AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO NAS ESFERAS PÚBLICAS DE ENSINO: uma revisão sistemática da literatura

Fabiana Alves de Assunção Mesquita[1]
André Vasconcelos da Silva[2]
Ludimila Vangelista Carneiro[3]
Ingrid Braz Souto[4]
Ivana Thais do Nascimento Oliveira[5]

Resumo: Este estudo tem como objetivo realizar uma análise da produção sobre avaliação de desempenho contemplado na literatura nacional. Como delineamento de pesquisa foi utilizado à pesquisa bibliográfica, no intuito de estudar o âmbito das organizações públicas, especificamente as instituições de ensino, a evolução das políticas de gestão de pessoas e as práticas para valorização do servidor público. Para seleção dos artigos foram utilizadas as plataformas da Capes e os Anais do EnANPAD, de início como indexador foi utilizado os descritores avaliações de desempenho, devido a variedade nos conteúdos, no segundo momento foi utilizado as palavras-chave: avaliação, desempenho e gestão pública; avaliação, desempenho e administração pública; e avaliação, desempenho e setor público. Os periódicos selecionados indica a existência de uma variedade nos autores, que escrevem sobre o tema em questão, o que pode denotar diversidade de visões sobre a área e a dificuldade de se estabelecer uma construção teórica mais consistente a respeito do tema, considerando o contexto do setor público. Como resultados notou-se o despreparo dos gestores na realização da avaliação de desempenho, assim como a inaptidão em utilizar os resultados para proporcionar o desenvolvimento dos servidores. Conclui-se que a avaliação de desempenho deve ser abordada como um instrumento que venha contribuir para a melhoria do desempenho do servidor e da instituição e não apenas para cumprir a legislação vigente. Portanto, verifica-se a necessidade de que outros estudos sejam realizados visando proporcionar uma discussão mais ampla sobre as peculiaridades da gestão de pessoas e suas interfaces no setor público.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Organização pública. Gestão pública.

[1] Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão.

[2] Doutor em Ciências do Comportamento (UnB), Professor Associado do CGEN e do Mestrado de Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão. andre.silva.ufg@gmail.com

[3]Graduação em Psicologia CESUC. Especialização em TCC. ludivancarneiro@gmail.com
[4]Graduanda em Matemática Industrial Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão. Ingriidbraz18@gmail.com

5Graduanda em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão. oliveiraivanathais@gmail.com

Recebido em 20/04/2018
Aprovado em 10/05/2019

Abstract: This study aims to perform an analysis of production on performance evaluation contemplated in the national literature. As a research design, it was used the bibliographic research, in order to study the scope of public organizations, specifically educational institutions, the evolution of the policies of people management and the practices for valorization of public servants. In order to select the articles we used the Capes platforms and the Annals of the EnANPAD, as indexer, the descriptors were used for performance evaluations, due to the variety in the contents, in the second moment we used the keywords: evaluation, performance and public management ; evaluation, performance and public administration; and evaluation, performance and public sector. The selected journals indicate the existence of a variety in the authors, who write on the subject in question, which can denote diversity of views about the area and the difficulty of establishing a more consistent theoretical construction on the subject, considering the context of the Public sector. As a result, the managers' lack of preparation in the performance evaluation, as well as the inability to use the results to provide server development, were noted. It is concluded that the performance evaluation should be approached as an instrument that contributes to the improvement of server and institution performance and not only to comply with the current legislation. Therefore, there is a need for other studies to be conducted in order to provide a broader discussion about the peculiarities of people management and their interfaces in the public sector.

Keywords: Performance evaluation. Public organization. Public administration.

1. Introdução

Assim como a sociedade brasileira está passando por uma série de modificações em sua conjuntura político social e econômica devido a era da informação, a administração pública, doravante AP, também atravessa um momento de redefinição das suas estruturas. Segundo Guimarães (2000), a AP possui como desafio transformar as estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Este processo de modernização foi enfatizado a partir de 1995, com a criação de alguns órgãos e a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal. Partindo do pressuposto de que as estruturas organizacionais e as técnicas de gestão utilizadas não mais atendiam às necessidades e demandas dos cidadãos, surge a necessidade das organizações públicas buscarem novos modelos de gestão que atendam com qualidade e eficiência às demandas da sociedade.

Algumas das características do novo cenário da administração pública são: a maior exigência de responsabilidades dos servidores; a escassez de recursos e a pressão para melhorar a gestão financeira; e a consideração do público como cliente principal dos serviços prestados pelo Estado. Dessa forma, a avaliação e/ou o monitoramento do desempenho constituem partes indispensáveis da gestão moderna ao lado da fixação de metas, contratos e ajustes para controlar

a prestação de serviços públicos. Informações adequadas sobre o funcionamento da administração pública podem ajudar os órgãos administrativos a desenvolverem suas políticas, administrarem seus custos de forma mais eficiente, aumentarem a efetividade e promoverem a transparência da gestão pública (Santos & Cardoso, 2001).

Para Grillo (1983), os programas de Avaliação de Desempenho, doravante AD, não apresentam os resultados desejados e previstos teoricamente, por isto, muito esforço ainda tem de ser desenvolvido nesta área de estudo. De acordo com Santo (1997), a AD é um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos servidores na instituição, buscando o desenvolvimento de ambas as partes (institucional e pessoal). Assim, este instrumento vai além da busca de melhores resultados "quantitativos" para a organização, podendo ser aplicado também para a verificação de falhas no sistema de trabalho, os fatores que levam à falta de motivação, as áreas que necessitam de capacitação, entre outros aspectos.

