

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: Um estudo exploratório realizado na Universidade Estadual de Londrina

Reginaldo Ferreira da Silva¹, Jair Galerani²

RESUMO

Este artigo relata o resultado de uma pesquisa exploratória realizada na Universidade Estadual de Londrina, localizada na cidade de Londrina-PR, que teve o objetivo de analisar se o sistema de avaliação de desempenho aplicado atualmente, seus efeitos no crescimento profissional e pessoal dos agentes universitários. A obtenção do resultado da pesquisa, através de um instrumento aplicado aos avaliados e avaliadores, encontrou-se um desconhecimento dos objetivos principais do sistema de avaliação de desempenho, encontrando a necessidade de melhorias no processo de feedback, na realização de treinamentos para os avaliadores e do tratamento correto das informações levantadas durante o processo de avaliação de modo que possa ser utilizado eficazmente como fonte rica de informações para o RH. A literatura demonstra que estas ações são necessárias para o funcionamento por completo do objetivo da avaliação de desempenho. Sugere a implantação de ações corretivas e informativas a todos os servidores e políticas voltadas este fim.

Palavras-chave: avaliação, desempenho, recursos humanos, informações.

ABSTRACT

This article reports the results of an exploratory research at the State University of Londrina, located in Londrina-PR, which aimed to examine whether the performance appraisal system currently applied, its effects on personal and professional growth of university staff. The obtaining of a search result, by an instrument applied to the assessed and assessors, found a lack of the main goals of the system of performance appraisal, meeting the need for improvements in the feedback process, the completion of training for assessors and the correct treatment of information gathered during the assessment process so that it can be used effectively as a rich source of information for HR. The literature shows that these actions are necessary to operate entirely on the purpose of performance evaluation. Suggests the implementation of corrective actions and information to all servers and policies aimed at this purpose.

Key words: evaluation, performance, human resources, information.

¹ Administrador de Empresas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL), aluno do curso de Pós Graduação "MBA em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL) e Secretário do Centro de Letras e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Londrina.

² Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Estadual de Maringá e professor de finanças pela INESUL.

INTRODUÇÃO

A evolução de estudos dos mais variados ramos do comportamento humano, do crescimento do fluxo de informações e da necessidade cada vez maior do acompanhamento das inovações nos campos científicos e tecnológicos, representado por pesquisas e experimentos que são aplicados nos diversos ambientes, envolvendo o ser humano junto à sociedade, é passível de acompanhamento desses seres humanos envolvidos. A avaliação de desempenho é uma forma que as organizações encontraram para avaliar seus colaboradores.

Ao longo da história a avaliação de desempenho ganhou espaço nas organizações como forma de controle e disciplina de seus colaboradores.

Foi desenvolvido um sistema de avaliação no exército americano em 1880 e em 1918 foi implantado sistemas formais para avaliar executivos na General Motors. No Brasil com a lei 284 de 28 de outubro de 1936, mais conhecida como lei o reajustamento, com ela foram fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho de cargos na administração pública.

Nas organizações privadas, a exigência dos empregadores com os serviços prestados pelos seus colaboradores, a pressão sofrida pelo mercado com a concorrência acirrada e a busca pela qualidade, fez com que os dirigentes utilizassem a avaliação de desempenho como um instrumento de medida da qualidade e produtividade de seus colaboradores.

Já nas organizações públicas a avaliação de desempenho torna-se um instrumento de avaliação do servidor, que geralmente o resultado tem sua principal função para promoções e incentivos de mérito quando for o caso.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta da Gestão de Pessoas, pois envolve uma análise sistêmica do desempenho profissional em função de suas atividades dentro da organização, é capaz de medir se as metas e os resultados foram alcançados e qual o potencial de crescimento do indivíduo, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas na organização.

Justifica-se a realização deste trabalho, o fato de proporcionar a auto-aprendizagem, contribuir para que os leitores deste artigo possam entender como se passa um processo de avaliação de desempenho dentro do setor público, quais os seus desdobramentos e verificar se o sistema utilizado é ou não o mais indicado.

O presente artigo tem por objetivo analisar se o sistema de avaliação de desempenho aplicado atualmente na Universidade Estadual de Londrina, compreendido entre avaliados e avaliadores, se seus efeitos são positivos no crescimento profissional e

peçoal dos agentes universitários. Este estudo será realizado através de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo, aplicando questionários aos diversos agentes da instituição.

