

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

T351p Tavares, Aldryne Soares

O processo de avaliação de desempenho no setor público: a percepção de servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí-RS / Aldryne Soares Tavares.

18 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade Federal do Pampa, GESTÃO PÚBLICA, 2016.

"Orientação: Luiz Edgar Araújo Lima".

1. Avaliação de Desempenho. 2. Setor Público. 3. Gestão de Pessoas. 4. Prefeitura Municipal. I. Título.

# **O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ-RS**

Aldryne Soares Tavares<sup>1</sup>  
Orientador: Luiz Edgar Araújo Lima<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A presente pesquisa possui como objetivo detectar a percepção de servidores públicos do município de Quaraí-RS a respeito da avaliação de desempenho utilizada pela Prefeitura Municipal. Como procedimento metodológico trata-se de um estudo de caso de cunho descritivo com abordagem mista onde o perfil da amostra incluiu os servidores de carreira lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí-RS. Os dados foram coletados através de aplicação de questionário e foram analisados por meio do software de dados IBM Statistical Package for the Social Sciences®. Dentre os principais resultados pôde-se constatar que os servidores reconhecem a importância da avaliação de desempenho periódica e durante o período de estágio probatório. Entretanto, em sua maioria, estes requerem um sistema avaliativo mais adequado para suas necessidades profissionais e da organização em que atuam.

**Palavras-Chave:** Setor Público; Avaliação de Desempenho; Prefeitura Municipal; Gestão de Pessoas.

## **THE PERFORMANCE ASSESSMENT PROCESS IN THE PUBLIC SECTOR: THE PERCEPTION OF SERVERS OF THE MUNICIPAL DEPARTMENT OF QUARAÍ-RS**

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to identify the perception of civil servants in the municipality of Quaraí-RS concerning the performance evaluation used by the Municipality. As a methodological procedure it is a case study of descriptive nature with a mixed approach where the sample included the career employees stationed in the headquarters of the City Hall. Data were collected through a questionnaire and were analyzed using the IBM Statistical Package for the Social Sciences® data software. Among the main results it can be seen that the servers recognize the importance of periodic performance evaluation and during the probationary period. However, most of them require a more adequate evaluation system for their professional needs and the organization in which they work.

**Keywords:** Public Sector; Performance Evaluation; City Hall; People Management.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

<sup>2</sup> Professor Assistente do curso de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por servidores qualificados e que prestem serviços de excelência tem sido constante na administração pública, tornando a organização eficaz e trazendo satisfação para os usuários do serviço. Para tanto, diversos meios avaliativos passaram a ser utilizados nas organizações públicas, sendo uma das ferramentas primordiais para a boa execução do serviço, com equidade e isonomia bem como a manutenção de ótimos servidores na carreira pública, a avaliação de desempenho é um instrumento significativo a fim de mensurar as aptidões de servidores.

Executada inicialmente no estágio probatório é uma estratégia relevante quando utilizada como um dos mecanismos para transformações no ambiente funcional das organizações públicas, podendo ser usada a fim de detectar pontos a serem adequados e prover meios de desenvolvimento dos servidores no ambiente organizacional.

A fim de que os resultados positivos sejam permanentes na organização, a avaliação de desempenho após o período convencional de estágio probatório possibilita aos gestores, um controle maior das atividades executadas pelos servidores além sua real adequação ao cargo e respectivas atribuições.

Para que as funções sejam bem desempenhadas torna-se relevante manter os funcionários motivados, tal tarefa é relativamente complexa, pois requer medidas que mantenham os servidores determinados a executar as tarefas com afinco e é neste momento que a avaliação de desempenho pode contribuir para tal intento.

No que se refere aos procedimentos avaliativos, os avaliados necessitam conhecer e compreender a metodologia empregada por seus avaliadores, os critérios utilizados e a contribuição da ferramenta em suas carreiras como servidores públicos. Nesse contexto, é fundamental que os servidores entendam os mecanismos de avaliação de desempenho da organização na qual atuam.