Nesta perspectiva, o fator primordial para a qualidade da gestão de qualquer instituição é a capacidade de medir seus resultados. Santos e Cardoso (2001) informam que para as organizações públicas esta tarefa é complexa devido às especificidades de suas características. Dentre estas dificuldades, destaca-se a dificuldade de medir os produtos oferecidos pelo setor público. Marra e Melo (2005) afirmam que cabem aos gestores de planejamento das universidades públicas a responsabilidade pela adoção de práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizem o alcance dos objetivos organizacionais, atendimento à legislação que propiciem monitorarem e aperfeiçoarem seu contexto decisório.

Para Bergue (2007), a falta de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho. O autor ainda aponta que a avaliação, quando existente, não pode ser unilateral, mas sim, se tornar um meio de estabelecer uma relação mais ampla e integrada entre avaliador e avaliado.

Segundo Valmorbida (2012), a exigência da sociedade por transparência na gestão, melhorias no desempenho das instituições públicas e a falta de recursos financeiros têm feito com que os gestores públicos procurem novas práticas, técnicas e procedimentos internos que avaliem o desempenho, verifiquem a aplicação dos recursos disponíveis e demonstrem os resultados alcançados; proporcionando maior transparência nas ações realizadas.

Desta forma, percebe-se que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento útil

para auxiliar estes gestores públicos e que cabe à área de gestão de pessoas proporcionar a interação entre o funcionário e a organização, assim como medir sua satisfação e produtividade. Desta forma, a avaliação de desempenho torna-se ferramenta essencial, pois não somente verifica a produtividade do funcionário em relação à organização, mas também interage com todo o universo institucional.

Neste contexto, o de modernização, nota-se que muitos desafios foram impostos as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), principalmente pela implementação das avaliações das universidades efetuadas pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e da forte ampliação e aumento do número de vagas proporcionadas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

A discussão sobre a criação de um novo sistema de avaliação da educação superior teve o seu início em abril de 2003, quando foi criada a Comissão Especial de Avaliação - CEA que, após realizar discussões com a comunidade acadêmica e com a sociedade civil organizada, produziu o documento intitulado "SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior" (Brasil, 2004).

O SINAES foi instituído através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e surge com a proposta de ser, realmente, um sistema integrador que proporcionasse informações e análises da totalidade da educação superior permitindo que políticas educativas fossem instaladas, tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes, quanto em âmbito institucional, articuladas pelas IES.

As ações do SINAES e do REUNI provocaram um grande aumento no fluxo de atendimento do número de alunos e docentes, o que veio a exigir maior qualidade nos serviços prestados à comunidade universitária (Baptista, 2012) .A partir do momento que as IFES passam a atender os requisitos estabelecidos pelo SINAES, surge também a obrigação de apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um compromisso firmado entre as instituições e o Ministério da Educação (MEC) com o planejamento das ações de ensino, pesquisa e extensão a serem executadas no período de 2009 a 2013.

Neste ínterim, em 2008, o Governo Federal publica a Medida Provisória 431, posteriormente convertida na Lei 11.784/08 que alinha os procedimentos de avaliação de desempenho de servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE's) ao cumprimento de metas individuais e institucionais das organizações da administração pública federal.

Conforme aponta Baptista (2012), a avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que seja adequadamente adaptado às particularidades e à

cultura pessoal e organizacional. Diante dessa conjuntura, utilizar o dispositivo de avaliação de desempenho como instrumento de gestão que proporcione aos gestores informações, no sentido de convergir um eventual sistema de metas individuais e de equipes de trabalho para o atendimento das necessidades institucionais, exigidas pelos programas de expansão e avaliação da educação superior, pode se tornar um diferencial competitivo para o alcance dos resultados desejados.

A avaliação de desempenho tem sido tema de diversos estudos no intuito de verificarem sua eficácia, efetividade (Santos, 2005; Lucena, 2011), alinhamento entre a política de gestão de pessoas praticada pelas IFES e a política de gestão de pessoas instituída pelo governo federal (Filho, 2012), proposta de modelos e metodologias de mensuração do desempenho (Dantas, 2011; Borba, 2011), como as IFES se apropriam da ferramenta de avaliação de desempenho (Baptista, 2012), ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho (Balassiano & Salles, 2004), política de treinamento (Magalhães et al, 2010), gestão por competências (Oliveira, 2011).

A partir disso esse artigo tem como objetivo realizar uma análise da produção sobre avaliação de desempenho contemplado na literatura nacional.

2. Método

Design da Pesquisa Bibliométrica

Quanto ao delineamento da pesquisa, foi utilizado primeiramente a pesquisa bibliográfica, com o intuito de estudar no âmbito das organizações públicas, mais especificamente as instituições de ensino, a evolução das políticas de gestão de pessoas e as práticas para valorização do servidor público, através de 02 (dois) estudos de caráter bibliométrico, em que realizou-se a análise de artigos científicos e de Teses e Dissertações referente à avaliação de desempenho.

No Brasil, o levantamento, análise e discussão de periódicos tem se constituído num delineamento metodológico produtivo para que se obtenha conhecimento nas áreas que compõem as ciências administrativas, como a de Gestão de Pessoas, conforme apontam os trabalhos de Roesch *et al* (1997).

