

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Joyce Frade Machado - MARIA MARTHA FRADE MACHADO

Danielle Bertolino De Macedo Verão - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Wesley Ricardo De Souza Freitas - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Claudio Cesar Da Silva - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

### **Resumo**

Esse artigo possui como objetivo analisar como o Programa de Avaliação de Desempenho Individual – AD – aplicado aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) atende às características, às finalidades e aos objetivos das referências bibliográficas que discutem a temática e às legislações em âmbito federal. Considerando o fato de a UFMS ser orientada pelo planejamento estratégico e pela AD, esse estudo possibilitará melhorar a sua capacidade de resposta às demandas da sociedade, ao contribuir no alinhamento da sistemática de AD aos objetivos estratégicos da instituição. No estudo, identificou-se 29 elementos-chaves, concatenados nas três bases apresentadas [referenciais teóricos, legais federais e institucionais (da UFMS)]. Verificou-se que das 29 expressões destacadas como essenciais em uma AD, a UFMS preconiza 23 delas, o que demonstra um adequado alinhamento das legislações internas com as federais e com as referências teóricas. Como conclusão, identificaram-se os elementos que deverão constar no Programa de Avaliação de Desempenho, para torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo: “democratização do ambiente de trabalho”, “comprometimento e formação dos avaliadores”, “feedback”, “inclusão da Avaliação de Desempenho institucional na avaliação individual”, “não identificação dos avaliadores” e “consideração dos processos de trabalho na Avaliação de Desempenho”.

## **AValiaÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

### **Resumo**

Esse artigo possui como objetivo analisar como o Programa de Avaliação de Desempenho Individual – AD – aplicado aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) atende às características, às finalidades e aos objetivos das referências bibliográficas que discutem a temática e às legislações em âmbito federal. Considerando o fato de a UFMS ser orientada pelo planejamento estratégico e pela AD, esse estudo possibilitará melhorar a sua capacidade de resposta às demandas da sociedade, ao contribuir no alinhamento da sistemática de AD aos objetivos estratégicos da instituição. No estudo, identificou-se 29 elementos-chaves, concatenados nas três bases apresentadas [referenciais teóricos, legais federais e institucionais (da UFMS)]. Verificou-se que das 29 expressões destacadas como essenciais em uma AD, a UFMS preconiza 23 delas, o que demonstra um adequado alinhamento das legislações internas com as federais e com as referências teóricas. Como conclusão, identificaram-se os elementos que deverão constar no Programa de Avaliação de Desempenho, para torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo: “democratização do ambiente de trabalho”, “comprometimento e formação dos avaliadores”, “feedback”, “inclusão da Avaliação de Desempenho institucional na avaliação individual”, “não identificação dos avaliadores” e “consideração dos processos de trabalho na Avaliação de Desempenho”.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Administração Pública. Gestão do Desempenho.

### **Abstract**

This article aims to analyze how the Individual Performance Evaluation Program (AD) applied to the technical and administrative servers of the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS) meets the characteristics, purposes and objectives of the bibliographical references that discuss the subject And legislation at the federal level. Considering the fact that UFMS is guided by strategic planning and AD, this study will enable it to improve its capacity to respond to the demands of society by contributing to the alignment of the AD system with the strategic objectives of the institution. In the study, 29 key elements were identified, concatenated in the three bases presented [theoretical, federal and institutional (UFMS) references]. It was verified that of the 29 expressions highlighted as essential in an AD, the UFMS advocates 23 of them, which demonstrates an adequate alignment of the internal legislations with the federal ones and with the theoretical references. As a conclusion, we identified the elements that should be included in the Performance Evaluation Program in order to make it more efficient, effective and effective: "democratization of the work environment", "commitment and training of evaluators", "feedback" Inclusion of the Institutional Performance Evaluation in the individual evaluation ", " non-identification of the evaluators "and" consideration of the work processes in the Performance Evaluation ".

**Key words:** People Management. Public administration. Performance Management.

## **1 Introdução**

A avaliação de desempenho tem sido considerada uma ferramenta de gestão de pessoas, em que é possível conhecer como está o desempenho do trabalhador e promover um planejamento de ações voltado ao crescimento intelectual e profissional desse trabalhador (BRITO, 2011). Nesse sentido, ao buscar esse assunto na literatura acadêmica, pode-se encontrar referências bibliográficas que discutem quais são as características, as finalidades e os objetivos essenciais que uma avaliação de desempenho deve observar e englobar na tentativa de ser mais efetiva, buscando maximizar os benefícios estratégicos dessa ferramenta (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007; LUCENA, 2012; ENAP, 2015).

Inclusive, é possível encontrar estudos aplicados no serviço público sobre o tema (MANUAL, 2013; ENAP, 2015; ENSSLIN ET AL, 2015). Por isso, o Estado vem incentivando o uso da avaliação de desempenho na gestão de seus servidores públicos, promulgando legislações que citam ou regulamentam esse instrumento. Essas legislações têm como objetivo vincular, obrigar, orientar, estabelecer diretrizes para que a administração pública utilize o sistema de avaliação de desempenho, na tentativa de, entre outras, promover uma política de gestão de pessoas em que um dos princípios é o foco na avaliação, controle e reconhecimento sobre o desempenho do servidor (CARNEIRO, 2010).

Nessa perspectiva, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), desempenhando seu papel na sociedade como uma instituição federal de ensino superior, instituiu suas avaliações de desempenho aplicadas ao seu corpo funcional. Para esse artigo, será abordada a Resolução n. 32, de 23 de maio de 2007, que regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos dessa instituição.