Na primeira parte deste artigo serão demonstrados os conceitos e definições da avaliação de desempenho na visão de alguns autores que vêm trabalhando com esse tema. Na segunda parte será abordado um pouco sobre a os modelos de avaliação de desempenho, na terceira parte apresentarei o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela Universidade Estadual de Londrina e na quarta parte serão apresentados resultados da pesquisa realizada entre os agentes universitários.

Ao estudarmos o sistema de avaliação de desempenho, esperamos chegar ao fim deste trabalho e entender um pouco dos anseios dos diversos atores da organização, sejam eles do nível tático, estratégico ou operacional, levando a uma crítica construtiva do sistema utilizado na Instituição objeto da pesquisa.

CONCEITO E DEFINIÇÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O conceito da avaliação de desempenho em uma abordagem simplista é o esforço em identificar a contribuição do trabalhador ou de uma equipe de trabalhadores na execução dos objetivos da organização. Significa então, a forma de medir qual o grau de contribuição que os colaboradores dispõem em seu trabalho oferecido.

É difícil falar da avaliação do desempenho sem fazer um breve histórico de como se chegou a esse modelo de avaliação do desempenho que temos hoje, assim segue abaixo um pouco do que o pensamento administrativo em suas abordagens trouxe de diferente ao processo de avaliação de desempenho.

Segundo Shigunov Neto (2000) pode-se dividir o pensamento administrativo em 7 abordagens distintas, e em cada uma delas a avaliação de desempenho tem um foco diferente:

- A. **Abordagem Clássica:** Iniciou com a Administração Científica de Taylor, com ênfase nas tarefas e com Fayol tinha como foco a administração racional e eficaz das organizações. A avaliação de desempenho naquele momento tinha como ênfase as tarefas.
- B. **Abordagem Humanística:** A partir da experiência de Hawthorne, aplicada por Elton Mayo, a avaliação de desempenho passou a observar outros aspectos como o psicológico e o ambiental por considerar que as condições de trabalho também eram fatores influenciadores no desempenho das pessoas.

- C. **Abordagem Neoclássica:** Dividida em duas fases: a Teoria Neoclássica da Administração que enfatiza os princípios básicos da administração, resultados, objetivos e o ecletismo. A segunda fase é a Administração por Objetivos que tem como característica o estabelecimento de objetivos entre as partes envolvidas no processo, elaboração de plano e metas a serem cumpridos. A avaliação de desempenho da época mantinha os aspectos psicológicos e ambientais mas com acréscimo da definição de metas e objetivos a serem atingidos.
- D. **Abordagem Estruturalista:** Com esta abordagem vem a Teoria da Burocracia, que tem como fundamento a estrutura organizacional e estruturada pelo modelo burocrático de organização e pela Teoria Estruturalista. A avaliação nesta época é realizada em torno da execução do trabalho realizado e as condições organizacionais.
- E. **Abordagem Comportamental:** É dividida por duas teorias: a Teoria Comportamental (Behaviorista) na qual se enfatiza as pessoas e na Teoria do Desenvolvimento Organizacional que tem como objeto de estudo a organização, seu ambiente interno e externo e seu desenvolvimento. A avaliação naquele momento considerava como características: os aspectos psicológicos, motivação, organização, ambiente de trabalho e grupos de trabalho.
- F. **Abordagem Sistêmica:** constituída pela Teoria Interdisciplinar, constituída por princípios e modelos adaptáveis em todas as ciências, dividia-se nas fases da Cibernética, da Teoria da Matemática e da Teoria dos Sistemas. A avaliação de desempenho nessa época priorizava os elementos da organização e do trabalho, não levando em conta o homem.
- G. **Abordagem Contingencial:** A partir das pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch a respeito da organização e seus ambientes, considera a organização como um sistema aberto com relações com os sistemas internos e externos, considerando que o desempenho organizacional depende das condições ambientais e das técnicas administrativas utilizadas. A avaliação de desempenho nessa época apropriava-se de variáveis da tendência tecnicista e humanísticas.

Com essas abordagens podemos visualizar a avaliação de desempenho juntamente com os agentes envolvidos e as conotações diferentes ao longo da história da

ciência da administração. Essas informações são importantes para a formação do processo de avaliação do desempenho, hoje tendo o conhecimento das pesquisas realizadas podemos criar um sistema de avaliação com mais assertividade.

