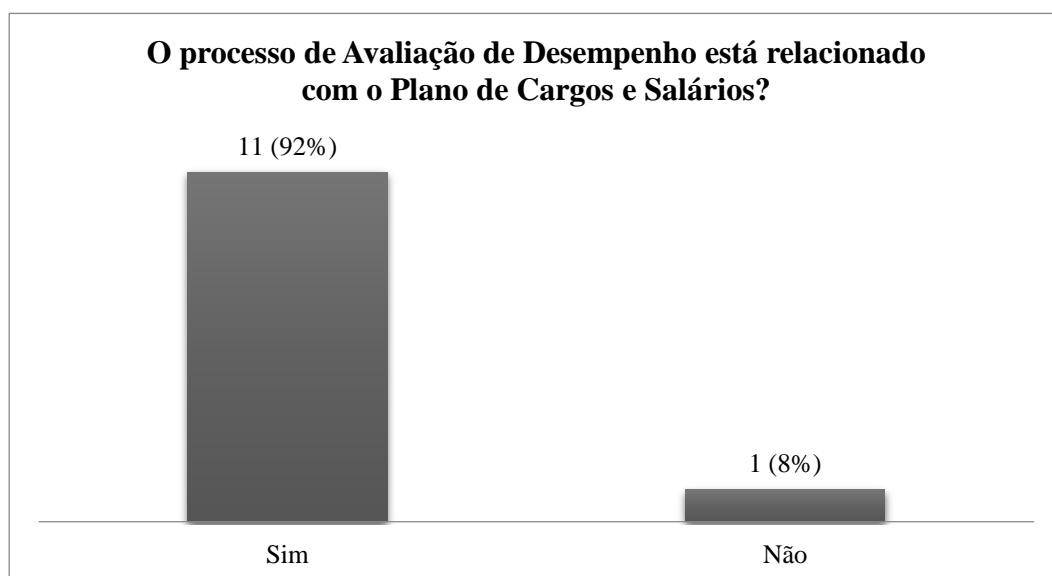


Figura 4- O processo de Avaliação de Desempenho está relacionado com o Plano de Cargos e Salários?
Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Foi observado que 92% dos participantes acreditam que a avaliação de desempenho está relacionada ao plano de cargos e salários e 8% afirmam não haver relação. A associação entre a remuneração e o método de avaliação está interligada entre ações de reconhecimento, desenvolvimento profissional e responsabilidade, gerando mudanças no quadro estrutural no setor público (ODELIUS; SANTOS, 2008).

Segundo a Resolução nº 32/2007-CD de 23/05/2007, que orientam o estatuto da UFMS, a avaliação do desempenho funcional para fins de Progressão por Mérito Funcional, deve ser realizada com periodicidade anual, o servidor deverá acompanhar o calendário referente ao processo de avaliação de desempenho funcional anualmente, para não ser prejudicado na concessão de sua progressão por mérito funcional. Não há necessidade por parte de o servidor abrir processos para concessão dessa progressão, tendo em vista que a mesma é realizada automaticamente (UFMS, 2007).

Na Figura 5 é analisada a frequência do *feedback* após o processo de avaliação de desempenho.