Foi realizada a seleção dos Periódicos e Anais a serem utilizados como fontes de coleta de dados, sendo escolhido o Portal de Periódicos Capes e os Anais do EnANPAD. Adiante,

realizamos a escolha da palavra-chave que foi utilizada na busca bibliográfica, sendo ela: Avaliação de Desempenho; foi realizada, então, a busca com base no período e na palavra-chave estabelecida via sítio Capes e ANPAD; elaborou-se o refinamento dos artigos encontrados, pois devido à abrangência de alguns resultados não correspondiam ao escopo desse estudo; foi necessário também fazer a exclusão de artigos da amostra, não disponíveis por motivos autorais e/ou que não correspondiam à área de gestão de pessoas; ao fim, foi feito um preenchimento de planilha eletrônica com as informações referente ao título, autoria, instituição, periódico, ano de publicação, objetivo, método, resultado, tipo de pesquisa.

Desta forma, o estudo assumiu um caráter de análise documental, uma vez que a seleção da amostra se justificou pelo fato de os periódicos serem uma importante fonte de disseminação de conhecimento da área em questão. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das terminologias empregadas para identificar a avaliação de desempenho (AD), conforme localizado no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos.

Na sequência, foi realizada leitura de cada um dos resumos e, nas situações em que as informações pesquisadas não estavam disponibilizadas de forma clara, procedeu-se à leitura de outras seções. Após a leitura, os dados foram tabulados através do preenchimento de planilha eletrônica. O levantamento envolveu a identificação do: título, autoria, instituição de origem dos autores, periódico, ano de publicação, objetivo, método, resultado, discussão, tipologia da pesquisa (teórica, empírica, estudo de caso).

Adiante, buscou-se analisar a produção científica sobre avaliação de desempenho (AD) por meio de uma orientação qualitativa, realizando uma análise detalhada e focada no conteúdo dos artigos, objetivando: a) verificar como a AD tem sido abordada nas referidas publicações; b) identificar a quantidade de artigos por abordagem metodológica; c) caracterizar a incidência de publicações por esfera organizacional considerando a pública e a privada; d) identificar as Instituições de Ensino que detém o maior volume de publicações sobre o tema pesquisado;e) identificar a quantidade de artigos publicados por autor; e f) verificar quais os principais autores citados.

Foram identificados 6.325 textos, entre artigos, resenhas, teses e dissertações sobre avaliação de desempenho no Portal de Periódicos Capes e 66 artigos na base de dados da ANPAD. Devido a dimensão da população, optou-se por um novo refinamento, em que neste primeiro momento, somente os artigos foram analisados e, após a leitura de título e resumo dos mesmos, verificou-se que apenas 89 possuíam enfoque na área de gestão de pessoas, distribuídos em 23 periódicos e 8 Anais.

Para a realização do segundo estudo, na primeira etapa, foi realizada a definição dos descritores a serem utilizados na pesquisa. Foram definidos: Avaliação, Desempenho e Gestão pública; Avaliação, Desempenho e Administração pública; e Avaliação, Desempenho e Setor público. Após a identificação e as combinações das palavras, definiu-se o local para efetuar a busca da literatura a ser pesquisada. Para essa busca foi utilizado o Banco de Teses do Portal de Periódicos da Capes.

Cabe salientar que o objetivo da busca era conseguir localizar publicações que abordasse o tema dessa pesquisa, a saber, a avaliação de desempenho no setor público. Na sequência, a base de dados foi acessada para seleção dos textos que contivessem no título, nas palavras-chave e/ou no resumo as combinações dos descritores, foram encontrados: na Avaliação, Desempenho e Gestão Pública - 176 registros; Avaliação, Desempenho e Administração Pública - 102 registros; Avaliação, Desempenho e Setor Público - 205 registros. Perfazendo um total de 483 publicações, as quais foram tabuladas através do preenchimento de planilha eletrônica. Durante a tabulação dos textos, foram identificados os que estavam em duplicidade, e eliminados, restando 170 publicações. Em seguida, verificou-se que 39 textos estavam bloqueados por motivo de direitos autorais. Após, realizou-se a leitura dos títulos e resumos do material selecionado para verificação do alinhamento com o assunto da pesquisa. Identificou-se que 120 publicações não estavam alinhadas com o tema, por este motivo foram eliminadas, sobrando no banco, um total de 11 publicações: 10 dissertações e 01 tese, que contemplam o período de 2011 a 2012.

A seleção da literatura ocorreu de forma sistematizada, sendo portfólio bibliográfico, composto pela análise bibliométrica das dissertações e teses selecionadas. O levantamento envolveu a identificação do: título, autoria, orientador, instituição de origem dos autores, ano, objetivo, organização pesquisada, método, resultado, discussão, dimensão pesquisada (organizacional, individual, mercado), como a avaliação de desempenho é abordada (processo, método, ferramenta), tipologia da pesquisa (teórica, empírica), abordagem metodológica (quantitativa, qualitativa), descritores, área temática, quantidade de referências nacionais e internacionais.

Posteriormente, buscou-se analisar a produção científica sobre AD por meio de uma orientação qualitativa, realizando uma análise detalhada e focada no conteúdo dos textos, objetivando verificar como a AD tem sido abordada nestas publicações.

