

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
GESTÃO PÚBLICA**

**A PREPARAÇÃO DOS GERENTES PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO FUNCIONAL DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: CASO UFSM**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Mari Clementina Brisolla Balekian

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**A PREPARAÇÃO DOS GERENTES PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
FUNCIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS: CASO UFSM**

por

Mari Clementina Brisolla Balekian

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Administração e Gestão
Pública, da Universidade Federal de Santa Maria,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Especialização

**A PREPARAÇÃO DOS GERENTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: CASO UFSM**

elaborado por
Mari Clementina Brisolla Balekian

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública.

Comissão Examinadora

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, MS
(Presidente/Orientadora)

Italo Fernando Minello, MS (UFSM)

Jorge Luiz da Cunha, Dr. (UFSM)

Santa Maria, fevereiro de 2007

A PREPARAÇÃO DOS GERENTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: CASO UFSM

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga¹
Mari Clementina Brisolla Balekian²

RESUMO

O presente estudo aborda a importância do preparo dos gerentes da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) para a implementação de um programa de avaliação de desempenho funcional a ser aplicado aos servidores técnico-administrativos da Instituição, em conformidade com o novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE). A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso que verificou a percepção dos gerentes da UFSM em relação a vários indicadores sobre o processo de avaliação de desempenho funcional, bem como os seus conhecimentos em relação ao planejamento estratégico da UFSM e do PCCTAE, sendo realizado por meio da aplicação de um questionário aos gerentes que participaram do “*Workshop sobre Avaliação de Desempenho Funcional*”, efetivado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade. Os dados foram analisados quantitativamente à luz do referencial teórico sobre a gestão de pessoas no contexto estratégico e a avaliação de desempenho funcional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas. São destacados os principais aspectos da gestão estratégica e da utilização da ferramenta de avaliação de desempenho funcional na UFSM. Além disso, enfatizam-se os pensamentos de diversos autores a respeito da importância do papel estratégico na gestão de pessoas, do valor e problemas da avaliação de desempenho, bem como são apresentadas às diretrizes do novo plano de carreira que deverão balizar o programa de avaliação dos servidores técnico-administrativos na Instituição. Os questionados revelaram, em sua maioria, que embora concordem com a necessidade de estarem comprometidos com o programa de avaliação, e que a responsabilidade pela gestão de pessoas é de todos que ocupam função gerencial, não se sentem motivados para a aplicação do processo e se consideram despreparados para a aplicação dessa ferramenta, além de admitirem sua pouca participação na definição dos planos globais de gestão da Instituição. Os dados deverão servir de base às atividades da unidade de gestão de pessoas da UFSM que deverá desencadear uma série de ações estratégicas na busca de sensibilizar os gerentes para o processo de avaliação de desempenho funcional e capacitá-los adequadamente para a implementação do programa.

Palavras-Chave: Avaliação; Desempenho; Estratégia; Gestão de Pessoas; Gestores

¹ Orientadora, Mestre em Engenharia da Produção/UFSM – Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas/CCSH/UFSM/RS.

² Acadêmica do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública – UFSM/RS – Servidora Técnico-Administrativa da PRRH/UFSM/RS.

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações públicas o trabalho burocrático e legalista ainda prevalece, dificultando a criatividade e o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Assim, a influência dos dirigentes nesse tipo de organização se constitui um fator relevante para estimular os colaboradores e provocar mudanças que trarão reflexos na organização. Além de várias outras competências, os gestores, notadamente nessas instituições, precisam saber avaliar a sua equipe, pois ela é uma das ferramentas para influenciar a equipe de trabalho.

Para Cogan (1992), a avaliação do desempenho funcional sempre se constituiu tema controverso nas organizações. Na gestão de organizações públicas isso não é diferente, ainda mais quando existe uma cobrança intensa acerca da qualidade dos serviços públicos prestados pelos servidores à comunidade. Isto reforça a necessidade de cuidados constantes na formulação de políticas e implementação de atividades de gestão de pessoas.

Observa-se atualmente um grande destaque no papel estratégico da gestão de pessoas e a crescente importância que vem sendo dada pelos gestores aos seus programas. No entanto, não adianta os indivíduos estarem motivados, satisfeitos e bem atendidos em suas necessidades, se não estiverem atuando voltados para as diretrizes estratégicas da organização (FISCHER, 2002).

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, devendo na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO e REIS, 2002).

Outro fator importante na aplicação de um processo de avaliação funcional é a necessidade do comprometimento e apoio dos gerentes, não só na aplicação dos instrumentos de avaliação, mas também como membro fundamental na implementação do modelo empregado pela organização, pois são eles que possuem informações palpáveis, concretas acerca do avaliado. Além disso, o processo de avaliação pode estimular os gerentes à observação de sua equipe mais de perto e favorecer a sua função como gestor e líder.

Porém, não se podem desconsiderar as novas práticas desta área, como o modelo de avaliação 360 graus, que faz o uso de *feedbacks* que incluam diversas fontes (REIS, 2003). Essa tendência aparece nas diretrizes do novo Plano de Carreira dos Servidores

Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino, dispositivo legal que desencadeou o processo para implementação de um programa de avaliação nas Instituições Federais de Ensino, quando se refere que o processo de avaliação de desempenho deve contemplar a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela Instituição Federal de Ensino e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa.

Quando aplicados os instrumentos de avaliação de desempenho, os servidores detentores de função de chefia, gerentes das diversas unidades da Universidade Federal de Santa Maria deverão participar do processo, seja como avaliador, avaliado, colaborador ou simplesmente crítico do processo.

Diante dessas perspectivas surge a seguinte questão a ser pesquisada: Os gerentes da Instituição estão preparados para a aplicação do programa de avaliação de desempenho funcional na Universidade Federal de Santa Maria?

Em busca da resposta realizou-se este estudo com a finalidade de identificar a percepção dos gerentes da Instituição sobre questões referentes à avaliação de desempenho funcional; planejamento estratégico aplicado na Universidade e sobre o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, a fim de verificar se estão preparados para o processo.

Na elaboração do artigo, foram considerados alguns aspectos da gestão da UFSM, que são importantes para subsidiar a análise dos dados obtidos na pesquisa, como o modelo e aplicação do planejamento estratégico e a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho funcional na Instituição, bem como foi apresentado o novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino e as diretrizes do programa de avaliação de desempenho constantes do plano.

A motivação para a realização deste artigo surgiu por considerar importante esse tema para o trabalho final do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública e por ser servidora da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM, integrante da equipe responsável pela elaboração do programa de avaliação de desempenho. Com os dados obtidos na pesquisa, pretende-se subsidiar a própria Universidade na construção e implementação do programa de avaliação de desempenho, além de contribuir para o estudo sobre avaliação em outras Instituições de Ensino ou pesquisa de mesma natureza.

Cabe ressaltar que há muito que se ponderar sobre a criação de um sistema de avaliação de desempenho funcional, porém verificar o grau de conhecimento e motivação dos gestores para aplicação do processo é um dos primeiros passos para aplicação de programas dessa natureza.