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a UFMS destaca que instituiu o instrumento de avaliação de desempenho aplicado aos seus técnico-administrativos visando mensurar os resultados obtidos pelo servidor por meio de critérios objetivos (UFMS, 2015). Com base nisso, pode-se indagar: o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS contempla características e finalidades que as referências legais e bibliográficas apontam sobre o assunto?

Por isso, esse artigo possui como objetivo analisar como o Programa de Avaliação de Desempenho Individual aplicado aos servidores técnico-administrativos da instituição pública Universidade Federal de Mato Grosso do Sul atende às características, às finalidades e os objetivos presentes nas referências bibliográficas que discutem a temática estudada e nas legislações que regulamentam o assunto em âmbito federal.

Essa pesquisa se justifica pela imprescindibilidade de as organizações observarem o que pesquisadores apontam como essencial, efetivo, estratégico e significativo sobre o tema (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007; LUCENA, 2012; ENAP, 2015). Além disso, pelo fato de a UFMS ser orientada pelo planejamento estratégico e pela avaliação de desempenho, esse estudo possibilitará melhorar a capacidade de resposta às demandas da sociedade, ao contribuir no alinhamento da sistemática de avaliação de desempenho aos objetivos estratégicos da instituição (UFMS, 2015).

Para tanto, será apresentado, inicialmente, o referencial teórico que embasou a presente pesquisa. Na sequência, serão apontados os procedimentos metodológicos utilizados. Posteriormente, realizaremos a contextualização da UFMS e a descrição bem como a análise do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS e, por fim, os resultados encontrados e as considerações finais.

## **2 Referencial teórico**

O referencial teórico está dividido em três tópicos: o primeiro refere-se às definições de avaliação de desempenho, o segundo tópico apresenta uma discussão sobre os objetivos e as características das avaliações de desempenho segundo referências bibliográficas que discutem a temática, inclusive no setor público. Por fim, o terceiro tópico traz as legislações que regulamentam a avaliação de desempenho dos servidores federais, especialmente as dos técnico-administrativos das instituições de ensino superior, em âmbito federal.

### **2.1. Uma breve definição sobre a avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho pode ser entendida como sendo um instrumento de gestão de pessoas, em que é possível conhecer como está o desempenho do trabalhador e promover um planejamento de ações voltado ao crescimento intelectual e profissional desse trabalhador. Para isso, há a necessidade de definir os objetivos e as metas a serem executados de acordo com as funções e os cargos de cada um, planejar as ações para desenvolvimento individual, executar esse planejamento, com acompanhamento gerencial e, finalmente, passar novamente pela avaliação de desempenho (BRITO, 2011).

Um sistema de avaliação de desempenho também pode ser definido como sendo a reunião de normas e procedimentos que podem oportunizar a identificação e gestão de desempenho, apoiando o desenvolvimento de pessoas, incentivos ao desempenho satisfatório, movimentação e alocação de pessoal, entre outros (ENAP, 2000). De forma resumida, a avaliação de desempenho é uma “apreciação sistemática sobre o desempenho de um determinado indivíduo” (FACHADA, 2012, p. 5) e as organizações a utilizam por inúmeros objetivos, porém, o que se pretende, de fato, é a melhoria do desempenho global da organização (FACHADA, 2012).

Especificamente nas organizações públicas, a avaliação de desempenho pode ser considerada importante ferramenta capaz de contribuir para a priorização de projetos e uma melhor alocação de recursos públicos, uma vez que a sociedade está exigindo a prestação de melhores serviços, ampliação da transparência na gestão pública e acompanhamento de seus resultados (ENSSLIN; ET AL, 2015).

Essa ferramenta ainda é capaz de indicar se os resultados esperados poderão ser alcançados e se há a necessidade de capacitação para aperfeiçoar ou formar determinada competência, sendo o resultado mais preciso quanto mais abrangente for seu escopo. Além disso, a avaliação de desempenho propicia a reflexão individual e estimula a análise conjunta de chefias e subordinados (ENAP, 2015).

### **2.2. As avaliações de desempenho individual na Administração Pública**

Cada organização irá definir um ou mais objetivos ao se utilizar do instrumento avaliação de desempenho, e, no âmbito da Administração Pública, algumas finalidades são mais frequentes do que outras, como o fato de a avaliação ser mais utilizada no aspecto para definição de aumentos salariais quando o mais adequado seria a identificação de situações que podem interferir negativamente no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para superá-las (ENAP, 2000).

Outros objetivos podem ser realçados quando se utiliza a ferramenta avaliação de desempenho: auxiliar na tomada de decisão quanto à progressão e à promoção dos servidores, assessorar na correção dos desempenhos inadequados, identificar possibilidades de futuras mobilidades funcionais, possibilitar o planejamento funcional do avaliado, estimular o diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos (ENAP, 2015).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013), adotando a avaliação de desempenho como um instrumento capaz de gerar melhoria contínua de resultados, elencou vários exemplos de objetivos específicos desse mecanismo:

- Alinhamento dos processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos, procurando atrelar as metas institucionais com a atuação do servidor e das equipes;
- Apoio no desenvolvimento de programas de capacitação, com a identificação das necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, objetivando a ampliação da qualificação dos servidores;
- Auxílio no processo da revisão do planejamento estratégico;
- Democratização do ambiente de trabalho, de forma a estabelecer um diálogo contínuo com servidores e equipes sobre os resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, além de um acompanhamento da superação dos desafios propostos e articulação consensualmente das correções de rumo necessárias;
- Análise dos processos de trabalho e diagnóstico de melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Esse Manual (2013) ainda defende a avaliação do servidor público por múltiplas fontes, como equipes de trabalho, usuários dos serviços prestados, seus pares e chefes não imediatos, pois acredita-se que, quando há apenas um avaliador, a avaliação pode vir com distorções, preconceitos, indulgência, severidade ou leniências. Nesse sentido, a formação dos avaliadores é condição precípua para uma avaliação de desempenho objetiva, justa e efetiva. Há de se capacitar os gestores, as equipes e os usuários para que se tornem comprometidos com seus papéis na melhoria da performance intrapessoal e interpessoal (LUCENA, 2012).

É preciso considerar também que existem características estruturais que são consideradas imprescindíveis para um sistema de avaliação de desempenho de pessoas no trabalho: ser baseado em critérios de resultados, definindo as metas individuais e institucionais; considerar a negociação das metas de produção entre o supervisor e o empregado e ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento (GUIMARÃES; NADER; RAMAQEM, 1998).

Nesse caso ainda, a fim de que a avaliação de desempenho possa atingir a eficiência e a eficácia, a ferramenta deve possuir algumas características básicas (ENAP, 2015):

- Deverá ser comparativa entre os indivíduos e que seja feita tanto pelos chefes, subordinados, bem como por seus pares e possibilitar análises comparativas de resultados entre os membros de uma mesma carreira ou cargos;
- Divulgação com a máxima transparência os critérios de avaliação;
- Informação dos resultados da avaliação feita para cada indivíduo, por seus chefes, subordinados e pares, sem, entretanto, identificar os autores;
- Inclusão, no cômputo da avaliação individual, do resultado da avaliação institucional;
- Informatização para que as avaliações possam ser feitas on-line e o sigilo das informações possa ser preservado;
- É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo de avaliação e o momento da avaliação de desempenho. Geralmente, este período é de, no mínimo, seis meses até um ano (LEME, 2006);
- O resultado da avaliação de desempenho é passível de contestação, efetuada por meio de pedido de reconsideração e recurso a uma comissão institucional (VELASCO; SILVA, 2011).

Além disso, a avaliação de desempenho pode apoiar-se no sistema de gestão por competências. A gestão por competências é considerada a base para obtenção das competências organizacionais das áreas e das pessoas, necessárias para que a organização atinja seus objetivos estratégicos e gerencie as competências para propiciar a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento individual e de grupo (ENAP, 2015). A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho (AMARAL, 2006).

A avaliação de desempenho com foco em competências propõe um processo considerando quatro perspectivas básicas de avaliação: perspectivas técnicas, perspectivas comportamentais, perspectivas de resultados e de complexidade. A partir do momento que estas perspectivas são identificadas nos profissionais, será possível identificar e mensurar suas entregas (LEME, 2006). A entrega está relacionada às contribuições individuais para o crescimento e realização das estratégias organizacionais (LEME, 2006).

No setor público, a gestão por competências foi instituída pelo Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, e desse instrumento legal é possível depreender que os processos de avaliação de desempenho são instrumentos capazes de verificar se as competências individuais – conhecimentos, habilidades e atitudes – estão em conformidade com as institucionalmente planejadas e mais, se o desempenho individual tem atendido aos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006a).

Em última análise, a avaliação de desempenho auxilia a identificar os treinamentos e os desenvolvimentos necessários e se o método de seleção utilizado está de fato adequado, selecionando as pessoas adequadas para determinadas atividades (BARBOSA, 1996). Por fim, destaca-se a necessidade de feedbacks, pois esses instrumentos são considerados fundamentais. Além disso, a avaliação de desempenho oportuniza identificar hipóteses de progressão imediata e automática, bem como hipóteses de recompensa ou admoestação (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007).

### **2.3. As legislações específicas sobre avaliação de desempenho dos servidores federais**

Ao buscar as legislações, em sentido amplo, que regulamentam os servidores públicos federais, principalmente os técnico-administrativos em Educação das instituições de ensino superior, destacam-se: 1) a atual Constituição Federal do Brasil; 2) a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; 3) a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e 4) o Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. É preciso destacar que, na mesma matéria de avaliação de desempenho, foram promulgadas a Lei n. ° 11.784, de 22 de setembro de 2008 e o Decreto n. ° 7.133, de 19 de março de 2010, instituindo e regulamentando, respectivamente, normativas para o pagamento de gratificações de desempenho, cenário esse não contemplado pelo presente trabalho.

Sobre a temática avaliação de desempenho, a atual Constituição Federal do Brasil normatiza que o servidor federal será estável após decorridos três anos de efetivo exercício no cargo de provimento efetivo por meio de concurso público. Todavia, esse servidor estável poderá perder o cargo mediante processo de avaliação periódica de desempenho, assegurada a ampla defesa (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, a Lei n. 8.112 de 1990 veio sistematizar o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Ela estabelece que o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, ao entrar em exercício, ficará sujeito ao estágio probatório e, durante esse período, a sua aptidão e a sua capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo, observando a assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade (BRASIL, 1990).