Cabe ressaltar também as limitações para a realização do segundo estudo: a) foram pesquisados apenas as dissertações e teses disponibilizadas na base de dados da CAPES; b) os

textos em língua estrangeira não fizeram parte da amostra; c) foram excluídos os textos não disponíveis por motivos autorais; d) foram excluídos os textos com problemas de acesso aos textos devido à falha no carregamento da página eletrônica; e) a busca do descritor restringiu-se ao título, resumo e palavras-chave.

3. Discussão e Resultados

Foram explorados os aspectos da análise bibliométrica realizada, cujo objetivo foi mapear a produção científica referente à avaliação de desempenho no que concerne à gestão de pessoas através de artigos publicados nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração no período de 1997 a 2013.

Segundo Pizzani et.al. (2008), a realização de estudos bibliométricos na perspectiva da avaliação da produção científica justifica-se pela importância de levantar a referida produção da área, compilando a bibliografia existente nas bases, identificar as principais temáticas abordadas e realizar uma revisão crítica para proporcionar a disseminação do conhecimento à comunidade.

Dessa forma, por meio do descritor “Avaliação de Desempenho”, buscou-se mapear os artigos publicados nas bases de dados dos Periódicos da CAPES e Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no período de 1997 a 2013.

O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência da terminologia “Avaliação de Desempenho” no título, no resumo e/ou nas palavras-chave dos artigos. Foram excluídos da amostra os artigos que não estavam disponíveis por motivos autorais e que não correspondiam à área de gestão de pessoas. Dessa forma, foram selecionados 89 (oitenta e nove) artigos.

Os dados foram tabulados através do preenchimento de planilha eletrônica. O levantamento envolveu a identificação dos seguintes dados: autoria, instituição de origem dos autores, periódicos/eventos, ano de publicação, objetivo e método da pesquisa. Outra classificação realizada foi sobre a esfera organizacional analisada: pública, privada e não identificável. As informações sobre os autores e sua instituição de vinculação foram buscadas junto a Plataforma Lattes do Ministério da Educação. Os artigos também foram classificados quanto à abordagem metodológica em: teóricos, empíricos ou estudos de caso.

Os 89 (oitenta e nove) artigos selecionados foram publicados em 23 (vinte e três) periódicos e 08 (oito) anais diferentes. Na Tabela3 é apresentada a quantidade de artigos por evento e/ou periódico, sendo considerada apenas os locais onde a quantidade de publicação foi igual ou superior a 02 (dois) artigos.

Tabela 01: Periódicos e anais mais representativos que compõem a amostra.

Ord.	**Principais Periódicos e Anais que compõem a amostra**	**Nº de artigos**
01	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)	33
02	Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG)	09
03	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGPR)	04
04	Revista Brasileira de Enfermagem	03
05	Revista Ciência e Saúde Coletiva	03
06	Revista da Escola de Enfermagem da USP	02
07	Revista Ensaio	02
08	Revista Gestão e Produção	02
09	Revista Latino Americana de Enfermagem	02
TOTAL		**60**

Fonte: Os próprios autores

Pode-se perceber, através da Tabela 1, que 37% (33/89) dos artigos analisados foram publicados no evento ENANPAD. Além da quantidade de artigos por evento/periódico, evidencia-se os autores com maior publicação dentre os artigos analisados.

Conforme Tabela 2, a autora que mais publicou foi a Sandra Rolim Ensslin da UFSC, com 6 (seis) artigos, seguida por Leonardo Ensslin também da UFSC, com 5 (cinco) publicações, Hamilton Luiz Corrêa da UFSM, Ademar Dutra da UFSC e Vera Lúcia Mira Gonçalves da Escola de Enfermagem da USP, os três com 4 (quatro) artigos. Em se tratando de instituição, pode-se constatar que a UFSC tem a maior representatividade de autores com publicação sobre avaliação de desempenho dentro da amostra analisada.

Tabela 02: Autores mais prolíficos, instituições de vinculação da amostra

Ranking	**Autores**	**Nº de artigos**	**Instituição**
1º	Sandra Rolim Ensslin	6	Universidade Federal de Santa Catarina
2º	Leonardo Ensslin	5	Universidade Federal de Santa Catarina
3º	Hamilton Luiz Corrêa	4	Universidade Federal de Santa Maria
3º	Ademar Dutra	4	Universidade Federal de Santa Catarina

3º	Vera Lúcia Mira Gonçalves	4	Escola de Enfermagem da USP

Fonte: Os próprios autores

A amostra de periódicos selecionados para este estudo indica a existência de uma variedade, nos autores, que escrevem sobre a avaliação de desempenho, o que pode denotar diversidade de visões sobre a temática e a dificuldade de se estabelecer uma construção teórica mais consistente a respeito do tema, considerando o contexto do setor público.

Por meio da tabela 3, visualiza-se a relação da amostra pelo ano e método usado. O estudo de caso foi a abordagem mais utilizada, a partir de técnicas de coletas de dados, como entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Em alguns casos foram aplicadas técnicas quantitativas, com a utilização de questionários, agregando mecanismos qualitativos na interpretação dos dados coletados. Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo empírico com abordagem exploratória descritiva aliada à análise de conteúdo, predomina na amostra estudada.