2 DA ESTRATÉGIA À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As organizações sofrem cada vez mais com as pressões para manterem-se competitivas em seu meio de atuação, o que demanda mudanças de comportamentos que proporcionem a visualização de novas perspectivas e as preparem para os atuais e futuros desafios. Diante disso, é permanente o desafio de estabelecer uma estratégia adequada às exigências que consiga incentivar o comprometimento das pessoas com os objetivos e metas definidos pela organização.

2.1 A estratégia e seus mecanismos de ação

Uma das grandes dificuldades das organizações na atualidade são os gestores manterem-se atualizados em um mercado que passa por contínuas e drásticas mudanças, conseguindo visualizar esses processos também internamente dentro de suas empresas. A realidade nas organizações é que elas naturalmente desenvolvem sua história, reflexos das condições, exigências e novas tendências que influenciam as pessoas e as suas formas de agir em um processo que necessita de direcionamento.

Fischer (2002, p. 151) destaca que no meio empresarial “o acirramento da competitividade no contexto da crise econômica do início dos anos 1990, trouxe às organizações a necessidade de darem saltos qualitativos que transformassem a essência de sua forma de ser, propiciando o surgimento de métodos radicais de concepção e implementação de mudanças em larga escala”.

Para Fischer (2002) todo o processo de mudança é difícil, sobretudo no ambiente organizacional, pois a mudança funciona como um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, com o qual as organizações buscam aperfeiçoar sistemas, processos, políticas além de práticas que constituem sua gestão, desenvolvendo competências pessoais e organizacionais, que constituem seu mais valioso patrimônio. “A transformação deve ser modelada e gerenciada com instrumentos que assegurem sua internalização nas esferas mais íntimas da organização” (FISCHER, 2002, p. 152).

Hobbins (2001) reforça que hoje as organizações estão se concentrando em seus pontos fortes, aquilo que fazem de melhor e as torna especiais, suas competências centrais,

que envolvem as capacidades que as distinguem de suas concorrentes. Modelos antigos de gestão não são mais adequados para a realidade atual do mundo dos negócios e novas formas são testadas, com resultados compatíveis às peculiaridades de cada organização e de seu ambiente interno e externo. Atualmente no meio acadêmico e empresarial vêm se destacando a importância do estudo e aplicação de uma administração estratégica na gestão das organizações, pois a idéia é que, quando a ação estratégica, é aplicada com competência, os ganhos para a organização podem ser enormes (ARAUJO, 2006).

Naturalmente a escolha de um modelo de gestão dependerá das forças da organização e como estrategicamente enfrentará as mudanças. Para isso, a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são a essência de qualquer esforço de uma gestão estratégica que a organização venha a definir (HOBBINS, 2001).

Para Fischer (2002, p. 152), “o direcionamento estratégico é a face visível do desempenho organizacional, como a organização quer ser vista e como ela é vista e avaliada nas relações estabelecidas com o ambiente externo”. É pelo desempenho dessa engrenagem que ela é mensurada em termos de competitividade externa.

Embora o uso da estratégia, já há longo tempo, faça parte da nossa história, com significativa evolução conceitual, o campo da estratégia empresarial representa uma temática relativamente recente na administração. “Seus primeiros passos foram dados nas décadas de 1960 e 70, tendo apresentado um notável desenvolvimento na década de 1980 e, principalmente, nos anos 90” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 36).

Araujo (2006, p. 374) define a estratégia como “uma somatória de planos e ações integradas que visa assegurar vantagens competitivas contínuas, geradoras de estímulos internos a estrutura social e de diferenciações excelentes de seus produtos e/ou serviços, atingindo plenamente o segmento de mercado desejado”.

Para Porter (1996, p. 64), as estratégias são formuladas tendo os fatos como preceito, sendo definidas como “uma criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Esse mesmo autor ressalta que a essência da estratégia está nas atividades desempenhadas de forma diferente dos concorrentes.

Albuquerque (2002, p. 37) conceituou para fins didáticos a estratégia como sendo: “a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição”. Determinou pontos em comum entre as diversas definições do conceito de estratégia, que são:

- a estratégia dá a direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência;

- a estratégia resulta de um processo de decisão;
- as decisões são principalmente de natureza qualitativa, interfere no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo;
- a estratégia abrange a organização e sua relação com o ambiente;
- a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis.

Para a formulação da estratégia, as organizações utilizam-se do planejamento estratégico que é a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los. “É um processo, com uma seqüência interativa de etapas que permite a organização refletir, discutir e definir propósitos, além de suas estratégias fundamentais” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 40).

2.2 O contexto estratégico da gestão de pessoas

Por um lado as turbulências da economia mundial, a crescente sensibilização pelos cuidados com o meio ambiente e a evolução tecnológica e de comunicação reforçam a necessidade das organizações reverem seus modelos de gestão, por outro a administração de pessoas apresenta nas últimas décadas uma evidência clara deste natural processo de mudança. Albuquerque (2002) reforça a idéia afirmando que um dos principais reflexos das mudanças no ambiente empresarial é a necessidade do aumento do nível de qualificação dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

Cada vez mais as organizações têm a necessidade de se adaptar à realidade competitiva do ambiente externo e agir de maneira rápida na alteração do rumo. A cultura da organização sofre influência constante do meio e o processo de adaptação passa com certeza pelas pessoas, que serão as principais responsáveis no enfrentamento das dificuldades e na rápida tomada de decisões.

A administração de recursos humanos apóia a cadeia inteira de valor, afetando a vantagem competitiva da empresa, por meio de seu papel nas determinações das qualificações, da motivação e treinamento dos colaboradores. Em algumas indústrias, como na de serviços, ela é a chave para a vantagem competitiva (PORTER, 1996).

A forma como uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano é entendida como modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Para o mesmo autor é por meio da definição dos princípios, estratégias, políticas e práticas na gestão de pessoas que são implementadas diretrizes e orientados os estilos de atuação dos demais gestores em sua relação com aqueles que trabalham na organização.

A profunda transformação da atual gestão de pessoas, que hoje é defendida como uma solução para as demandas de excelência organizacional, começou a ocorrer no Brasil, a partir do final da década de 70 em que a área de recursos humanos ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. “Basicamente ocorreu um fortalecimento das atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, ficando para um outro plano as chamadas rotinas trabalhistas e as de cunho fortemente legal-trabalhista” (ARAÚJO, 2006, p. 3).

Albuquerque afirma que hoje existe uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de compromisso. Ressalta ainda que “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados empresariais” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 39).

Nesse contexto, é intensificada a necessidade de estar claramente definido o papel da gestão de pessoas e o direcionamento estratégico desta na consolidação dos objetivos estratégicos globais da organização. “A estratégia de recursos humanos deve seguir etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 41).

O foco estratégico na gestão de pessoas é essencial para a expansão global da organização, pressupondo a sua importância como agente de mudanças e de suporte aos demais processos organizacionais.