Especificamente sobre a carreira dos técnico-administrativos em Educação, no âmbito das instituições federais de ensino, a Lei n. 11.091 de 2005 organiza e estrutura a carreira desses servidores. Nesse propósito, a gestão da carreira deverá observar alguns princípios e diretrizes, tais como: qualidade do processo de trabalho; desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral e, entre outros, a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (BRASIL, 2005).

A Lei n. 11.091 de 2005 ainda destaca que a aprovação em avaliação de desempenho é condição necessária para que o técnico-administrativos possa progredir por mérito profissional e usufruir de concessão de afastamentos para realização de cursos de Mestrado e Doutorado. Além disso, essa lei determina que cada instituição federal de ensino deverá incluir, no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação, contendo um programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005).

Já o Decreto n. 5.825 de 2006 estabelece as diretrizes que orientam cada instituição federal de ensino na elaboração do seu Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Esse Plano de Desenvolvimento deverá, obrigatoriamente, prever o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos, que terá como objetivo a promoção do desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Para isso, o respectivo decreto define avaliação de desempenho como sendo um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela organização, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e o desenvolvimento do servidor.

Além disso, a avaliação de desempenho deve ser colocada em prática como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela instituição federal de ensino e que o resultado possa ser acompanhado pela comunidade externa. A avaliação deve visar, também, a melhoria da qualidade na prestação de serviços, o cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira administrativa e sua realização profissional como cidadãos (BRASIL, 2006b).

Destaca-se que o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos, que será instituído por cada instituição, conforme determina o Decreto n. 5.825 de 2006, deverá medir as atividades das equipes de trabalho e suas condições, as atividades individuais bem como as das chefias. Além disso, o Programa deverá ter instrumentos estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual (BRASIL, 2006b).

Por fim, o resultado desse Programa de Avaliação de Desempenho deverá fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da instituição a que ele se destina; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, considerando as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento e aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006b).

### 3 Procedimentos Metodológicos

O presente artigo utilizou-se de pesquisa do tipo descritiva para analisar como o programa de avaliação de desempenho individual aplicado aos servidores técnico-administrativos da UFMS atende às características e às finalidades das legislações que regulamentam o assunto em âmbito federal e às referências bibliográficas que discutem a temática estudada. Também, esse estudo utiliza-se de uma abordagem qualitativa por pretender explorar o objeto de pesquisa, visando entender os aspectos não observáveis quantitativamente (RICHARDON, 1999).

Considerando essa pesquisa estar relacionada a uma única instituição federal de ensino superior, quanto às suas políticas e práticas em avaliação de desempenho funcional, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso (STAKE, 1995). Essa escolha justifica-se pelo fato de que essa ferramenta propicia uma análise mais precisa e acertada sobre determinado evento, por se aprofundar em seu contexto social de acontecimentos (YIN, 2003).

Pelo fato de a UFMS corresponder ao desenvolvimento urbano e rural “com a oferta de profissionais capacitados e serviços de qualidade, constituindo-se em agente de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos”, e “gozar de grande prestígio na coletividade” (UFMS, 2016, p.1), reveste-se de importância o objetivo desse trabalho, sendo possível a multiplicação de suas proposições em outros casos.

Para atender ao objetivo desse trabalho, utilizou-se dos seguintes instrumentos de coleta de dados: a) levantamento bibliográfico, com a identificação de referências teóricas do tema estudado. Essa ferramenta possibilita a elucidação de um assunto partindo de estudos publicados em revistas científicas e páginas eletrônicas de relevante contribuição acadêmica (CERVO; BERVIAN, 1983) e b) levantamento documental, por meio de consulta da legislação pertinente, a saber: Constituição Federal do Brasil de 1988, Lei n. 8.112 de 1990, Lei n. 11.091 de 2005 e Decreto n. 5.825 de 2006.

Mais especificamente sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS, foi consultada a seguinte legislação: Resolução n. 32 de 23 de maio de 2007. Nesse caso, a pesquisa documental contribuiu na seleção, tratamento e interpretação dos dados brutos, a partir da introdução de valor científico, assim como na organização de informações dispersas, tornando-as fontes valiosas para novas consultas. (RAUPP; BEUREN, 2003).

A partir de então, foi possível a verificação dos dados coletados, por meio da análise documental, compreendida como a ferramenta mais adequada quando um pesquisador intenta abstrair novos conhecimentos a partir de documentos agrupados (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Procedemos enfim, à comparação do referencial teórico e das legislações federais de aspecto mais amplo sobre avaliação de desempenho com as normativas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos da UFMS, observando se as características e finalidades estão alinhadas.

Nesse sentido, foram selecionados 29 (vinte e nove) elementos considerados essenciais pelos teóricos apontados nesse trabalho e pelas legislações federais que tratam da temática “avaliação de desempenho no serviço público” acerca dos objetivos, das características e das finalidades da avaliação de desempenho, observando suas ocorrências nas legislações específicas da UFMS. Juntamente aos elementos, foram inseridas as informações de suas respectivas fontes – teóricas e legislações federais, como se pode observar no Quadro 1:

Características	Finalidades	Objetivos
-----------------	-------------	-----------