A Prefeitura Municipal de Quaraí não dispõe de um plano de carreira para os servidores lotados em sua sede, dispondo de plano de carreira somente para os profissionais do ensino público municipal, conforme Lei Municipal nº 3.001/2012. Desse modo, o sistema de avaliação de desempenho é executado unicamente no período de estágio probatório. Com a presente pesquisa pretende-se realizar um estudo que possa servir posteriormente para os gestores no processo de tomada de decisão para a elaboração de um plano de carreira e a utilização da avaliação de desempenho no período posterior ao estágio probatório.

Diante disto, têm-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a percepção dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Quaraí sobre a avaliação de desempenho realizada na organização?**

Para tanto, a pesquisa possui como objetivo geral identificar a percepção dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Quaraí sobre a avaliação de desempenho realizada na organização e suas contribuições para a carreira pública.

A fim de alcançar o objetivo proposto, foram estabelecidos como objetivos específicos determinar o perfil dos servidores públicos efetivos lotados na Prefeitura Municipal de Quaraí, investigar qual a contribuição da avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor e verificar como o método de avaliação de desempenho adotado contribui ao longo da carreira do servidor.

É visto que a eficiência na gestão pública depende, em grande parte, de servidores que executem suas atribuições com aptidão. Para tanto, os servidores precisam passar por procedimentos de avaliação e compreenderem os mecanismos

avaliativos aos quais são submetidos. Tal percepção permite que os servidores colaborem significativamente com a organização em que se inserem, promovendo a prestação de seus serviços com maior afinco.

Para Brunelli (2008) o servidor público, além de ser um cidadão é o elo entre o governo e a comunidade. Se o servidor estiver satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando as rotinas organizacionais, qualificando ainda a prestação de serviços à população.

A avaliação de desempenho quando bem aplicada e valorizada pelas diferentes chefias, após estágio probatório, vai ao encontro com o que os servidores realizam no ambiente organizacional onde esta pode contribuir para motivação; infere-se ainda que ao contrário possa ocorrer a desmotivação e ser ainda preponderante no alcance de melhores resultados na organização.

Este estudo mostra-se relevante, pois presume-se que a avaliação do desempenho pode contribuir para a carreira dos servidores, que refletem no bom desempenho e na demonstração de competências funcionais.

Sendo assim, o estudo da percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho será significativo para a resolução de problemas existentes no seu ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho.

Em termos teóricos o presente estudo visa reunir informações que servirão de base para novos estudos que venham abordar semelhante ou igual temática.

Em termos práticos, este estudo pretende servir de base para o processo de decisão dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de Quaraí no que se refere à Avaliação de Desempenho dos servidores de carreira.

A partir disto, o tópico seguinte conterà o referencial teórico que irá abordar conceitos referentes à temática da pesquisa.

## **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação ou administração de desempenho, conforme aborda Pontes (2008), se trata de uma metodologia na qual se almeja, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados e esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando for preciso e avaliar os resultados conseguidos.

Tal ferramenta, exerce um papel significativo sobre o desenvolvimento do trabalhador nas funções que desempenha, contribuindo para sua motivação nos empreendimentos pessoais e no alcance das metas da organização.

Em concordância com tal posição, como Almeida, Marçal e Kovaleski (2004) abordam, a avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização que deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Estudos indicam que avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação (KERSTEN; ISRAEL, 2005).

Nesse conceito, para Miranda(2014) avaliação representa um potente instrumento de gestão na medida em que pode (e deve) ser utilizada durante todo o ciclo da gestão, subsidiando desde o planejamento e formulação de uma intervenção, o

acompanhamento de sua implementação, os consequentes ajustes a serem adotados, e até as decisões sobre sua manutenção, aperfeiçoamento, mudança de rumo ou intervenção. A respeito disso, Bergamini (1988) afirma que o método utilizado é menos relevante do que o sucesso na avaliação, onde:

[...] o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Segundo a visão das autoras, faz-se mais significativo para a Avaliação de Desempenho as atitudes dos servidores envolvidos do que os métodos avaliativos empregados. Para tanto, o assunto a seguir irá abordar a avaliação de desempenho aplicada ao setor público.