Segundo Albuquerque (2002) a importância de a formulação estratégica ser vista como um processo e não como um simples plano fica mais evidente quando ela é examinada sob o enfoque de um ativo intangível, como o ativo intelectual humano. Nessa abordagem, ressaltam-se as decisões ligadas ao aprendizado, à comunicação, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias, bem como aquelas relativas à administração das mudanças necessárias para viabilizá-los. Com uma visão mais estratégica da área de recursos humanos o gestor desta unidade passa a ter também essa função dentro das organizações. Suas ações devem ter um efeito corporativo que perpassem por toda a

organização.

Para Diniz Costa (2000, p. 27), “é criada a necessidade dos profissionais de recursos humanos tornarem-se empreendedores e não apenas especialistas em recursos humanos, deixando de ter o seu foco de atuação voltado apenas para dentro da área”. O mesmo autor reforça a idéia que é fundamental que os responsáveis pela gestão de pessoas desenvolvam suas ações de maneira consistente e que mediante da orientação global realizem suas atividades de forma integrada às demais unidades da estrutura organizacional, contribuindo para que todos na organização cheguem a uma realidade na qual se sintam e atuem como responsáveis pelas conquistas da área de recursos humanos.

Para viabilizar tal propósito, as organizações estão quebrando seus paradigmas tradicionais e refletindo sobre a importância de uma adequada gestão do seu capital intelectual, ou seja, as pessoas.

De acordo com Oliveira (1999, p. 248) “há uma necessidade cada vez maior de se valorizar os recursos humanos da empresa, pois qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas, alocadas nos cargos com as suas capacidades e potencialidades e sendo bem remuneradas”.

Nesse sentido, ressalta-se a contribuição de Dutra (2001) que enfoca que gerir pessoas na atualidade requer do gerente o conhecimento e a utilização de formas administrativas que busquem promover o estímulo, o envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, formas administrativas mais flexíveis e eficientes. O mesmo autor acrescenta a noção de entrega dos colaboradores, ou seja, aquilo que realmente querem entregar de positivo à organização, referindo-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido.

Para Gramigna (2002, p. 6) “o modelo centralizador, adotado nos últimos tempos pela área de recursos humanos, caracterizado por ilhas de poder, em que cada grupo lutava para manter seus espaços, em completa desintegração de funções e com pouca influência está com os dias contados”. É evidente que os profissionais que atuam na gestão de pessoas precisam reconhecer as necessidades de mudanças e busquem caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área, ao longo dos anos. É preciso a revisão de processos e o realinhamento de estratégias para a contribuição efetiva desta área ao atendimento dos objetivos organizacionais. Este realinhamento de estratégias deve proporcionar a resposta ágil de questões relevantes.

Por fim, as organizações devem ter claro que o grande diferencial competitivo está no talento das pessoas e no gerenciamento destes talentos. Costa (2000, p. 9) temporiza com propriedade quando diz que “neste século que começou com as pessoas sendo chamadas de

material humano, (...) e que termina falando em patrimônio humano e, renunciando um novo século, que começará com as pessoas sendo mais do que principal recurso: será um dos clientes dos resultados”.

Uma forte tendência da atualidade em relação à gestão de pessoas é o estabelecimento de um compromisso cada vez maior da avaliação de desempenho funcional com a estratégia da organização. De acordo com Hipólito e Reis (2002, p. 83) “têm-se inserido, com frequência, no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são desdobramentos da estratégia organizacional”.

2.2.1 Avaliação de desempenho funcional: uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas

Um dos temas amplamente discutidos na atualidade empresarial é a avaliação de desempenho humano, considerando que em um mundo globalizado é preciso buscar incessantemente um melhor desempenho organizacional e que o grande diferencial que se pode ter em cada organização é o ser humano. No entanto, os próprios pesquisadores deste sistema ponderam que este não é um processo fácil de ser desenvolvido, pois vai mexer com os graus de expectativa e motivação interna, além das práticas de gestão e dos aspectos culturais da organização.

O fato é que a avaliação de desempenho humano é uma tarefa difícil e absorvente para todos os envolvidos no processo. Tanto avaliados como avaliadores precisam ter plena consciência dos objetivos e da importância desse processo, a fim de que gerem benefícios à organização, sem o risco de surgirem novos conflitos.

Marras (2000, p. 174) ressalta que “a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos colaboradores durante a permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)”.

As organizações que fazem uso deste instrumento de uma maneira geral vêm na avaliação de desempenho a perspectiva de melhoria no desempenho de seus colaboradores, a mensuração do grau de contribuição de cada um e do grupo no alcance dos objetivos organizacionais, bem como a identificação do perfil exigido para a ocupação dos cargos. Com as informações advindas do processo é possível desenvolver programas de capacitação para a melhoria do desempenho dos colaboradores, definirem sistemas de remuneração e promoções,

além de identificar problemas de integração, motivação e gerenciais (FISCHER, 2002).

As formas de implementação de um programa de avaliação devem ser coerentes à realidade de cada organização, pois não existe o melhor método, mas sim aquele que melhor se adapta à sua realidade. Assim, se não houver a preocupação em descobrir o caminho certo para a aplicação do sistema de avaliação funcional na organização, certamente erros serão cometidos e um considerável esforço será perdido (ARAUJO, 2006).

Para Araujo as organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições e, ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores não só das unidades a que as pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo (ARAUJO, 2006).

Para Hipólito e Reis a avaliação de desempenho funcional configura-se em um sistema de gestão do desempenho, pois tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. Tal sistema deve ser compreendido como um processo que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho “em que a área de recursos humanos apóia e gerencia o sistema, mas seus principais atores são, de fato, os avaliados e os avaliadores” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 73).

Alguns autores são partidários da extinção da avaliação de desempenho. Segundo Cogan (1992, p. 85), “a avaliação de desempenho é um mal para organização”, em razão dela ser utilizada como procedimento burocrático, com objetivo único do aumento salarial, ocasionando frustrações nos responsáveis pelo processo. Na concepção de Cogan (1992, p. 86), a condenação ao sistema de avaliação de desempenho decorre “de ser um instrumento arbitrário e injusto; que desmoraliza os empregados; que alimenta o desempenho imediatista; que aniquila o trabalho em equipe e que estimula a modalidade da administração”.

Há autores que defendem o programa como sendo uma das melhores ferramentas que dispõem as organizações para viabilizarem um quadro de colaboradores comprometidos, motivados e capacitados. Caraciki (1992, p. 94) defende que “é importante não ser esquecido que a avaliação de desempenho é um sistema produtor de insumos informativos para o acionamento de outros subsistemas na área de recursos humanos”.

Dentro do processo evolutivo dos sistemas de gestão, a avaliação de desempenho surge atualmente com uma nova concepção, em que são consideradas as características e as percepções individuais dos envolvidos no processo, gerando um sentimento maior de responsabilidade e participação. Penna Firme (1994) ressalta que com o avanço da avaliação de desempenho, sendo vista como uma área de desenvolvimento profissional, em que

avaliados e avaliadores trabalham de forma conjunta, a avaliação deve servir para consolidar entendimentos, apoiar necessárias atuações e ampliar o comprometimento e o aperfeiçoamento de indivíduos, grupos, programas, instituições e sistemas, enquanto permite a formulação de juízos e recomendações que geram ações, políticas, conhecimentos e transformações.