Comprometimento e Formação dos Avaliadores (LUCENA, 2012)	Recompensa ou Punição (ENAP, 2015; MADUREIRA; RODRIGUES, 2007; BRASIL, 1988; 2005)	Desenvolvimento Profissional na Instituição (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007; BRASIL, 2006b)
Competências (AMARAL, 2006; BRASIL, 2006b)	Foco na Sociedade (ENSSLIN <i>et al</i> , 2015; BRASIL, 2006)	Alinhamento de metas individuais, coletivas e institucionais (GUIMARÃES; NADER; RAMAQEM, 1998; MANUAL, 2013; BRASIL, 2005)
Condições de trabalho (LUCENA, 2012; BRASIL, 2006b)		Comunicação (ENAP, 2015)
Informatização (ENAP, 2015)		Desenvolvimento Institucional (FACHADA, 2012; MANUAL, 2013; BRASIL, 2006b)
Metas institucionais (GUIMARÃES; NADER; RAMAQEM, 1998; BRASIL, 2005)		Melhoria da qualidade na prestação de serviços (ENSSLIN <i>et al</i> , 2015; MANUAL, 2013; BRASIL, 2006)
Metas negociáveis (GUIMARÃES; NADER; RAMAQEM, 1998; BRASIL, 2006b)		Progressão e Promoção (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007; ENAP, 2015; BRASIL 2005; 2006b)
Periodicidade (LEME, 2006; BRASIL, 2006B)		Capacitação (MANUAL, 2013; BRASIL, 2005; 2006b)
Reconsideração do resultado da avaliação de desempenho (VELASCO; SILVA, 2011)		Resultados (GUIMARÃES; NADER; RAMAQEM, 1998; ENSSLIN <i>et al</i> , 2015; ENAP, 2015; BRASIL, 2006b)
Reflexão individual e conjunta (ENAP, 2015)		Democratização do ambiente de trabalho (MANUAL, 2013)
Múltiplas fontes de avaliação (ENAP, 2015; BRASIL, 2006b)		Conhecimento, apreciação, identificação do desempenho (BRITO, 2011; FACHADA, 2012; BRASIL, 2006b)
Feedback (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007)		Flexibilidade (ENAP, 2015; MANUAL, 2013)
Inclusão da avaliação de desempenho institucional na individual (ENAP, 2015; BRASIL, 2006b)		Processos de Trabalho (MANUAL, 2013; BRASIL, 2006)
Não identificação de avaliadores (ENAP, 2015)		
Identificação dos fatores sujeitos à avaliação de desempenho (LEME, 2006; BRASIL, 1990)		
Critérios objetivos (ENAP, 2015; BRASIL, 2005; 2006b)		

**Quadro 1:** Relação das características, finalidades e objetivos da avaliação de desempenho identificadas, segundo as referências teóricas e legais consultadas, respectivamente.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, a partir do referencial teórico e legal consultado.

A escolha dos 29 (vinte e nove) elementos elencados no Quadro 1 foi resultado da melhor correspondência com as características, objetivos e finalidades apresentados pelos pesquisadores sobre avaliação de desempenho como os mais adequados, aconselhados e indicados para se alcançar um processo eficiente, eficaz e efetivo, no tocante, tanto em termos organizacionais de iniciativa privada (LUCENA, 2012; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM,

1998) quanto relacionadas as instituições públicas (ENAP, 2015; MANUAL, 2013; VELASCO; SILVA, 2011; MADUREIRA; RODRIGUES, 2007)

#### **4 Análise dos Resultados Obtidos**

Preliminarmente, apresentaremos uma contextualização da instituição pública Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e as características do seu Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos. Em seguida, apontaremos o resultado da comparação entre o programa de avaliação de desempenho individual e as legislações que regulamentam o assunto em âmbito federal e as referências bibliográficas que discutem a temática estudada.

##### **4.1. Contextualização da UFMS e seu Programa de Avaliação de Desempenho**

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma entidade federal de ensino superior - IFES, vinculada ao Ministério da Educação (UFMS, 2011). Destina-se à promoção do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão com qualidade, sintonizada à sua missão de desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano, e a sua visão é ser reconhecida por sua dinamicidade e qualidade na prestação de serviços educacionais, sociais e tecnológicos (UFMS, 2015).

Nesse sentido, sua gestão é orientada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento estabelecido pelo Decreto n. 5.773 de 09 de maio de 2006, visando melhorar a capacidade gerencial das IFES. O PDI 2015-2019 da UFMS é notadamente orientado pelo planejamento estratégico e pela avaliação de desempenho, reconhecendo que o aperfeiçoamento das práticas de gestão e dos processos avaliativos implica melhorar a capacidade de resposta às demandas da sociedade (UFMS, 2015).

Por isso, o PDI 2015-2019 estabelece diretrizes, objetivos e metas, bem como estratégias de ação, voltados à implementação de políticas administrativas, pedagógicas, estruturais e sociais (UFMS, 2015). No tocante às políticas administrativas, as políticas de recursos humanos estão focadas nos seguintes pontos: capacitação e aperfeiçoamento, avaliação de desempenho, dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e desenvolvimento de sistemas de gestão de recursos humanos e na assistência (UFMS, 2015).

Ainda de acordo com o PDI 2015-2019, a política de recursos humanos foi concebida a partir da tríade estratégica da moderna gestão de pessoas – gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho, para assim oferecer a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Nesse contexto, a presente pesquisa dará destaque ao Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS, por se tratar do nosso objeto de estudo (UFMS, 2015).

O Programa de Avaliação de Desempenho foi elaborado e implementado visando uma sistemática capaz de mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela sua equipe de trabalho, mediante critérios objetivos derivados das metas e diretrizes institucionais. Esses resultados são previamente pactuados com sua chefia, bem como com sua equipe de trabalho, contemplando o padrão de qualidade ao cidadão definido pela universidade, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional do servidor (UFMS, 2015; 2007).