Agora vamos entender um pouco mais do que os autores falam sobre como se define uma avaliação de desempenho.

Robbins (2005) aponta a avaliação de desempenho como um mecanismo com diversos propósitos dentro das organizações, fornecendo informações importantes à área de recursos humanos para tomada de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada, em resumo é um mecanismo de fornecimento de feedback e como determinante na alocação de recompensas.

Shigunov (2000) define a avaliação como um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação projetada e a ocorrida, entre padrões aceitos e aqueles não aceitos pela sociedade.

Somente identificar a contribuição e o desempenho das pessoas não torna a avaliação de desempenho um instrumento de gestão, é a forma em que se trata o resultado e como se procede ao feedback, se não houver um feedback o instrumento de avaliação se torna inválido, pois o avaliado não terá como identificar como o seu trabalho é visto pelos seus colegas e superiores.

Leme (2006) alerta que antes de iniciar um projeto de construção de um sistema de avaliação de desempenho em uma organização, os agentes envolvidos precisam decidir o que pretendem fazer com as informações a serem geradas por ela. A ausência de clareza quanto aos objetivos que a organização necessita pode causar o insucesso deste sistema. É necessário fazer todo estudo dos impactos e envolver todos da empresa para que se obtenha sucesso.

Um aspecto que deve ser considerado no processo de avaliação, conforme Bergamini, 1993, p. 7, diz que “para se avaliarem umas às outras, as pessoas precisam conhecer-se muito bem”, por isso a importância da empresa manter um ambiente de trabalho onde as pessoas possam ter convivência umas com as outras.

A coletividade no processo de construção é importante para se ter vários ângulos de visão, assim poderá se obter uma avaliação mais completa, com o envolvimento de todos na organização.

Fayol sugere que:

[...] cada operação a ser realizada pelo indivíduo precisa de uma capacidade especial para desempenhá-la, exigindo um conjunto de qualidade e conhecimentos essenciais (qualidades físicas, intelectuais e morais, cultural,

geral, experiência e certos conhecimentos especiais) que constituem os requisitos necessários para o desempenho das respectivas funções, existindo um grau diferente de importância para cada um desses elementos dependendo da função exercida. (Fayol, *apud* Shigunov Neto, 2000, p. 9)

Estas informações devem ser claras para o avaliador, de forma a proceder uma avaliação correta do avaliado, o avaliador não poderá exigir em um processo de avaliação uma habilidade de que a função do avaliado não exige, por isso é necessário que os avaliadores tenham total conhecimento do setor da empresa que o mesmo é responsável.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários sistemas, ou métodos de avaliação de desempenho. Dentre eles, Robbins (2005) cita abaixo os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho:

- **Escalas gráficas de classificação:** é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.
- **Escolha e distribuição forçada:** consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.
- **Pesquisa de campo:** baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.
- **Incidentes críticos:** enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No

entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

- **Comparação de pares:** também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.
- **Auto-avaliação:** é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.
- **Relatório de performance:** também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.
- **Avaliação por resultados:** é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.
- **Avaliação por objetivos:** baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.
- **Padrões de desempenho:** também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.
- **Frases descritivas:** trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde.

METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória que segundo Collis e Hussey (2005) é utilizada quando a pesquisa tem como objetivo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese, o foco é obter familiaridade com a área ou assunto a ser investigado, para um posterior estágio mais rigoroso de pesquisa. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

O método de pesquisa é geralmente aberto e concentra-se em reunir uma ampla gama de dados e impressões, raramente fornecendo respostas conclusivas para os problemas e questões levantados, mas indica qual pesquisa deverá ser realizada no futuro sobre o assunto pesquisado.

Apresenta-se aqui o relato do resultado de uma pesquisa exploratória realizada na Universidade Estadual de Londrina, localizada na cidade de Londrina-PR, que teve o objetivo de analisar se o sistema de avaliação de desempenho aplicado atualmente, seus efeitos no crescimento profissional e pessoal dos agentes universitários.