A principal dificuldade na aplicação da avaliação de desempenho humano é o seu caráter subjetivo. Para Marras (2000, p. 174), “a avaliação de desempenho carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que a reveste de ambigüidade realmente discutível”. O mesmo autor pondera que o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano, sobretudo quando diz respeito a outro ser humano.

A avaliação de desempenho, por ser baseada em opiniões pessoais, pode tornar-se vulnerável pela sua subjetividade, pois em geral quem avalia sofre influências por vícios de julgamento. Segundo Marras (2000, p. 178), os efeitos de natureza psicológica podem estar presentes no processo de avaliação de duas maneiras distintas: “conscientemente: quando o avaliador sob qualquer pretexto ‘vicia’ um resultado, premeditando intencionalmente ajudar ou prejudicar o avaliado; e inconscientemente: quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, sem a intenção dolosa de provocar uma alteração no resultado”.

Um dos grandes questionamentos na aplicação de um programa de avaliação de desempenho é definir o que avaliar. Segundo Robbins (2001, p. 246) “os três critérios mais conhecidos para avaliar são os resultados individuais da tarefa, os comportamentos e as características individuais”.

Os resultados das tarefas podem ser utilizados para julgar se o colaborador atingiu as metas do trabalho, segundo critérios como quantidade produzida e/ou custo por unidade; os aspectos comportamentais são identificados pelos resultados específicos às ações de um único colaborador cujas atribuições fazem parte integrante de um esforço grupal e as características individuais se referem a traços como ter boa atitude, demonstrar confiança, ser cooperativo, podendo ou não apresentar uma grande correlação com os resultados positivos das tarefas. Este último critério embora seja considerado o mais fraco para avaliar é ainda o mais amplamente utilizado pelas organizações (ROBBINS, 2001).

Na elaboração do programa também surgem dúvidas no momento da definição de quem é que deve fazer a avaliação. Robbins (2001, p. 247) cita que “cerca de 95% de todas as avaliações de desempenho nos níveis inferior e médio da organização são realizados pelo chefe imediato, pois paira a lógica de que os gerentes são considerados responsáveis pelo

desempenho de seus colaboradores”. Entretanto, já está sendo reconhecido no meio empresarial que existem desvantagens de se utilizar uma única fonte de avaliação. O mesmo autor salienta que avaliações de colegas é uma fonte mais confiável de dados de avaliação, pois a interação diária lhes propicia uma visão mais abrangente de um funcionário em seu cargo e resulta em diversos julgamentos independentes.

Outra forma de avaliar seria por meio da auto-avaliação, que além de ser apreciada pelos colaboradores, faz com que sejam identificados os valores da organização como autogestão e participação na decisão. Robbins (2001) reforça a importância de uma quarta fonte de apreciação que é a do subordinado imediato sobre o gerente, pois pode proporcionar informações precisas e detalhadas sobre o comportamento gerencial.

Um dos maiores desafios na administração de pessoas é justamente definir qual a forma mais adequada de avaliação do desempenho humano a ser utilizado na organização. Diversos métodos são utilizados para avaliar o desempenho humano nas organizações, no entanto a análise do profissional em apenas uma de suas dimensões ou a avaliação de várias dimensões por meio de uma única ferramenta, dificultando a boa compreensão dos indivíduos e o planejamento das ações decorrentes, contribuiu para uma visão negativa desse sistema (HIPÓLITO e REIS, 2002).

Segundo Hipólito e Reis (2002), o processo de avaliação, na sua origem, foi idealizado considerando a organização hierárquico-funcional, na qual quem avalia é a chefia imediata, e a principal referência da análise do desempenho é o cargo. Com um ambiente organizacional cada vez mais marcado por relações multidirecionais e vínculos hierárquicos menos evidentes, os indivíduos e seus recursos tornam-se a principal referência para consecução da estratégia organizacional.

Araujo (2006) destaca o *Balanced Scorecard* como uma forma de aplicação na Avaliação de Desempenho, pois uma de suas vantagens é a possibilidade de criar procedimentos e não apenas avaliar os já existentes, já que procede com base em quatro diferentes variáveis: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Reis (2003) enfatiza que o aumento de competitividade entre as organizações e das pressões por mudanças para atender às exigências do mercado, aliado às atuais possibilidades das tecnologias de informação, produz configurações organizacionais orientadas mais por processos do que por funções. Menciona ainda que a multiplicação de relações laterais nas organizações e a arquitetura de *networks* tornam adequado o uso de *feedbacks* que incluam diversas fontes.

Nesse contexto, reduzem-se os níveis hierárquicos e descentraliza-se o poder de decisão, diluído em unidades com maior autonomia; estimula-se o fortalecimento e a autonomia das equipes de trabalho. “Na transição para esse ambiente, caracterizado pela conectividade e comunicação em maior número de canais e direções, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de *feedback*” (REIS, 2003, p. 56).

O método que procura atender a esse objetivo atualmente é a Avaliação 360 Graus que tem se destacado e vem sendo aplicado por diversas organizações. Para Araujo (2006), avaliar o desempenho por meio dessa ferramenta implica que os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo de avaliação de desempenho, tanto agentes internos, quanto externos (*stakeholders*).

Reis (2003, p. 11) explica que a Avaliação 360 graus também conhecida por *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão, entre outros nomes “é uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e de outros *stakeholders*”. É o pensamento do autor que esse recurso é cada vez mais empregado pelas organizações com o objetivo de aprimorar o desempenho gerencial e favorecer o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandadas pela organização que o utiliza.

O método de Avaliação de 360 Graus recebe essa denominação pela dimensão que assume o campo de *feedback*, pois se “trata de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc.” (MARRAS, 2000, p. 178).

Conforme Reis (2003), não é incomum encontrar diversos instrumentos e práticas de recursos humanos, incluindo a Avaliação 360 Graus, como instrumento específico, deslocados ou independentes de outras práticas de gestão de pessoas. A idéia vai além de uma discussão instrumental; o ideal seria conceber a Avaliação 360 Graus partindo de um modelo de gestão de pessoas que oriente todas as práticas que caracterizam o relacionamento entre empresa e pessoas.

Hipólito e Reis (2002) observam que, embora especialistas apontem as vantagens da avaliação 360%, há que se alertar sobre os riscos de adotar este método simplesmente por modismo, sem considerar que nem todo o contexto organizacional é propício para sua utilização. Contexto esse extremamente importante a ser considerado na tomada de decisão sobre o sistema de avaliação de desempenho funcional mais adequado a ser implantado na organização.

3 MÉTODO

Este artigo mostra o conhecimento das chefias sobre avaliação de desempenho funcional; sobre o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos e sobre a contribuição que podem oferecer para o plano de gestão da Instituição. O estudo foi efetivado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

A investigação permitiu averiguar a percepção dos gerentes em relação a vários indicadores sobre o processo de Avaliação de Desempenho Funcional, bem como o seu conhecimento sobre o planejamento estratégico da UFSM e sobre novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos.