Esse Programa é entendido como uma ferramenta estratégica que contemple as diretrizes do plano de desenvolvimento institucional dos servidores da universidade para a melhoria do desempenho de sua força de trabalho. As normas que regulamentam a sistemática de avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos da UFMS estão

definidas na Resolução n. 32, estabelecida pelo Conselho Diretor-UFMS, datada de 23 de maio de 2007 (UFMS, 2007).

Essa normativa qualifica a avaliação de desempenho como um instrumento de desenvolvimento profissional, cujos resultados guiarão o planejamento estratégico de recursos humanos, referente à elaboração de programas de capacitação e aperfeiçoamento, o dimensionamento das necessidades institucionais, e as políticas de saúde do trabalhador. Estabelece ainda que deverá cumprir o caráter de processo pedagógico, ser balizada por metas institucionais referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (UFMS, 2007).

Adicionalmente, o Regulamento prevê que a sistemática de avaliação de desempenho é compreendida como um processo aberto e dinâmico que possibilita uma reflexão individual e coletiva acerca do desempenho funcional, considerando um clima de confiança e respeito mútuo e, por isso, é definida como uma atividade que promove o acompanhamento e orientação dos avaliados, envolvendo métodos e técnicas apropriados para essa finalidade (UFMS, 2007).

A partir dessa leitura, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS propõe uma estrutura de avaliação de desempenho composta por três etapas: etapa I – auto avaliação, correspondente à reflexão individual de cada servidor acerca de si mesmo; etapa II – avaliação pelo chefe imediato, compreendendo a verificação do desempenho pelo chefe; e etapa III – avaliação pelas equipes, usuários e chefias, referente à avaliação do trabalho em equipe, em função do cumprimento de metas setoriais anualmente definidas. (UFMS, 2007).

Inserem-se na terceira etapa, também, a verificação pelos usuários acerca dos serviços que lhe foram prestados e a apreciação do gerenciamento da chefia por seus subordinados. O Programa conta com um modelo de instrumento próprio, desenvolvido em plataforma eletrônica, para ser utilizado em cada uma das três etapas de avaliação, integrada por elementos sujeitos à mensuração: [www.sistemas.ufms/siatec](http://www.sistemas.ufms/siatec). O Siatec, sistema de avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos, é o sistema atualmente utilizado pelo Programa para atender aos seus objetivos (UFMS, 2007).

Assim, para a auto avaliação – etapa I e a avaliação pela chefia – etapa II, são definidos fatores de avaliação, divididos em 03 (três) grupos e subdivididos em fatores, considerando as peculiaridades das tarefas atribuídas ao servidor. Os fatores são descritos por meio de frases e caberá ao avaliador dedicar nota de 0,0 (zero) a 10,0 (dez), conforme escala constante no formulário eletrônico, onde zero refere-se a não possuir determinada característica e dez relacionado a apresentar sempre (UFMS, 2007).

O Quadro 2 apresenta os grupos e seus respectivos fatores:

<b>Comportamento</b>	<b>Habilidade/Capacidades</b>	<b>Metas e Resultados</b>
Comprometimento Institucional	Atualização	Administração das condições de trabalho
Disposição e dedicação para o trabalho	Capacidade Técnica	Qualidade e Produtividade
Ética	Flexibilidade e adaptabilidade	Qualidade e produtividade
Iniciativa e criatividade	Pontualidade e assiduidade	Utilização de recursos: equipamentos e materiais
Trabalho em Equipe		

**Quadro 2:** Grupos e respectivos fatores para a Etapa I e para Etapa II.

**Fonte:** Resolução n. 32-CD/UFMS.

Importante destacar que as etapas I e II possuem peso 2 e a etapa III possui peso 1. O resultado final da avaliação de desempenho dependerá da somatória de suas notas multiplicada

pelo peso correspondente a cada etapa. Para a nota final anual da avaliação de desempenho, serão somadas as notas de todas as etapas (UFMS, 2007). Ademais, outras características importantes da sistemática de avaliação de desempenho funcional dos servidores da UFMS:

- O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS tem seu processo iniciado, anualmente, no mês de março, sendo referente às atividades planejadas no exercício anterior, de primeiro de janeiro a trinta e um de dezembro (UFMS, 2007);
- A aprovação na avaliação de desempenho é condição indispensável para a concessão de afastamentos para pós-graduação *latu-sensu* e *strictu-sensu* (BRASIL, 2005) e para a progressão por mérito na carreira. Essa progressão consiste na mudança para o padrão de vencimento salarial imediatamente subsequente [inicia-se em 01 (um), chegando ao 16 (dezesesseis)], a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício (UFMS, 2007);
- É necessária uma pontuação mínima de 60% sobre o valor máximo de pontos no processo de avaliação de desempenho para que o servidor possa progredir por mérito profissional. Caso o servidor venha a ter dois resultados abaixo do referenciado terá sua progressão por mérito postergada (UFMS, 2007);
- A etapa III, avaliação das equipes e da chefia, ainda não foi implementada. Segundo o PDI de 2015, o motivo se deve a sua complexidade frente à oferta de pessoal para tal finalidade. Observa, porém, que essa etapa é a que forneceria os dados de maior relevância, pois dela resultam os indicadores das reais necessidades de capacitação e qualificação para o estrito interesse institucional. Por isso, atualmente, a nota final de avaliação de desempenho do servidor é resultado das etapas I e II (UFMS, 2015);
- Após a publicação da nota final da avaliação de desempenho, o servidor poderá recorrer do resultado, mediante justificativa. Em seguida, sua chefia imediata dará seu parecer sobre o recurso e, finalmente, o julgamento final se dará pela unidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS responsável pela administração do Programa (UFMS, 2007);
- Os resultados do processo de avaliação de desempenho deverão ser divulgados à administração, aos servidores e à comunidade (UFMS, 2007).