Para coleta de dados foi aplicado um instrumento de pesquisa aos avaliados e avaliadores e realizado perguntas abertas ao encarregado do setor de avaliações da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta de dados e as informações recolhidas através de documentos que regulamentam o sistema de avaliação de desempenho na Universidade Estadual de Londrina, se procedeu a uma análise dos dados que serão demonstrados a seguir.

1. Método de Avaliação de Desempenho na Universidade Estadual de Londrina

Após a promulgação da Lei 15.050 de 12 de abril de 2006, que dispõe sobre a Carreira Técnica Universitária das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, que indicava a forma de avaliação a ser realizada mas não regulamentava a mesma, começou um trabalho para que a Avaliação de Desempenho fosse regulamentada junto ao Governo do Estado.

A regulamentação do sistema de avaliação de desempenho da Universidade Estadual de Londrina foi efetivada após a publicação da Resolução Conjunta Nº 001/2008-

SETI/SEAP, que aprova o regulamento do processo de Avaliação de Desempenho dos Agentes Universitários das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, IEES, de que trata a Lei Estadual nº 15.050, de 12 de abril de 2006.

De acordo com a referida resolução, os objetivos da avaliação de desempenho funcional do Agente Universitário são:

1. Definir e mensurar o grau de contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos da Unidade e da Instituição a que pertence.
2. Proporcionar visão integrada ao Agente Universitário dos trabalhos realizados nas unidades administrativas.
3. Possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional.
4. Estimular o auto desenvolvimento do servidor.
5. Proporcionar aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados e prontidão no atendimento.
6. Subsidiar decisões na área de Recursos Humanos.

A metodologia adotada no processo de avaliação de desempenho, sob a ótica de diferentes avaliadores, é:

- a) avaliação pela chefia imediata (peso 55);
- b) avaliação pelo próprio servidor - auto-avaliação (peso 25);
- c) avaliação pelo par do servidor (peso 20).

Para efeito de avaliação de desempenho define-se como par os servidores, preferencialmente da carreira técnica, que desempenham suas atividades no mesmo setor de lotação do avaliado ou aqueles que se utilizam dos seus serviços.

A critério de cada IEES, a avaliação pelo par será realizada por, no mínimo, 1 (um) e, no máximo, 3 (três) servidores.

No caso do processo de avaliação utilizar mais de 1 (um) par será considerada a média aritmética dos pares.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente e o período de observação para fins de avaliação do servidor, deverá conter no mínimo 180 dias trabalhados. É composta por três etapas, após o intervalo de três anos se fará o fechamento da avaliação de desempenho e fechado a média final do avaliado.

Após realizada estas três fases de avaliação será feito uma média entre as três pontuações, média esta que servirá para a ascensão horizontal na carreira, ou seja por mérito desde que atinja a pontuação mínima de 7 pontos.

Como a avaliação será realizada em três etapas, um avaliador não terá acesso a média final do outro avaliador, sendo calculada pelo departamento pessoal e comunicada ao avaliado por meio de correspondência direcionada ao mesmo.

Todo o processo de avaliação do servidor deverá ser realizado por meio eletrônico, ou seja, com lançamentos feitos em um sistema existente no site da instituição.

Podemos entender um pouco de como se processa o sistema de avaliação de desempenho dentro da Universidade Estadual de Londrina, agora vamos entender qual é a opinião dos agentes universitários e se os objetivos estão sendo alcançados.

2. Opinião dos Agentes Universitários

Após a realização de entrevistas com avaliadores, que na maior parte são servidores da classe docente, estes na sua maioria demonstraram desconhecimento do sentido do sistema de avaliação de desempenho para os servidores técnico administrativos.

Apresentaram questionamentos de como deveria se proceder a avaliação, se precisam realizar entrevista com o avaliado para atribuir a nota, não possuem treinamento necessário para atribuir notas e proceder feedbacks aos seus subordinados.

Isto demonstra que o fato de não ter havido um treinamento com os diversos avaliadores por parte da Pró-Reitoria de Recursos Humanos no momento da implantação do sistema de avaliação de desempenho, momento este que foi realizado apenas uma reunião com os secretários gerais, e chefias de divisões para apresentar como funciona o sistema.

Os avaliados em sua maioria apontam que o sistema de avaliação de desempenho tem a função de progressão de nível, ou seja aumento salarial. Desconhecem outros sentidos para a avaliação.