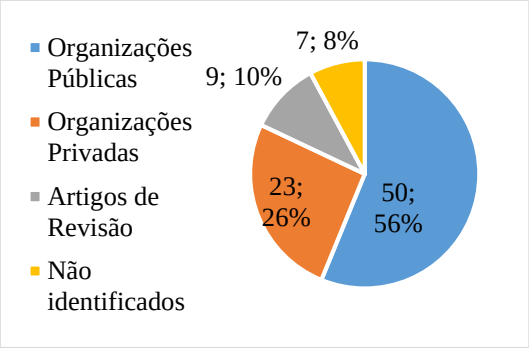
Tabela 03: Produção científica de avaliação de desempenho por abordagem metodológica e ano

Abordagem /Período	Teórico	Empírico	Ensaio	Pesquisa Ação	Pesquisa de Campo	Estudo de Caso
97						1
99		2				
0		1				1
1	1	1				1
2	2	1				2
4		4				2
5		1				
6	1	4				1
7	1	7		1	2	3
8	1	5			2	5
9		5		1	1	5
10		7				3
11	1	10	1			2
12	1	2			1	1
13	3	1				4
Total	12	51	1	2	6	31

Fonte: Os próprios autores.

Quanto à esfera organizacional, a esfera pública é objeto de estudo de 50 artigos que compõem à amostra, seguido pelos estudos que versam sobre a esfera privada com 23 artigos, sendo: 09 correspondentes aos estudos de revisão bibliográfica e 07 não identificados. Tais dados são melhores visualizados no Gráfico 1. A predominância de publicações que analisam o setor público se deve em grande parte às influencias da nova administração pública, abordagem que vem sendo adotada neste setor. Tal predominância de publicações referente a esfera pública justifica-se devido as inúmeras mudanças que vem ocorrendo na sociedade e que, de acordo com Guimarães (2000), o desafio que se coloca para a nova administração pública (AP) é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Sendo assim, busca-se esforços para melhorar o desempenho de tais organizações.

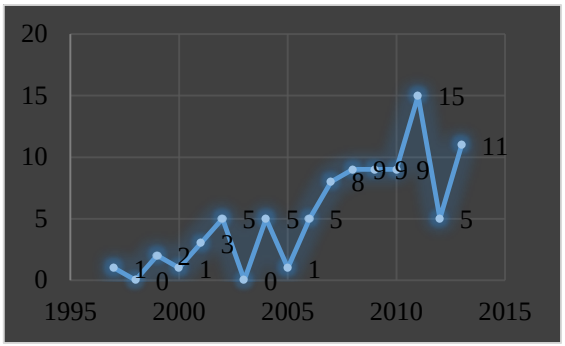
Gráfico 01: Produção científica de avaliação de desempenho por esfera organizacional



Fonte: Os próprios autores.

A amostra de artigos selecionada indica que a produção científica brasileira voltada para a avaliação de desempenho se manteve oscilando no transcorrer dos anos analisados. Na Figura 2 pode-se perceber como essa variação ocorre. Apesar da oscilação, pode-se perceber um crescimento na quantidade de publicações a partir de 2006, tendo o ano de 2011 atingido o pico de 15 artigos publicados.

Gráfico 02: Produção científica de avaliação de desempenho por ano



Fonte: Os próprios autores.

Quanto aos objetivos dos artigos, a maioria busca analisar, descrever e identificar como ocorrem os processos de avaliação de desempenho em uma determinada instituição, com intuito de verificar sua efetividade e a percepção dos funcionários sobre o método adotado. Existem também alguns que procuraram verificar o alinhamento da avaliação de desempenho com as estratégias organizacionais, bem como demonstrar a resistência cultural que o processo de avaliação enfrenta dentro das organizações.

Os artigos analisados também enfatizam o despreparo dos gestores na realização da avaliação de desempenho, assim como a inaptidão em utilizar os resultados para proporcionar o desenvolvimento dos servidores. Outro aspecto identificado é o uso da avaliação de desempenho em conjunto com outros instrumentos gerenciais, como a gestão por competências e o *Balanced Scorecard.*

Constata-se que os artigos analisados obtiveram como resultados o fato de que a avaliação de desempenho vem sendo usada como ferramenta para a mensuração fragmentada dos resultados, impossibilitando uma concepção mais ampla de gestão do desempenho. Dessa forma, existe uma falta de alinhamento entre a avaliação de desempenho com as estratégias organizacionais.

Levando em consideração a fala de Bergamini e Beraldo (2007), a AD deveria funcionar como uma oportunidade de entendimento entre as pessoas, por meio da atualização e revisão constante do seu próprio comportamento. Deste modo, observa-se que depende menos de métodos revolucionários e de instrumentos técnicos sofisticados e mais de um ambiente espontâneo, aberto e confiante. Para Bergamini e Beraldo (2007), a AD tem como objetivo, além de conhecer os insumos humanos disponíveis na organização, fornecer aos indivíduos a noção da importância de sua atuação para a instituição e, na medida em que fornece subsídios para atender suas necessidades e desejos, estimula comportamentos positivos no sentido de produzir os resultados esperados pela organização.

Lucena (1992) afirma que as instituições precisam ter o cuidado de visualizar com clareza, a fim de não confundir e desvirtuar o sentido e os resultados do processo de AD, a ideia de que o desempenho humano condiciona-se a partir da definição do que é esperado pela organização, com relação aos resultados produzidos e alcançados pelos funcionários, e do equacionamento dos requisitos necessários a um bom desempenho, ou seja, conjunto de habilidades, competências e atitudes que o indivíduo precisa ter para assumir determinado cargo.