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

Os dados secundários foram coletados em documentos internos da UFSM e Leis específicas, das quais retiradas foram buscadas informações sobre o planejamento estratégico, sobre a avaliação de desempenho funcional na Instituição, bem como sobre as diretrizes do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos. Para examinar as características quanto à aplicação do planejamento estratégico na UFSM, foi realizada análise documental obtida mediante a leitura das publicações da Pró-Reitoria de Planejamento, mais especificamente o Planejamento Estratégico: referencial teórico/1999 e o Plano de Desenvolvimento Institucional/2001-2005. Os documentos utilizados para análise da aplicação da avaliação de desempenho na Universidade foram a Resolução Interna n. 0047, de 28 de março de 1989, que definiu as normas do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSM e o Manual de Avaliação de Desempenho, elaborado e difundido pelo Departamento de Pessoal da UFSM. As informações sobre o novo Plano de Carreira dos servidores foram obtidas por meio da Lei A Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispôs sobre a estruturação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e os Decretos n. 5.824 e n. 5.825, ambos de 29 de junho de 2006, que estabeleceram os princípios, diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento dos integrantes da carreira.

Para a coleta dos dados primários, foi aplicado um questionário, contendo dados de

identificação e 28 questionamentos dispostos sob a forma de frases afirmativas, em que os gerentes deveriam assinalar algum grau de concordância/conhecimento ou discordância/desconhecimento. Tais questionamentos versavam sobre os temas avaliação de desempenho funcional, planejamento estratégico e novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos. Para a elaboração dos questionamentos, foram observadas as sugestões de Marconi e Lakatos (2005, p. 212) que afirmam que “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

Por ser de fácil aplicação, optou-se, para a avaliação da percepção dos gerentes, a utilização de uma escala tipo Likert, constituída de seis pontos, considerando a escala de 1 a 6, em que o grau 1 significa discordo/desconheço plenamente e o grau 6 significa concordo/conheço plenamente. O questionário passou por um teste preliminar, junto aos chefes da Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, a fim de averiguar a sua validade e ponderar o risco do resultado da pesquisa, quando aplicada definitivamente, mostrar resultados falsos.

Os questionários foram aplicados aos chefes que participaram do “Workshop sobre Avaliação de Desempenho Funcional”, promovido pela Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM, nos dias 26 e 27 de outubro do corrente ano. Foi solicitado aos participantes que respondessem o questionário sem a necessidade de identificação nominal.

Do total de 660 chefes convidados a participarem do evento, 317 compareceram, correspondendo à população-alvo deste estudo, sendo que 236 responderam o instrumento, configurando uma amostra não-probabilística por acessibilidade (GIL, 1991).

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

4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA: alguns aspectos de sua gestão

4.1 A gestão estratégica na Universidade Federal de Santa Maria

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, cidade

de Santa Maria e possui, hoje, em pleno desenvolvimento sessenta cursos de graduação presenciais, um curso de ensino a distância e 53 cursos de pós-graduação. Além destes, realiza cursos de especialização, de atualização, de aperfeiçoamento e de extensão em caráter eventual, atendendo a diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional. O contingente educacional é de 15.974 alunos em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino que a UFSM oferece, dos quais 11.649 são do ensino de graduação, 2.037 do ensino de pós-graduação e 2.288 do ensino médio e tecnológico. O corpo docente é composto de 1.228 professores do quadro efetivo e 190 professores de contrato temporário. O foco da avaliação de desempenho, aqui abordado, é relativo ao quadro de servidores técnico-administrativos da UFSM que é composto por 2.527 servidores.

A concepção inicial do Planejamento Estratégico na UFSM encontrou fundamentação no Plano de Gestão 1997/2000, em que foram definidas as diretrizes gerais, objetivos, estratégias e ações da administração da época. Mais especificamente, a proposta de planejamento, apresentou especial destaque no objetivo de “Buscar uma maior eficácia administrativa no desenvolvimento das atividades universitárias”.

Para isso foi desenvolvido um programa específico na Instituição denominado “Programa de Qualidade e Avaliação na Universidade Federal de Santa Maria”, que se propôs a criar uma sistemática que contemplasse os programas institucionais, na busca do aumento da capacidade em todas suas ações e relações com a sociedade.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do referido programa previu a criação de um Comitê Estratégico que ficou responsável pela criação de uma estrutura de planejamento institucional que coordenasse o posicionamento estratégico da UFSM diante do ambiente.

A partir da criação do Comitê, considerando suas responsabilidades, a Pró-Reitoria de Planejamento elaborou um documento constituído como Referencial Teórico do Planejamento Estratégico. Com esse referencial, a Pró-Reitoria realizou seminários nas oito Unidades Universitárias e três colégios de Ensino Médio e Tecnológico, deflagrando o processo de sensibilização e motivação para a elaboração do planejamento estratégico de cada unidade.

O modelo de Planejamento Estratégico proposto para a Instituição é composto de seis etapas básicas e está constituído conforme Figura 1.

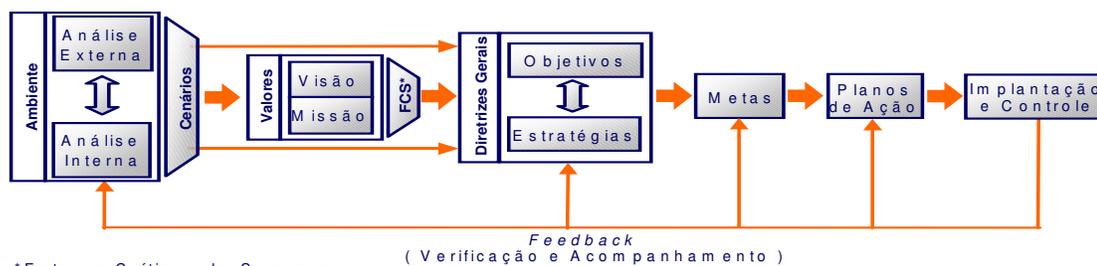


Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico – UFSM

O processo de implementação do Planejamento Estratégico teve seqüência com a realização de um seminário que reuniu representantes das unidades da Administração Central e que teve por objetivo a provocação de debates e a geração de subsídios para a definição de diretrizes estratégicas, objetivos e metas.

O Hospital Universitário de Santa Maria, o Hospital de Clínicas Veterinárias e o Colégio Politécnico da UFSM deram seqüência à proposta, utilizando-se do modelo de Planejamento Estratégico apresentado para aplicá-lo em seu próprio setor.

4.2 A ferramenta de avaliação de desempenho funcional na UFSM e o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos

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

Pela da análise da Resolução Interna n. 0047, de 28 de março de 1989, que definiu as normas do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSM e o Manual de Avaliação de Desempenho, elaborado e difundido pelo então Departamento de Pessoal da UFSM, foi possível fazer um resgate histórico da aplicação do primeiro programa de avaliação de desempenho funcional aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria.

O início do processo deu-se no ano de 1988 atendendo às exigências legais para a concessão da progressão por mérito aos servidores técnico-administrativos, em que apenas os servidores que fossem aprovados em uma avaliação de seu desempenho funcional receberiam

a progressão. Diversas etapas foram cumpridas até o sistema ser implantado em 1989. O método adotado foi o de Escala Gráfica e a avaliação era feita pelo chefe imediato e por meio de auto-avaliação.