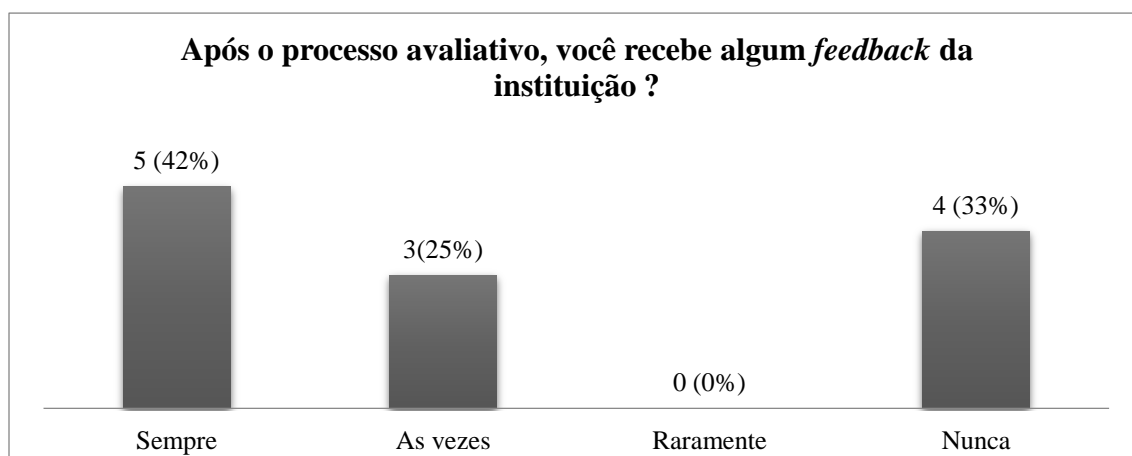


Figura 5- Após o processo avaliativo, você recebe algum *feedback* da instituição?
Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Na Figura 5 observa-se que 42% dos participantes afirmaram que ‘sempre’ recebem um *feedback*, 25% afirmaram que ‘as vezes’ recebem e 33% afirmam que ‘nunca’ recebem. Não houve respostas que afirmassem raramente o retorno de *feedback* da instituição. Um maior *feedback* poderia eliminar deficiências de desempenho ou manter o bom nível de desempenho, conforme destacam Meireles, Melo e Estender (2013).

Na Figura 6 pode-se verificar se são oferecidas algumas alternativas para melhorar os processos que foram pior diagnosticados após o *feedback*.

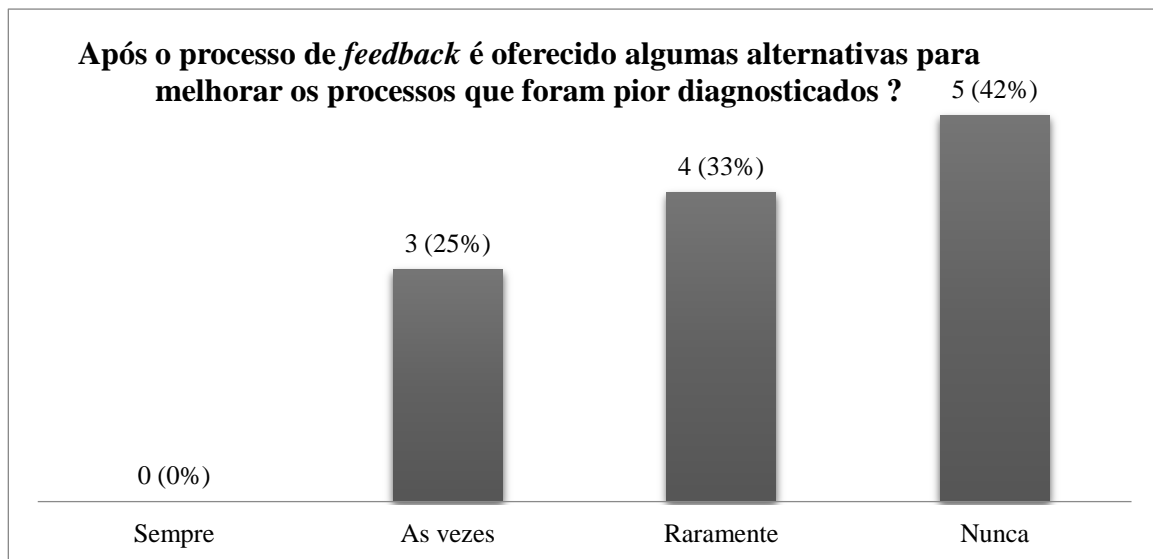


Figura 6- Após o processo de *feedback* é oferecido algumas alternativas para melhorar os processos que foram pior diagnosticados?

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Observa-se que 25% dos servidores entrevistados afirmaram que “às vezes” recebem uma alternativa para melhorar os pontos fracos de seu desempenho, 33% afirmaram que “raramente” recebem e 42% dos servidores afirmaram que “nunca” recebem uma melhor alternativa para melhorar os pontos fracos diante do seu desempenho. Pode-se observar que há uma deficiência da instituição para resolver ou oferecer soluções adequadas para os pontos fracos apresentados por cada um dos servidores. Segundo Meireles, Melo e Estender (2013) é de extrema importância traçar objetivos e metas individuais para oferecer treinamentos para um melhor desenvolvimento das atividades aplicadas pelos servidores.

4.2 Autoavaliação de desempenho

Na Figura 7 é apresentado o desempenho dos servidores em relação a sua autoavaliação. Santos (2015) explica que a avaliação de desempenho é um método onde pode ser analisado o desempenho individual e em equipe. A auto avaliação é um método de desempenho que ocorre quando o próprio indivíduo se torna responsável pela avaliação, analisando alguns requisitos como a eficiência, eficácia, execução das suas atividades, bem como os pontos fortes e fracos de seu próprio desenvolvimento, sempre com auxílio do seu supervisor (CHIAVENATO, 2004).