Demonstraram não ter feedbacks durante a realização da avaliação, uma vez que o avaliador faz a avaliação atribuindo uma nota que não possa prejudicar o servidor.

Atualmente, segundo o setor de avaliação de desempenho da RH da UEL, ainda não é utilizado os dados obtidos pela alimentação do sistema de avaliação de desempenho que são realizados pelos diversos avaliadores e avaliados da Instituição, uma vez que o sistema gerenciador da avaliação não está completamente pronto, a única parte que está em funcionamento é a parte que eleva os servidores de nível, e por consequência altera os salários.

3. Análise dos Resultados

Observando os resultados apresentados, entende-se que por se tratar de um sistema que foi implantado rapidamente para garantir a elevação de nível dos servidores, que estavam ser a elevação de nível desde a criação da Lei 15050 de abril de 2006 até a regulamentação da avaliação em maio de 2008, ou seja 2 anos, a Instituição resolveu o problema de progressão de nível mas tem um problema de execução das diversas avaliações realizadas.

O desconhecimento da forma correta da realização da avaliação de desempenho faz que os avaliadores executem de forma errônea as avaliações de seus subordinados e em contra partida os avaliados não reclamem pois também não conhecem a forma correta de realizar a avaliação.

A falta de conhecimento da maioria dos servidores faz com que não haja cobrança de melhorias no sistema.

4. Sugestões de Melhorias no Processo de Avaliação de Desempenho

Após análise das informações coletadas, indica-se a realização de treinamento para todos os agentes envolvidos, ou seja, os avaliadores e avaliados, desta forma poderá se obter um resultado mais assertivo durante o processo de avaliação dos servidores.

Em seguida deverá ser realizada uma ligação entre os resultados das avaliações com análise de pontos fortes e pontos fracos das classes de servidores, para que seja realizados investimentos da Instituição em treinamentos para que seja diminuído os pontos fracos e premiado os pontos fortes dos servidores.

Este análise dos resultados poderá indicar quais as competências dos servidores, se estes estão no local certo de trabalho, se eles gostam do que fazem, se sentem motivados, se podem ser aproveitados em outros locais de trabalho e se possuem motivação.

Conseguindo entender estas questões, o RH poderá gestionar suas ações para melhorar ou corrigir ações que são realizadas junto aos servidores da Instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a Universidade Estadual de Londrina possui uma ótima ferramenta de avaliação de desempenho dos seus servidores, mas por conta do imediatismo das ações e demora na realização de outras o sistema está trabalhando com deficiências. Isto indica que ainda há muito que mudar, instruindo, executando e fiscalizando o andamento deste processo com pessoas treinadas para este fim.

Visualiza-se que a Instituição possui pessoas treinadas para executar tarefas para correção das distorções existentes no processo de avaliação de desempenho, mas ainda necessita de uma política voltada para o empenho de solução deste problema.

Podemos ver no íterim da Resolução que regulamenta o sistema de avaliação de desempenho que estão contemplados diversas deliberações que se executadas farão com que o sistema de avaliação de desempenho da Universidade Estadual de Londrina funcione de forma que seus resultados sejam trabalhados e utilizados nos diversos setores da RH como uma importante fonte de informação e pesquisa para a resolução de problemas que hoje persistem nos diversos setores.

Conclui-se que na teoria as formas de avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que te dá subsídios para um profundo conhecimento de diversas áreas do conhecimento dentro de uma organização, se utilizada de forma correta ela permite a possibilidade de corrigir falhas que sem ela você não as encontraria. Já na prática ela exige uma disciplina de todos em executar de forma idônea para que o resultado final seja verdadeiro. O corporativismo existente em uma Instituição pública prejudica o resultado final das avaliações, pois mascara a real situação encontrada nos diversos setores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 4ª Ed. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lúcia Simonini. Porto Alegre, Bookman, 2ª Ed. 2005.

JUNIOR, John R. Shermerhrn, HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Bookman, 2008.

LEME, Rogério. **Avaliação De desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MÜLLER, Mary Stela e CORNELSEN, Julce Mary. **“Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias”**. 6ª ed. Londrina: Eduel, 2007.

NETO, Alexandre Shigunov. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores**. Rio de Janeiro: Éxpress Book, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

http://www.uel.br/prorh/carreira/aval_desemp.pdf Acesso em 18 de Agosto de 2010.