O desempenho dos servidores foi avaliado por um grande número de fatores, sendo diferentes para cada grupo ocupacional. A escolha dos fatores ocorreu por meio de uma pesquisa junto aos servidores, e foi elaborado um Manual de Orientação, bem como foi realizado um treinamento com os avaliadores. Os indicadores de avaliação eram iguais para todas as unidades da UFSM e possuíam pesos pré-definidos e graus que iam de deficiente à excelente, evidenciados por meio de frases descritivas do desempenho funcional. As notas decorriam do cruzamento da avaliação realizada pela chefia do servidor e da auto-avaliação. Para a concessão do mérito, o servidor necessitava atingir uma pontuação mínima, determinada pelas normas do programa.

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

Posteriormente foram realizadas revisões do sistema utilizado e apresentadas sugestões para futuras aplicações. No entanto, até a publicação do novo Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos, que determina a elaboração e a implantação de um Programa de Avaliação de Desempenho Funcional, a UFSM não fez uso efetivamente dessa ferramenta de gestão.

Hoje, com a publicação de um novo plano de carreira para os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, novamente foi trazida a luz a utilização de um sistema de avaliação nas Universidades.

A Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação.

O art. 24 da referida Lei determinou que as Instituições, na elaboração de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contemplem um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, com dados que proporcionem uma política de desenvolvimento dos colaboradores e da própria gestão pública, na busca da melhoria e qualidade dos serviços prestados à comunidade.

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira deverá conter três programas que são: Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal e Modelo de Alocação de Vagas; Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

Regulamentos foram publicados posteriormente estabelecendo diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento dos integrantes da carreira. Destacam-se os Decretos de n. 5.824, e de n. 5.825, ambos de 29 de junho de 2006, que apontam princípios a considerar na elaboração do Plano de Carreira, conceitos das palavras-chave constantes da carreira e determinam condições para a concessão do Incentivo à Qualificação e Nível de Capacitação.

O Decreto n. 5.825, de 29/07/2006, define que as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da Instituição Federal de Ensino e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas de cada Instituição.

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

No corpo do texto da Lei n. 11.091/2005 há uma definição como princípio ou diretriz, no que se refere à Avaliação de Desempenho, situando-a como um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.

A Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, em seu art. 9º, § 2º, define que a Progressão por Mérito Profissional dos servidores técnico-administrativos se dará com a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dois anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em Programa de Avaliação de Desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. Para isso, cada instituição de ensino deverá implantar um Programa de Avaliação de Desempenho.

É importante salientar alguns aspectos que constam como diretrizes para a elaboração desse programa, e que foram mencionados no Decreto n. 5.825, de 29/07/2006:

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira deve garantir:

- A reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;
- As condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a

melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

- A avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa;
- A administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFES.

O objetivo do Programa de Avaliação de Desempenho é promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

- Fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
- Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- Subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;
- Aferir o mérito para progressão.

O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

- Das ações da IFE;
- Das atividades das equipes de trabalho;
- Das condições de trabalho;
- Das atividades individuais, inclusive as das chefias.

A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a comporem a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento das IFES. Deverão participar do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários.

Caberá a cada Instituição Federal de Ensino organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Com a exigência do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho funcional na UFSM e considerando as diretrizes para elaboração desse programa, a aplicação na Instituição passa a ser um grande desafio para todos os servidores que serão envolvidos na elaboração e implementação do processo.

5 A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES QUANTO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFSM

A primeira parte dos resultados obtidos na pesquisa apresenta a caracterização dos respondentes que compõem o total de 236 gerentes da Universidade Federal de Santa Maria, que devolveram o instrumento de pesquisa durante a realização do “Workshop sobre Avaliação de Desempenho Funcional” e que foram considerados como amostra, conforme Tabela 1.

A análise dos resultados revelou que a grande maioria dos servidores que responderam o questionário (90,25%) são gerentes que ocupam cargos técnico-administrativos, que significa 49,7% do total de técnicos em função de chefia existente na UFSM e 9,75% são gerentes que ocupam cargos docentes o que corresponde a 10,17% do total de docentes em função de chefia, configurando, neste estudo, uma predominância da opinião dos gerentes em cargos técnico-administrativos.

Foi possível constatar que a amostra da pesquisa engloba gerentes de todas as unidades de trabalho da UFSM, considerando a caracterização dos respondentes quanto a essa variável.

Em relação ao tempo de serviço e tempo de exercício em chefia verificou-se que aproximadamente 70% dos servidores pesquisados estão desempenhando suas atividades na UFSM há mais de 15 anos e perto de 60% estão em função de chefia há mais de 6 anos, caracterizando um perfil de amostra de servidores com grande conhecimento da Instituição e experiência em função gerencial, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

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

A Tabela 2 apresenta a segunda parte dos resultados da pesquisa, que se refere às opiniões dos gerentes quanto aos temas relacionados especificamente ao estudo. Para maior clareza na exposição dos resultados a análise foi feita pelos percentuais obtidos, considerando graus baixos, médios e altos de concordância/conhecimento dos itens questionados. Para isso, foram somados os percentuais dos graus 1 e 2 da escala para compor o grau baixo, os graus 3 e 4 para comporem o grau médio e os graus 5 e 6 para comporem o grau alto.

Tabela 2 – Questionamentos em percentuais baixos, médios e altos de concordância/conhecimento

Questionamentos	Grau de concordância/conhecimento		
	Baixo	Médio	Alto
Conhecimento da Lei n. 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	31,36%	45,76%	22,88%
Conhecimento das diretrizes que nortearão a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo Decreto n. 5.825, de 29/06/2006.	57,20%	30,51%	11,86%
Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível conduzir o processo de avaliação adequadamente.	47,46%	39,41%	12,29%

Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar os colaboradores.	47,03%	37,29%	14,41%
Geralmente os sistemas de Avaliação de Desempenho Funcional apresentam critérios subjetivos.	26,69%	44,92%	26,27%
Os avaliadores são imparciais na avaliação do desempenho dos colaboradores.	30,08%	44,92%	22,03%
A afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da Avaliação do Desempenho Funcional.	15,25%	36,02%	47,88%
Os objetivos ou metas do setor de trabalho são passados claramente aos colaboradores.	17,37%	45,34%	36,02%
A Avaliação de Desempenho Funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	42,80%	37,71%	18,64%
Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	6,36%	21,19%	70,76%
As opiniões dos colaboradores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	13,14%	30,93%	55,51%
É dispensado tempo suficiente para acompanhar as atividades dos colaboradores.	20,76%	47,03%	30,08%
As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	14,41%	30,93%	53,81%
A responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos na UFSM é exclusiva da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.	44,49%	26,69%	28,39%
As políticas e práticas de Recursos Humanos da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.	21,19%	48,31%	30,08%
Há motivação para participação do processo de Avaliação de Desempenho Funcional na UFSM.	27,12%	48,31%	24,58%
O chefe imediato é o principal avaliador no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	17,80%	28,81%	52,54%
Cada servidor deve participar na Avaliação do Desempenho Funcional do seu colega de trabalho.	27,12%	25,85%	46,19%
A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	4,24%	21,61%	74,15%
É necessário o comprometimento por parte das chefias na aplicação do programa de Avaliação de Desempenho Funcional na UFSM.	4,66%	6,36%	88,98%
O chefe deve ser avaliado por seus colaboradores.	2,97%	7,20%	88,98%
Os avaliadores devem receber treinamento para aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho Funcional.	2,54%	4,24%	92,80%
A responsabilidade pela gestão de Recursos Humanos na UFSM é de todos que ocupam posição gerencial ou administram equipes e pessoas.	3,81%	16,95%	78,39%
A avaliação realizada pelo usuário/cliente é importante para medir o desempenho das unidades na UFSM.	4,24%	18,22%	76,69%
Conhecimento do planejamento estratégico da UFSM.	20,34%	38,14%	41,10%
Conhecimento da missão, visão e valores da UFSM.	11,02%	33,90%	54,66%
O planejamento estratégico é utilizado como ferramenta gerencial na minha unidade de trabalho.	23,31%	46,61%	30,08%
Participei na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSM.	72,46%	13,98%	13,56%