Para verificar o desempenho geral de cada servidor, os pontos somados no questionário foram qualificados de acordo com as notas obtidas. Essa qualificação obedece a seguinte métrica: Ótimo, maior que 4,01; Bom, entre 3,01 e 4,0; Regular entre 2,01 e 3,0; Ruim 1,01 e 2,0; Péssimo entre 0 e 1,0.

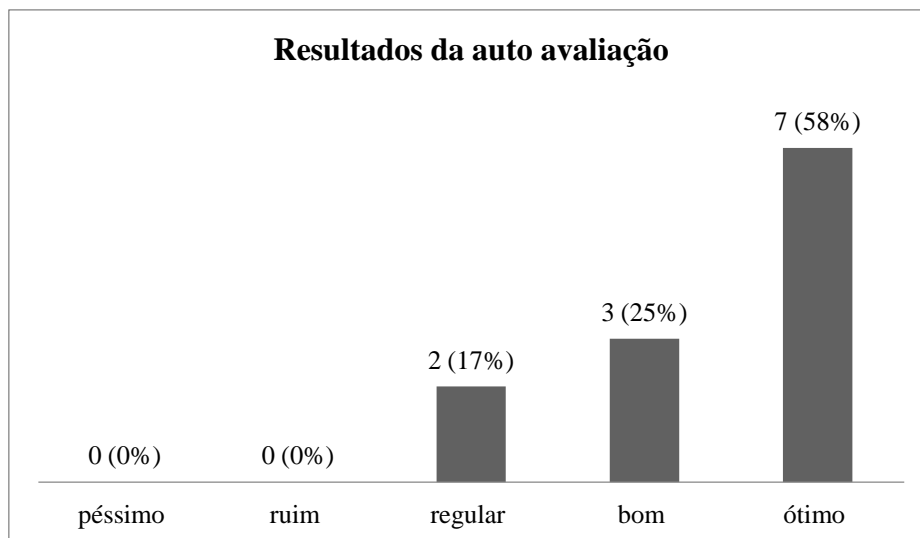


Figura 7- Resultado geral da autoavaliação de desempenho.
Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Através da Figura 7 pode-se dizer que dos doze indivíduos participantes, sete consideram seu desempenho como ‘ótimo’, três consideraram seu desempenho como ‘bom’ e dois consideram seu desempenho como ‘regular’. Não foram obtidas respostas que indicassem desempenho ruim ou péssimo, o que demonstra que os servidores se autoavaliam competentes dentro os critérios que foram avaliados.

Considerando a média do desempenho de todos os servidores técnicos participantes por competência, seu valor seria 4,4. Esse valor significa que, em média, o desempenho desses servidores foi considerado ‘ótimo’.

Na Figura 8 é apresentada a média obtida por cada competência, junto aos servidores pesquisados.



Figura 8- Média por competência.
Fonte: Elaborada pelos autores (2016).



Na Figura 8 obteve-se a média para as competências pesquisadas junto aos servidores, que são: colaboração (4,67); uso adequado de equipamento e materiais (4,67); responsabilidade (4,67); relacionamento interpessoal (4,67); qualidade e produtividade (4,42); administração do tempo (4,33); comunicação (4,25); flexibilidade e adaptação às mudanças (4,25); atualização (4,08); conhecimento do trabalho (4,00). As competências que obtiveram os maiores índices foram: relacionamento interpessoal, responsabilidade, uso adequado de equipamento e materiais e colaboração. E os menores índices para as competências analisadas foram: conhecimento do trabalho e atualização.

A fim de demonstrar os significados destas competências, apresenta-se o Quadro 1.

Competências fundamentais	Descrição
Relacionamento interpessoal	Procuro manter um bom relacionamento interpessoal com meus colegas e com pessoas que são atendidas em algum tipo de serviço na UFMS
Responsabilidade	Assumo com determinação os compromissos de meu trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.
Qualidade e Produtividade	Executo minhas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo aos procedimentos, normas e padrões necessários na sua realização.
Conhecimento do Trabalho	Apresento bom nível de conhecimento prático dos procedimentos, normas e regimento necessários para exercer minhas atividades.
Flexibilidade e Adaptação às Mudanças	Reajo positivamente às mudanças facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na minha rotina de trabalho.
Administração do Tempo	Possuo capacidade de planejar e cumprir as rotinas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.
Comunicação	Comunico-me de forma clara e lógica obtendo bons resultados em meu trabalho.
Uso Adequado de Equipamentos e Materiais	Utilizo adequadamente os recursos materiais e os equipamentos, zelando pela sua conservação e economia.
Atualização	Busco adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com minha área de trabalho e com a instituição.
Colaboração	Demonstro interesse em contribuir com meus colegas de trabalho para o alcance dos objetivos do meu setor.