Robbins (1998) destaca o desconforto que muitos gestores sentem em processos de *feedback* e diz que isto pode estar no fato de terem que confrontar um desempenho negativo e, muitas vezes, a postura defensiva do avaliado. Assim, ressalta-se a importância de um ambiente construtivo e a existência de supervisores bem treinados. Bergamini e Beraldo (2007) salienta que o fundamental objetivo do treinamento de avaliadores deve ser o desenvolvimento da atitude do bom avaliador, o que pode implicar no desenvolvimento de características de personalidade adequadas à função.

Pereira (1999) define que a atividade de avaliar o desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas e que constitui um processo complexo que incorpora além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, o requisito essencial para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Brandão e Guimarães (2001) relatam que a AD passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. Para os autores, atualmente, os mecanismos utilizados pelas empresas para avaliar o desempenho procuram desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades.

Importante ressaltar que o processo de AD requer, conforme Hipólito e Reis (2012), alguns cuidados especiais, de modo a evitar a ansiedade excessiva e viabilizar as mudanças comportamentais desejadas e o efetivo uso dos resultados para subsidiar ações corretas, são elas: utilização de critérios claros, negociados e legitimados com o grupo; ampla comunicação dos objetivos, etapas e impactos do processo; capacitação dos avaliadores e avaliados no tocante à importância de cada um dos instrumentos de avaliação e à compreensão das ações deles recorrentes; apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento da organização e do trabalhador, de modo a desmitificar a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição; e adoção de uma sistemática que fique restrita à dimensão unilateral (chefe

– subordinado), estimulando a auto avaliação e a avaliação em múltiplas fontes.

Segundo Narducci et.al. (2006), durante a Administração Clássica, no início do século XX, Taylor já utilizava escalas para avaliar o desempenho dos funcionários, buscando a racionalização do trabalho. Avaliar o desempenho, para Taylor, resumia-se em controlar os tempos e movimentos dos funcionários em suas atividades visando alcançar a produtividade máxima. Entretanto, quando as organizações perceberam que precisavam ir além do controle, as formas de avaliar o desempenho foram sendo aperfeiçoadas.

Para Bergue (2007), avaliar o desempenho transcende a perspectiva tradicional é passa a alçar o status de imperativo social diferenciado. A monitoração da atuação individual não faz sentido se desvinculado do desempenho de processos executados pelos administradores públicos, do resultado final gerado por eles e dos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, o processo de *feedback* é crucial como instrumento de avaliação e de desenvolvimento do indivíduo. Rios e Santanna (2008) afirmam que o processo de *feedback* também pode motivar a criação de um ambiente favorável a relacionamentos, troca de experiências e desenvolvimento organizacional e pessoal.

Nesta perspectiva, a AD deve possibilitar além da aferição do mérito do servidor como uma das formas de desenvolvimento na carreira, a identificação de problemas, dificuldades e das necessidades do setor/departamento/instituição quanto à alocação de vagas, cursos de capacitação e, assim, melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores e, consequentemente, agregar valor ao desempenho organizacional. No entanto, um dos maiores desafios na gestão de pessoas é conseguir definir a forma mais adequada de AD a ser utilizada na organização.

Segundo Santos e Feuerschutte (2009), nos últimos anos, a administração pública vem se preocupando em aprimorar ferramentas para alcançar melhor desempenho organizacional e qualidade nos serviços públicos prestados. A avaliação de desempenho destaca-se como um dos processos mais complexos da gestão de pessoas, enquanto recurso voltado ao aprimoramento das práticas de gerenciamento do setor público.

Para Martins et. al. (2010), o processo de avaliação sofreu severas críticas nas décadas de 80 e 90, tendo sua utilização reduzida. Tais críticas estavam baseadas, em síntese, na não observância dos múltiplos aspectos pelos quais cada trabalhador deve ser avaliado, no caráter meramente burocrático e *pro forma* que o processo pode assumir e das distorções perceptivas dos avaliadores e avaliados que interferem na avaliação. Ao final dos anos 1990, a AD voltou a ser tema de interesse em razão da necessidade das organizações manterem-se adaptadas ao

atual contexto socioeconômico de alta competitividade e de baixa previsibilidade dos negócios e atividades.

Conforme aponta Torres (2013), é possível observar que a AD é um instrumento imprescindível na área de gestão de recursos humanos (GRH) uma vez que serve, por um lado, para legitimar os instrumentos de avaliação utilizados e, por outro, para determinar o contributo individual e coletivo, assinalando problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

4. Conclusão

Em suma, a análise dos artigos permitiu constatar que a avaliação de desempenho deve ser realizada com base em critérios claros e objetivos. É preciso ser conduzida de forma imparcial, participativa e democrática, em que os avaliadores e avaliados estejam devidamente instruídos e capacitados. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser abordada como um instrumento que venha contribuir para a melhoria do desempenho do servidor e da instituição e não apenas para cumprir a legislação vigente. Portanto, verifica-se a necessidade e a importância de que outros estudos sejam realizados visando proporcionar uma discussão mais ampla e aprofundada sobre as peculiaridades da gestão de pessoas e suas interfaces no setor público.

5. Referências

BALASSIANO, M. & SALLES, D. M. R. Ambigüidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. **Anais do*XXXVIII Encontro da ANPAD***. 2004. Recuperado em 20 de fevereiro, 2014, de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT2267.pdf.