### **2.1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

A avaliação de desempenho aplicada no setor público é um método explanado pelo Art. nº 41 da Constituição da República Federativa do Brasil e posteriormente, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, serve como uma ferramenta para medição do desempenho dos servidores de uma organização, ao estabelecer um comparativo entre o que se espera destes funcionários e do que realmente realizam (BRASIL, 1998).

O mecanismo de avaliação utilizado no serviço público tem por objetivo a permanência (efetivação) ou não do servidor no cargo em que está sendo avaliado. Para isso, afirmam Peixer, Baratto e Carvalho (2008), é necessário que haja uma orientação quanto ao trabalho a ser executado, tanto pelas chefias quanto pelos próprios servidores a respeito do que acontece durante o período do estágio probatório que hoje é de três anos, segundo o Art. nº 41, da Constituição Federal, sendo que o acompanhamento pelas chefias para elaboração do relatório final é efetuado, geralmente, de seis em seis meses.

Quem contribui com esta abordagem é Hansen (2011) que discorre que as inovações gerenciais e tecnológicas que estão sendo experimentadas pelo mundo corporativo, associadas a uma nova mentalidade de relação das empresas com os clientes, têm, de maneira ainda não tão rápida quanto no mundo empresarial, sido apropriada pelas empresas públicas. Os usuários dos serviços públicos, os cidadãos, estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos.

As contribuições da utilização da ferramenta da avaliação de desempenho abrange não somente aptidões dos servidores, mas também favorecem os gestores no processo de tomada de decisões.

Um dos maiores desafios para a implantação bem-sucedida da cultura do merecimento nas organizações é a busca pelo sistema de avaliação de desempenho adequado para cada realidade. No âmbito da gestão de pessoas, gestão de desempenho é um processo fundamental no qual a avaliação de desempenho está englobada (MACHADO, 2011).

Neste sentido Oliveira (2011), menciona que o funcionário da esfera pública deve ter um direcionamento para as ações, caracterizado pelo propósito de realizar, de assumir responsabilidades e ser um sujeito ativo dentro da organização.

O bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos

para se proceder nessa direção não podem ser os mesmos do setor privado (SUZUKI; GABBI, 2013).

Essa falta de resultados da avaliação no serviço público pode ser entendida, conforme Bergue (2007), em razão da resistência à implantação de um processo de avaliação de desempenho mais efetivo, pois a cultura organizacional predominante no setor público está associada à falta de exigência por melhores níveis de desempenho.

Segundo tal contexto, Cestro et al. (1996) citam que os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Para tal, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas chefias.

Na visão de Walker apud Barbosa (1996), os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e, provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados nos quais a maioria dos empregados não deposita confiança.

Diante disso, faz-se relevante a utilização do método que mais se adapta à entidade como forma de avaliação. O item a seguir irá abordar os tipos de métodos de avaliação de desempenho mais utilizados.

## **2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Existem diversos métodos utilizados para medir o desempenho de indivíduos nas organizações. Os métodos clássicos incluem escalas gráficas, incidentes críticos, método comparativo, escolha forçada e 360° graus, sendo os mais empregados nos ambientes organizacionais. Seguem-se a definição de cada um deles.

### **2.2.1 Método de Escalas Gráficas**

Tal sistema é um dos mais utilizados no serviço público, é baseado na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Estes fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade de trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc. Cada um deles está geralmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela organização (MARRAS, 2000).

Nesse mecanismo, são utilizadas escalas, as quais possuem valor em pontos, podendo o avaliador pontuar em que graus se enquadra o avaliado, chegando a um número final que identifica a atuação do servidor.

### **2.2.2 Método de Incidentes Críticos**

Nesse sistema, o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado. Na visão de Oberg (1997), faz-se relevante que os avaliadores anotem os incidentes com certa frequência, preferencialmente, a cada semana. A respeito disso, Araújo e Garcia (2009) mencionam que tal abordagem é importante pois se trata da avaliação de atitudes de pessoas de forma extrema sem levar em consideração alguns traços de sua personalidade.