Quadro 1– Competências verificadas junto aos servidores

Fonte: Pinto (2013).

O conhecimento das dificuldades acerca dessas competências serve para direcionar esforços e propor soluções para sua superação, conforme destacam Meireles, Melo e Estender (2013).

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais dos resultados obtidos no decorrer da pesquisa.

5 Considerações Finais

O objetivo geral deste artigo foi descrever a percepção dos servidores técnicos da UFMS/CPNA sobre o processo de avaliação de desempenho. E ainda, medir o desempenho de cada servidor técnico da UFMS/CPNA acerca de seu trabalho realizado. Para o levantamento dos dados foi realizada a aplicação de questionários para os 12 servidores



técnicos da organização nesse campus, sendo esses dados analisados por meio de estatística descritiva.

Os principais resultados sobre a autoavaliação apontam que: (i) os servidores se auto avaliam competentes dentre os critérios que foram avaliados; (ii) dentre as competências avaliadas, as que obtiveram os maiores índices foram: relacionamento interpessoal, responsabilidade, uso adequado de equipamento e materiais e colaboração; (iii) e os menores índices para as competências analisadas foram: conhecimento do trabalho e atualização.

Os principais resultados sobre a percepção do processo de avaliação são: (i) de que há dificuldades de entendimento de quais são os métodos de avaliação; (ii) os servidores entendem que não são valorizados os seus pontos fortes na avaliação; (iii) nenhum participante discordou da nota que lhe foi atribuída durante a avaliação de desempenho; (iv) os participantes conseguem ver a relação entre a avaliação de desempenho e o plano de cargos e salários; (v) o *feedback* oferecido pela instituição encontra-se muito baixo, não oferecendo alternativas para melhorar os processos que tiveram piores diagnósticos na avaliação de desempenho.

Contudo essas limitações podem ser superadas com um acompanhamento mais apropriado e flexível do setor de gestão de pessoas e um maior interesse dos servidores no processo de avaliação aplicada pela instituição. Conclui-se que é de extrema importância a utilização da avaliação de desempenho no setor público, pois através desse método é possível reconhecer o trabalho desenvolvido pelo servidor, em que pode ser avaliado por seus pontos fortes e fracos. Esse diagnóstico possibilita o aperfeiçoamento do servidor, seja através de treinamentos e/ou capacitação profissional, o que pode levar a uma maior eficácia das organizações.

Referências

- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO; L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, P. J. O. de.; SILVA, M. M. P. Indicadores sociais da deficiência no Brasil: uma análise do censo demográfico e do censo escolar. Florianópolis: **In: X Anpad...** 2014.
- LIMA, R. D. **O uso da avaliação de desempenho como ferramenta de valorização dos funcionários do armazém paraíba em Picos**. Picos, 2012.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MEIRELES, C. A.; MELO, R. B.; ESTENDER, A. C. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 23-39, 2013.
- ODELIUS C. C.; SANTOS P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2008.
- OLIVEIRA, A. S. de. **As Implicações da Avaliação de Desempenho no Setor Público**. Curitiba, 2011.



PINTO, J. D. F. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da universidade federal do Espírito Santo.** (Mestrado em Administração). Vitória, 2013.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTOS, W. Avaliação do aproveitamento: alguns conceitos para a prática em sala de aula. **Revista de Estudos Universitários**, v. 22, n. 1, p. 9-22, jun. 1996.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 4. ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOMIO, E.; RAMOS, P. Avaliação de desempenho do servidor publico. **Revista técnico-científica do IPCG**, v. 1, n. 4, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 32/2007-CD, de 23/05/2007.** 2007. Disponível em:<<http://progep.sites.ufms.br/coordenadorias/desenvolvimento-e-recrutamento/desenvolvimento-e-avaliacao/progressao-funcional-por-merito-carreira-tecnico-administrativo/>>. Acesso em: 06 ago. 2016.