BAPTISTA, A. de L. X. **Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos em Educação no âmbito de uma instituição Federal de Ensino Superior.** Dissertação de Mestrado Profissional, Gestão e Avaliação da Educação Pública, Faculdade de Educação, UniversidadeFederalde Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil, 2012. Recuperado em 26 de maio, 2014, de *www.mestrado.caedufjf.net/wp.../02/dissertacao-2010-andre-xando.pdf.*

BERGAMINI, C. W. & BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa (4aed).** São Paulo: Atlas, 2007.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas (2a ed.).** Caxias do Sul: Educs, 2007.

BORBA, J. T. de. **Uma Metodologia Dea para Avaliar a Eficiência Técnica do Ensino de Programas de Pós-Graduação: Uma Aplicação aos Programas das Engenharias III da Capes.** Tese de doutorado, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2011. Recuperado em 20 de junho, 2014, de https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95356.

BRANDÃO, H. P. & GUIMARÃES, T. d A. Gestão por competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 41 (1), 8-15, 2001.

CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília. 1995. Recuperado em 24 de novembro, 2014, de http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2005/2009.** Rio de Janeiro: CEFET/RJ, 2005. Recuperado em 28 de julho, 2014, de http://portal.cefet-rj.br/files/desenvolvimento/pdi/pdi_2005_2009.pdf.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Brasília, 1988. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituiu%C3%A7ao.htm.

DANTAS, A. S. **Proposta de um Modelo de Medição e Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão - Um Estudo de Caso num Órgão Público.** Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, 2011. Recuperado em 28 de junho, 2014, dehttp://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15008.

DECRETO N. 5.707 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 2006. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

DECRETO N. 5.824, DE 29 DE JUNHO DE 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo Qualificação e para a efetivação do enquadramento possível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreirados Cargos Técnicos administrativos em Educação, instituído pela Lei11.091,de 12 de janeiro de 2005, 2006. Brasília. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5824.htm.

DECRETO N. 5.825, DE 29 DE JUNHO DE 2006. Estabelece asdiretrizesparaelaboraçãodoplanodedesenvolvimentodosintegrantesdoPlanodeCarreiradosCargosTécnicos administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091,de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm.

DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA ONU (DESA). A Gestão de Pessoas como um recurso estratégico. Revista do Serviço Público, 57(3), 389-426, 2006.

FILHO, A. de O. **Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma Análise dos Subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de desempenho.** Dissertação de mestrado profissional, Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2012. Recuperado em 28 de junho, 2014, dehttp://www.periodicos.capes.gov.br.

GRILLO, A. N. **Recursos Humanos: novos rumos para a administração pública.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.

GUIMARAES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração Pública**, 34(3)**,** 125-140, 2000.

HIPÓLITO, J.A.M., REIS,G.G. **A avaliação como instrumento de gestão.** In Fleury, M.T.L.(Org.).*As Pessoas na organização* (5a ed.). São Paulo: Gente, 2012.

LEI N. 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. 2004. Brasília.Recuperado em 26 de novembro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm.

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 vinculada são Ministério da Educação. Brasília, 2005. Recuperado em 25 de outubro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03_/_ato20042006/2005/lei/111091.htm.

LEI N. 11.233,DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012. Institui o Plano Especial de cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; [...], e dá outras providências. Brasília, 2012. Recuperado em 14 de junho, 2014, de www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11233.htm.

LEI N. 11.784, DE 22 DE SETEMBRO DE 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; [...] e dá outras providências. Brasília.

LEI N. 12.772, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira e de Cargos do Magistério Federal.... Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico Administrativos em Educação; [...] e dá outras providências. Brasília, 2012. Recuperado em 12 de janeiro, 2011, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm.

LEI N. 284, DE 28 DE OUTUBRO DE 1936. Leis do Brasil - Atos do Poder Legislativo. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1936. Recuperado em 25 de outubro, 2011, de htpp:// http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html.

LEI N. 3.834 - C, DE 14 DE DEZEMBRO DE 1960. Cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. Brasília. 1960. Recuperado em 20 de junho, 2014, de www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm.

LEI N. 5.645, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União, e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília. 1970. Recuperado em 20 de junho, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm.

LEI N. 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília. 1990. Recuperado em 26 de novembro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm.

LEI N. 9.625, DE 7 DE ABRIL DE 1998. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. Brasília, 1998.

LUCENA, M. D. da S.. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, W. G. L. **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Aplicação de Modelos no Ministério da Ciência e Tecnologia.** Tese de Doutorado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciência Contábeis, Universidade Federal da Paraíba, Brasil, 2011. Recuperado em 14 de junho, 2014, dehttp://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10613/1/2011_WennerGlaucioLopesLucena.pdf. Acesso em: jun. 2014.

MAGALHÃES, E. M. de, OLIVEIRA, A. R. de, CUNHA, N. R. da S., LIMA, A. A. T. de F. de C., CAMPOS, D. C. da S. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. Rap,44(1), 55-86, 2010. Recuperado em 28 de julho, 2014, dehttp://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf.

MARRA, A. V., MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma Instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea** *(RAC)*,9(3), 9-31, 2005. Recuperado em 01 de agosto, 2014, dehttp://www.scielo.br/pdf/rac/v9n3/v9n3a02.pdf.

MARTINS, B. V.; MARQUES, J. R.; VIEIRA, L. J. M.; GARAY, A. B. S. (2010, Vitória/ES). Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009.**Anais do EnANPAD**. Recuperado em 28 de abril, 2014, de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG311.pdf.

MEDIDA PROVISÓRIA N. 1.548, DE 18 DE DEZEMBRO DE 1996. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, e dá outras providências. Brasília, 1996.