Nos questionamentos que dizem respeito ao planejamento estratégico na UFSM,

constatou-se que 38,14% dos gerentes possuem conhecimento mediano do modelo proposto na Instituição e 41,10% alto conhecimento e que 54,66% apresentam conhecimento alto da missão, visão e valores da UFSM. No entanto, apenas 30,80% fazem uso pleno dessa ferramenta gerencial em sua unidade de trabalho, sendo que 23,31% praticamente não a utilizam. Para complementação desse dado, verificou-se, pelo cruzamento dos dados entre as unidades de trabalho e o questionamento relativo à aplicação do planejamento estratégico, que a grande maioria dos chefes do Hospital Universitário fazem uso pleno (38,18%) ou em parte (50,91%) dessa ferramenta gerencial, apresentando uma discrepância maior de aplicação em relação às outras unidades. Isso reflete o fato de que o modelo de planejamento estratégico proposto pela UFSM foi pouco utilizado nas unidades de trabalho e que, na grande maioria, a implementação não passou da fase de sensibilização, diferenciando o Hospital Universitário que deu seqüência à elaboração dessa atividade, conforme relato no capítulo anterior.

A participação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional foi o que obteve o menor grau de concordância, pois 72,46% dos chefes não se sentiram incluídos no processo. Esse resultado indica que a UFSM, embora esteja implementando um modelo de planejamento estratégico, na prática, não proporciona a participação efetiva das chefias no planejamento relativo à gestão Institucional. É importante ressaltar a importância da participação dos gerentes na definição do planejamento global da organização, pois são colaboradores essenciais, considerando que a base para formulação de qualquer estratégia está na determinação dos objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los e que vem de um processo, de uma seqüência de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos fundamentais (ALBUQUERQUE, 2002).

Deve-se destacar também que uma das diretrizes estabelecidas na Lei n. 11.091/2005, que cria o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, vincula o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira ao Planejamento Estratégico e ao Desenvolvimento Organizacional das Instituições, que significa a consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Foi constatado que a maioria dos gerentes tem de baixo (31,36%) a médio (45,76%) conhecimento da Lei que implementou o novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e que 57,20% possuem baixo conhecimento das diretrizes que regulamentam e orientam a construção e implementação do programa de avaliação de desempenho funcional, que deve ser aplicado na Universidade, decorrente desse novo plano.

Com relação à responsabilidade pela gestão dos recursos humanos na Instituição,

apenas 28,39% das chefias acham que é apenas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, e 78,39% concordam que a responsabilidade é de todos que ocupam posição gerencial ou administram equipes e pessoas, confirmando a idéia de Fischer (2002, p.32) que diz que hoje “é tacitamente reconhecida que a área de recursos humanos perdeu o monopólio sobre o comportamento organizacional para compartilhá-lo com outras instâncias da empresa, em particular as próprias chefias diretas”.

É importante mencionar que a área de recursos humanos não perdeu a sua característica de formuladora das políticas de gestão de pessoas, mas, sim, a idéia de modelo centralizador. Para Albuquerque (2002) ela aparece com uma nova importância dentro das organizações, que busca por meio do planejamento e de orientações estratégicas, à mudança do modelo de controle para o de compromisso. Ressalta que, “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados empresariais” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 39).

Para 48,31% e 30,08% dos gerentes, as políticas e práticas de recursos humanos na Instituição estimulam de mediano para alto respectivamente o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, demonstrando pela opinião dos chefes que, na UFSM, as atividades na gestão de pessoas não estão centradas unicamente nas suas funções burocráticas, existindo uma preocupação no desenvolvimento e valorização dos servidores. Ressalta-se a idéia de Albuquerque (2002) quando destaca a importância do foco estratégico na formulação das políticas e atividades de pessoal, fundamentado na estratégia corporativa.

Embora a aplicação da avaliação de desempenho funcional sempre que ocorreu na UFSM foi por exigência legal, a concepção da maioria dos gerentes quanto aos principais objetivos da avaliação de desempenho é o aperfeiçoamento individual e institucional, visto que 70,76% concordam com essa idéia e apenas 18,64% concordam que seja apenas mera formalidade para concessão de progressão. Pode-se afirmar que a avaliação de desempenho se propõe a ser mais do que um simples recurso que auxilia a observar, mensurar e recompensar os comportamentos e resultados alcançados pelo indivíduo. “Constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhora global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo, configurando-se em um sistema de gestão de desempenho” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 73). Além disso, Marras (2000) salienta que, com as informações advindas do processo de avaliação funcional, é possível desenvolver programas de capacitação para a melhoria do desempenho dos colaboradores, definirem sistemas de remuneração e promoções, além de identificar problemas de integração, motivação e gerenciais.

A concordância de 92,80% dos gerentes de que os avaliadores devem receber treinamento para a aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho funcional é confirmada quando 47,46% deles acreditam que possuem baixo conhecimento para conduzir esse processo adequadamente na Instituição e 47,03% consideram pouco o seu conhecimento para avaliarem os colaboradores. Reforça-se a necessidade do compromisso da área de gestão de pessoas da UFSM ao desenvolver o sistema de avaliação de desempenho funcional, que deverá envolver as chefias na implementação e proporcionar a adequada capacitação para a efetivação do processo.

Quanto ao comprometimento das chefias para aplicação do programa de avaliação de desempenho na UFSM, 88,98% concordam com essa necessidade. Entretanto, apenas 24,58% se mostraram altamente motivados para participarem do processo e 48,31% se sentem medianamente motivados. Possivelmente o resultado referente à motivação sofreu influência de certo descrédito que paira na Instituição quanto à aplicação desse instrumento. Entretanto, é imprescindível o comprometimento e a motivação de todos os gerentes na implementação de um programa de avaliação de desempenho funcional. A avaliação de desempenho deve ser compreendida como um sistema em que os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo, “em que os principais atores são, de fato, o avaliador e o avaliado” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 74).