#### **4.2. Análise e Discussão dos Resultados**

O objetivo desse trabalho foi analisar se os pressupostos do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS atendem aos objetivos, às características e às finalidades das referências bibliográficas que discutem a temática estudada e às legislações que regulamentam o assunto em âmbito federal. A partir da seleção de 29 elementos-chaves apontados pelos teóricos e pelas legislações federais, quanto às características, às finalidades e aos objetivos, procedeu-se à comparação com as legislações específicas da UFMS.

Pode-se depreender da colação empreendida que a UFMS, por meio de seu Programa de Avaliação, tem atendido aos preceitos teóricos e legislações sobre o tema. Dos 29 elementos-chaves selecionados, em apenas seis deles, não há correspondência na UFMS: comprometimento e formação dos avaliadores, democratização do ambiente de trabalho, *feedback*, inclusão da avaliação de desempenho (AD) institucional na AD individual, não identificação de avaliadores e processos de trabalho.

Em se tratando de “*comprometimento e formação dos avaliadores*”, características elencadas como essenciais em um processo de AD (LUCENA, 2012), na legislação específica da UFMS não há previsão da necessidade de formação com o objetivo de capacitar os avaliadores. Em relação à “*democratização do ambiente de trabalho*”, apesar de constar como

um dos componentes da tríade da política de recursos humanos da UFMS, não há menção dessa expressão no Programa.

No tocante ao “*feedback*”, Madureira e Rodrigues (2007) mencionam a importância dessa ferramenta, porém não foi identificada orientação a esse mecanismo tanto nas legislações federais quanto na da UFMS. Quanto à “*inclusão da AD institucional na AD individual*”, a ENAP (2015) faz menção à importância dessa ferramenta, como também o Decreto n. 5825 de 2006, entretanto, não há previsão legal na UFMS. Na UFMS, a AD institucional não é considerada para a avaliação de desempenho individual dos servidores.

Atinente à característica de “*não identificação dos autores da avaliação*”, prevista pela ENAP (2015), em nenhuma das referências legais consultadas verificou-se correspondência, não estando presente também nas exigências institucionais da UFMS. Quanto a esse elemento, a ENAP (2015) compreende como essencial para a modalidade de AD que envolva pares e usuários dos serviços prestados, de forma que esses possam expressar suas observações, estando assegurado de que não haverá qualquer tipo de prejuízo profissional posteriormente.

Acerca da expressão “*processos de trabalho*”, foi possível identificá-la com dois objetivos, em relação à AD: primeiramente, a AD deverá estabelecer o alinhamento da visão estratégica institucional com os seus objetivos e em segundo lugar, deverá gerar uma contribuição para os processos de trabalho (MANUAL, 2013). Nesse último objetivo, encontra-se também alicerçada a previsão do Decreto n. 5825 de 2006, contudo não há previsão legal no âmbito do Programa da UFMS.

O Quadro 3, abaixo, apresenta uma síntese dos resultados apresentados anteriormente, concernente às características, objetivos e finalidades descritas por teóricos e pelas legislações federais e que não estão presentes na regulamentação do Programa de Avaliação de Desempenho da UFMS. A identificação dessas lacunas propicia ao legislador a inserção dos aspectos que ainda não estão previstos, alguns deles, inclusive, de exigência legal, em âmbito federal, atualizando a Resolução CD-UFMS n. 32 de 2007 (BRASIL, 2006b).

<b>Expressões chaves</b>	<b>Relaciona-se à:</b>	<b>Referências bibliográficas</b>	<b>Legislação Federal</b>	<b>UFMS</b>
<b>Comprometimento e Formação dos Avaliadores</b>	Características	Comprometimento e formação dos avaliadores (LUCENA, 2012)	Não localizado.	Não localizado.
<b>Democratização do ambiente de trabalho</b>	Objetivos	Democratiza o ambiente de trabalho (MANUAL 2013)	Não localizado.	Não localizado.
<b>Feedback</b>	Características	Feedbacks (MADUREIRA; RODRIGUES, 2007).	Não localizado.	Não localizado.
<b>Inclusão da AD institucional na individual</b>	Características	Inclusão da avaliação institucional (ENAP 2015)	Contempla a avaliação realizada pela força de trabalho e pela instituição federal de ensino (BRASIL, 2006b).	Não localizado.
<b>Não identificação de avaliadores</b>	Características	Divulgação dos resultados sem identificar os autores (ENAP 2015)	Não localizado.	Não localizado.

<b>Processos de Trabalho</b>	Objetivos	Deve alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos (MANUAL 2013) e contribui com os processos de trabalho (MANUAL 2013).	Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho (BRASIL, 2006b).	Não localizado.
------------------------------	-----------	---	--	-----------------

**Quadro 3:** Resumo das características, finalidades e objetivos não contemplados no Programa de Avaliação de Desempenho da UFMS.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir do referencial teórico/legal levantado e consulta às legislações pertinentes.