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 431,EDITADA EM 14 DE MAIO DE 2008. Dispõe sobre a

reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE. Brasília, 2008.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **A Nova Política de Recursos Humanos.** (11), (Caderno MARE da Reforma do Estado). Brasília, 1997.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIADERECURSOSHUMANOS. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A democratização das relações de trabalho: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal.** Brasília, 2009. Recuperado em 12 de janeiro, 2014, de http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf.

NARDUCCI, V.; VILLARDI, B.Q.; DUBEUX, V. Uma proposta de análise quantitativa da avaliação de desempenho por competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao modelo de administração pública gerencial: o caso de um Tribunal de Justiça. In: Enanpad 2006, Salvador. Resumo dos trabalhos, p. 168. CD-ROM, APS - A 3082, Bahia

OLIVEIRA,M.M. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração, ProgramadePós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil,2011. Recuperado em 07 de janeiro, 2014, de http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_499.pdf.

PEREIRA, C. A. **Avaliação de Resultados e Desempenhos. In Catelli, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** São Paulo: Atlas (pp. 188-259), 1999.

PIZZANI, L., SILVA, R.C., HAYASHI, M. C. P. I. Bases de dados e bibliometria: a presença da Educação Especial na base Medline. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, 4(1), 68-85, 2008.

RESOLUÇÃO CONSUNI, N. 01/2004. **Fixa as normas e critérios para avaliação de desempenho das atividades desenvolvidas por Servidores Técnico-administrativos e Docentes em função Administrativa da Universidade Federal de Goiás.** Goiânia. 2004. Recuperado em 05 de outubro, 2014, de https://www.ddrh.ufg.br/up/123/o/Resolucao_CONSUNI_2004_0001.pdf.

RESOLUÇÃO CONSUNI, N. 19/2005. **Transforma o Campus Avançado de Catalão, criado pela Resolução CEPEC nº 189 de 17 de fevereiro de 1983 em Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás e dá outras providências.** Recuperado em 01 de agosto, 2014, de http://sistemas.ufg.br/consultas_publicas/resolucoes/arquivos/Resolucao_CONSUNI_2005_0019.pdf.

RIOS, I. V.& SANTANA, A. S. **Integração entre Metodologias de Avaliação de Desempenho Organizacional e Individual: Um Estudo em Instituição Financeira.** Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2008. Recuperado em 07 de junho, 2014, de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RiosIV_1.pdf.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROESCH, S., ANTUNES, E., SILVA, L. V. **Tendências da pesquisa em Recursos Humanos e Organizações: uma análise das dissertações de mestrado.** In Anais do Encontro da associação nacional pós-graduação e pesquisa em administração, Rio das pedras, 1997. Recuperado em 07 de junho, 2014, de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1997/RH/1997_RH1.pdf.

SANTO, A. do E. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos.** Londrina: Midiogral, 1997.

SANTOS, L. A., CARDOSO, R. L. S. Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil – Problemas e Perspectivas (Monografia vencedora do XV concurso de Ensaios). **In VI Congresso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de La Administración Pública**, 2001. Recuperado em 10 de setembro, 2014, de http://siare.clad.org/fulltext/0041201.pdf.

SANTOS, L. S. & FEUERSCHUTTE, S. G. A percepção do Servidor Técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o Processo de Avaliação de Desempenho. **Anais doII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Curitiba, 2009. Recuperado em 19 de setembro, 2014, de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR292.pdf.

SANTOS, P.R.G. **Avaliação de Desempenho no contexto da Administração Pública Direta: Aspectos Determinantes de sua efetividade.** Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasil, 2005. Recuperado em 19 de setembro, 2014, de http://pt.scribd.com/doc/28743657/Avaliacao-de-Desempenho-Individual-no-Contexto-da-Administracao-Publica-Federal-Direta-brasileira.

TORRES, J. L. M. Comparação entre diferentes sistemas de avaliação de desempenho.Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações/Ramo de Gestão de Empresas, **Associação de Politécnicos do norte Instituto Politécnico do Porto**, Porto, Portugal, 2013. Recuperado em 05 de maio, 2014, de recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1979/1/DM_JoseTorres_2013.pdf.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Revista UFG/Dezembro 2010/Ano XII nº 9,** 2010. Recuperado em 01 de junho, 2014, de http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/Revista%20UFG%20%20Dezembro%202010/Files/editorial.pdf.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. Programa de Gestão Estratégica. Recuperado em 05 de outubro, 2014, de https://prodirh.ufg.br/up/64/o/PDI_Atualizado_dez2013B.pdf.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. Plano de Desenvolvimento Institucional – 2011-*2015, 2010*. Recuperado em 05 de outubro, 2014, de http://www.ufg.br/page.php?menu_id=332&pos=esq.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. UFG em números – 2011/Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos**; Coord. Pedro Rodrigues Cruz, Caio Sotero Rosa. Goiânia: UFG/PRODIRH. Recuperado em 01 de junho, 2013, dehttp://prodirh.ufg.br/up/64/o/original_UFG_EM_NUMEROS_2011.pdf.

VALMORBIDA, S. M. I. **Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Diretoria de Planejamento e Administração de uma Universidade Pública Federal: Uma Perspectiva Multicritério.** Mestrado Acadêmico em Contabilidade Instituição de Ensino, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2012. Recuperado em 01 de junho, 2014, dehttp://www.periodicos.capes.gov.br.