No que se refere à aplicação da avaliação de desempenho funcional, 52,54% dos questionados concordam que o chefe imediato é o principal avaliador no processo, corroborando com a idéia de que os gerentes são considerados responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores (HOBBS, 2001); 88,98% são favoráveis à avaliação das chefias por seus colaboradores; 46,19% acham que cada servidor deve participar na avaliação do desempenho funcional de seu colega de trabalho; e 74,15% consideram a auto-avaliação um importante instrumento nesse processo.

Para ampliar a análise dos dados acima, deve-se ressaltar que 76,69% dos gerentes entendem ser importantes a avaliação do usuário/cliente, para medir o desempenho das unidades na UFSM.

Essas informações evidenciam que, na opinião da maioria das chefias, devem fazer parte do processo de avaliação todos os envolvidos na atividade do servidor, inclusive o próprio servidor, quando se auto-avalia e avalia o seu chefe. O novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, por meio das suas diretrizes para o programa de avaliação de desempenho, já apresenta esse enfoque, e os dados levantados reforçam uma tendência das organizações, que é a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho funcional que

incluam diversas fontes. Esse modelo também conhecido como “Avaliação por Múltiplas Fontes” (REIS, 2003), proporciona o levantamento da opinião das pessoas situadas em diferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte do seu ambiente de trabalho, de forma que a responsabilidade pela avaliação passa a ser compartilhada com todos os envolvidos e os resultados se apresentem mais fidedignos com a realidade, causando menos conflitos e maior eficácia do processo.

O critério subjetivo da avaliação foi estimado alto para apenas 26,27% dos respondentes, visto que 44,92% o consideram mediano e 26,69% baixo, demonstrando que a maioria dos gerentes não concorda plenamente com essa característica do processo. Deve-se ressaltar, no entanto, que o fato mais relevante quando se discute a questão da validade da avaliação é justamente a subjetividade inerente, inserida no programa, pois é o julgamento praticado pelo ser humano em relação a outro ser humano (MARRAS, 2000).

Na opinião de 44,92% dos gerentes os avaliadores só conseguem ser medianamente imparciais na avaliação de seus colaboradores, 30,08% julgam que há baixa imparcialidade e apenas 22,03% concordam plenamente que haja imparcialidade no processo, demonstrando a incerteza das chefias com o processo, própria do aspecto subjetivo da avaliação que é baseada em julgamentos pessoais.

Reforçando os dados que foram apresentados acima, verificou-se que, para 47,88% dos gerentes, a afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da avaliação de desempenho funcional. Essa é uma das grandes dificuldades que se apresentam no momento da avaliação e foi apropriadamente considerada pelos respondentes, pois alguns avaliadores não conseguem evitar a impressão geral que têm sobre o avaliado, interferindo na apreciação do seu desempenho. Teoricamente é apresentado, no âmbito das atitudes conscientes, como um dos efeitos, que aparecem com mais frequência nas avaliações e é conhecido como “Efeito Halo”, pois a tendência do avaliador é se deixar levar por alguma característica do avaliado que o marcou de forma significativa, impedindo a interpretação das demais características deste com neutralidade (MARRAS, 2000).

Com relação ao relacionamento dos gerentes com seus colaboradores no dia-a-dia do trabalho, importantes dados foram coletados. Pode-se constatar que 55,51% dos chefes afirmam que consideram a opinião dos colaboradores e 53,81% compartilham a tomada de decisão com a equipe. Apenas 17,37% não repassam claramente os objetivos e metas do setor de trabalho aos colaboradores, 43,34% passam em parte e 36,02% consideram que isto ocorre plenamente. Quanto ao tempo dispensado para acompanhar as atividades dos colaboradores; 47,03% dos gerentes acreditam que dispensam tempo medianamente suficiente; 30,08%

entendem que destacam tempo plenamente suficiente; e 20,76% consideram que não utilizam tempo suficiente no acompanhamento das atividades de seus colaboradores.

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

O objetivo proposto na pesquisa foi identificar a percepção dos gerentes da UFSM, no que diz respeito a seu preparo para a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho funcional. O estudo revelou que a maioria dos gerentes questionados, embora concordem com a necessidade de estarem comprometidos com o programa de avaliação e que a responsabilidade pela gestão de pessoas é de todos que ocupam função gerencial, não se consideram preparados para a aplicação dessa ferramenta e se sentem desmotivados para o

processo, além de admitirem sua pouca participação na definição dos planos globais de gestão da Instituição.

Os dados levantados na pesquisa proporcionam importantes informações à unidade de gestão de pessoas da UFSM, que poderá valer-se como subsídio para a elaboração e implementação do programa de avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos.

É oportuno ressaltar alguns procedimentos que seriam adequados que a unidade de gestão de pessoas da UFSM, em função dos resultados da pesquisa, desenvolvesse junto ao seu quadro gerencial, como a realização de eventos de sensibilização, buscando estimular os gerentes para o processo de avaliação e a efetivação de atividades com o objetivo de capacitá-los a utilizarem os instrumentos, além de prepará-los de forma a proporcionar o uso de mecanismos que minimizem os aspectos subjetivos de uma avaliação funcional e as tendências que conduzem ao erro na hora do julgamento, quando da avaliação de seus colaboradores e equipe de trabalho.

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

Para a implementação do programa de avaliação de desempenho de forma consistente com as diretrizes apresentadas na Lei, sugere-se que o novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos seja divulgado e compactuado com todos os gerentes. Nas diretrizes do programa ficaram definidos, além da progressão por mérito, princípios essenciais na criação e implementação de um sistema de avaliação, como a relação com a estratégia institucional e o cunho pedagógico do processo. Foi sugerida também a aplicação de modelos mais modernos de avaliação, com a utilização de diversas fontes para a análise do desempenho individual, reforçada pela opinião da maioria dos gerentes questionados quando concordaram que os colaboradores devem se auto-avaliar e serem avaliados pelos colegas de equipe e usuários, além de opinarem favoravelmente na avaliação da própria chefia imediata.

Destaca-se que a maioria dos gerentes ouve as opiniões dos colaboradores, compartilha as tomadas de decisões com a equipe, repassa claramente os objetivos da unidade e acompanha as atividades dos colaboradores, o que evidencia uma boa relação com a sua equipe de trabalho, favorecendo a implementação de métodos e atividades de gestão, sobretudo quando todos serão envolvidos no processo, como ocorre na implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

Por fim, é importante reforçar a necessidade de se ouvir a opinião dos gerentes para a definição de políticas e na implementação de atividades de gestão de pessoas, pois são agentes fundamentais para a consolidação e alcance dos objetivos pré-definidos e na busca da minimização dos conflitos, inerentes a toda atividade que envolve as pessoas e suas relações.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

BRASIL. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 62-64.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65.

CARACIKI, Leonel. **Avaliação de desempenho: revalorização e atualidade. Recursos humanos: um foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

COGAN, Samuel. **Avaliação de desempenho: um bem ou um mal? Recursos humanos: um foco na modernidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

COSTA, Tarcízio D. **Qual o futuro da área de recursos humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

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

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão de talentos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

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

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

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

OLIVEIRA, Lúcia M. B. *Está a Função de Recursos Humanos Desaparecendo?* In: VIEIRA, Marcelo M.; OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa. **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

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

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

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

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

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

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