Ademais, em se tratando dos 23 elementos chaves também alvitados, verificou-se o alinhamento das referências bibliográficas, legislações federais e específicas da UFMS em: *“competências”, “condições de trabalho”, “informatização”, “metas institucionais”, “metas negociáveis”, “periodicidade”, “reconsideração do resultado da AD”, “reflexão individual e conjunta”, “foco na sociedade”, alinhamento das metas individuais, coletivas e institucionais”, “recompensa ou punição”, “comunicação”, “desenvolvimento institucional”, “melhoria da qualidade na prestação dos serviços”, “progressão e promoção” e “múltiplas fontes de avaliação”*.

## 5 Considerações Finais

A finalidade do presente trabalho foi analisar o alinhamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMS, regulamentado pela Resolução n. 32 de 2007, em relação às referências de literatura que tratam de avaliação de desempenho individual, em âmbito organizacional, e mais especificamente em relação ao serviço público; como também concernente às previsões legais federais sobre o tema. A relevância da pesquisa está em diagnosticar os aspectos legais que ainda não se encontram contemplados no regulamento de AD da UFMS, para devidas correções, atualizações e melhorias.

Por esse motivo, identificou-se 29 elementos-chaves, concatenados nas três bases apresentadas [referenciais teóricos, legais federais e institucionais (da UFMS)], os quais nortearam as investigações empreendidas. Verificou-se que das 29 expressões destacadas como essenciais em uma gestão da avaliação de desempenho individual, a UFMS preconiza 23 delas, o que demonstra um bom alinhamento das legislações e referências (UFMS 2007; 2015).

Por isso, os elementos que deverão constar, quando da atualização da Resolução n. 32 de 2007, para tornar mais eficiente, eficaz e efetivo o Programa de Avaliação de Desempenho Funcional são: *“democratização do ambiente de trabalho”, “comprometimento e formação dos avaliadores”, “feedback”, “inclusão da AD institucional na avaliação individual”, “não identificação dos avaliadores” e “consideração dos processos de trabalho na AD”* (LUCENA, 2012; MANUAL, 2013; MADUREIRA; RODRIGUES, 2007; ENAP, 2015; BRASIL, 2006b).

Importa destacar as limitações dessa pesquisa, que se referem à impossibilidade de análise dos formulários de avaliação de desempenho adotados pela UFMS, dos quais se utilizam as chefias imediatas e os servidores técnico-administrativos, pois esses formulários não estão disponíveis para consultas públicas, são acessados somente por avaliadores e avaliados. Outra limitação diz respeito ao fato de que foram examinadas as legislações e não as práticas institucionais, o que pode gerar contraditório entre o que foi confirmado pelo estudo do regulamento e o que de fato é aplicado na UFMS.

Por esse motivo, e para aprofundar o estudo acerca dessa ferramenta caracterizada como essencial para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos (ENSSLIN *et al*, 2015, MANUAL, 2013; BRASIL, 2006b; UFMS, 2015) sugere-se para estudos posteriores, a adoção de métodos de pesquisas *surveys* acerca da percepção dos avaliados e avaliadores quanto à medida de uso da sistemática de AD no alcance da satisfação da comunidade que se utiliza dos serviços ofertados pela UFMS.

## 6 Referências Bibliográficas

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 57, n. 4, p. 54-643, 2006.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, 1996.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006b**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. **Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 18 abr. 1991.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de junho 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, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005.

BRITO, F. F. S. A Influência da Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores: Um Estudo de Multicasos na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima – RARR**. Boa Vista, 2011, vol. 1, p 67-83.

CARNEIRO, M. F. S. Gestão Pública: **O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ENSSLIN, L; et al. Disclosure of the field performance evaluation in the public sector in international journals. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**. UNEB, Salvador, v. 5, n. 3, p. 75-99, maio/ago., 2015.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000 96p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. Módulo 3: Conceitos e princípios sobre carreira e remuneração**. Brasília: ENAP, 2015.

FACHADA, D. F. C. **Avaliação de desempenho**: satisfação dos funcionários da Administração Pública. 2012. 109f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto, Porto, 2012.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n. 6, nov/dez. 1998.

LEME, R. Avaliação de Desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualityark, 2006.

LUCENA, Maria Diva Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473595/cfi/165!/4/4@0:0.00>  
Acesso em 30/11/2016.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOBRE MODERNIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE, 2007. **Anais...** Lisboa: INA, 2007. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/os-desafios-da-avaliacao-de-desempenho-na-administracao-publica-do-seculo-xxi.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124\\_manual\\_orient\\_desemp.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf)>, 2013. 68p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

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



STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Los Angeles: Sage Publications, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Auto Avaliação Institucional**: Ano Referência 2014. Disponível em [http://cpa.sites.ufms.br/?page\\_id=404](http://cpa.sites.ufms.br/?page_id=404). Acesso em 06/10/2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Disponível em <https://www.ufms.br/universidade/documentos-oficiais-e-relatorios/carta-de-servicos-ao-cidadao/> Acesso em 06/10/2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Estatuto Interno. **Resolução n. 35, de 13 de maio de 2011**. Boletim de Serviços n. 5069, UFMS, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Disponível em <https://www.ufms.br/universidade/documentos-oficiais-e-relatorios/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em 06/10/2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução n. 32, de 23 de maio de 2007**. Boletim de Serviço-UFMS n. 4084, p. 6, 2007.

VELASCO, S. M. V. de; SILVA, M. T. Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. Painel 51/80: Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal. **IV Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília: DF, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2003.