### **2.2.3 Método Comparativo**

Conforme a definição de Pontes (1986) o método comparativo trata-se de uma das formas mais rudimentares de avaliação a qual não costuma atender os anseios de um

sistema de avaliação. Seu procedimento consiste na distribuição dos funcionários, classificando-os através de grupos, desde o pior até o melhor, dentro de uma escala.

A respeito das técnicas utilizadas Marras (2000) aborda que podem ser utilizadas várias formas como por exemplo determinar se o servidor se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior na média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um.

#### **2.2.4 Método da Escolha Forçada**

Criado pelas Forças Armadas, tal método serviu inicialmente como um instrumento de controle neutralizador do subjetivismo, de influências externas e indesejáveis. Para Gil (2001) o método consiste em avaliar o desempenho através da escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frase e dentro de cada bloco, deverá escolher, forçadamente, uma ou duas que melhor se aplicar ao desempenho do empregado avaliado.

Pontes (2008) afirma que o método de escolha forçada não garante os objetivos amplos que se deseja alcançar na organização através de um sistema de avaliação de desempenho. Devido à rigidez do procedimento, pode levar à desmotivação e redução da produtividade na organização.

#### **2.2.5 Avaliação de 360 graus**

A avaliação 360° ou feedback 360° é um método de avaliação de desempenho em três dimensões. Esse tipo de avaliação inclui supervisores, subordinados e demais envolvidos. Conforme Reis (1998), tal método baseia-se em comportamentos que podem ser observados e na percepção que os avaliadores têm a respeito de determinadas ações dos avaliados

A ferramenta possibilita aos envolvidos ter mais uma oportunidade de avaliação, já que existem, no âmbito dessa avaliação, outros avaliadores. Com esse procedimento, o avaliado pode comparar suas percepções pessoais com as percepções das outras pessoas com as quais interage. Essa avaliação também lhe dá a chance de potencializar seus pontos fortes e reformular aspectos importantes em relação aos seus pontos fracos, ou seja, impulsioná-lo para a mudança. Por meio das múltiplas percepções envolvidas o processo torna-se mais complexo, e, para que esse método tenha êxito, todos os envolvidos precisam passar por treinamento e ter clareza de seu papel nele. Algumas diretrizes e precauções devem ser tomadas para a aplicação desse modelo (PEREIRA, 2014).

O tópico seguinte irá abordar aspectos relativos ao estágio probatório e avaliação de desempenho.

### **2.3 ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Na visão de Fontes (1996), o estágio probatório constitui-se, no decorrer de tempo, que se inicia com o efetivo exercício do servidor nomeado por concurso público, no qual será submetido à verificação de sua capacidade para o exercício do cargo, da compatibilidade de sua conduta com a disciplina do serviço público.

O período probatório tem como objetivo avaliar o desempenho do servidor na execução de suas ações, para determinar se ele possui os requisitos mínimos para a sua permanência no serviço público. Assim, não é sua finalidade hierarquizar os diferentes

desempenhos para premiar o bom servidor, mas sim aferir sua aptidão para o cargo ocupado (SUDANO, 2011)

Essa etapa se inicia quando o servidor entra em efetivo exercício no cargo, a partir da posse e a estabilidade no serviço público é adquirida no fim deste período, desde que o resultado das avaliações de desempenho às quais o servidor foi submetido seja positivo.

No decurso de estágio probatório, a partir da entrada em exercício, o recém-empossado passará por quatro avaliações de desempenho, nas quais serão averiguados alguns itens prescritos em formulário próprio e previstos na Constituição Federal, em seu Art. nº41, seguindo os critérios da assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, complementa a Lei considerando os três anos para efetivação no cargo público:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. [...] § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 2008).

Para Motta (2010) tal período deve inspirar credibilidade, a instituição tem que elaborar seu projeto de estágio probatório, de forma que seja positivo para todos: servidores, equipes, chefes. Para isso ela tem que se basear em sua experiência, respeitar o estatuto a que é subordinada, atualizar-se nos procedimentos e nas relações interpessoais.

Pode-se presumir que o modo como a avaliação de desempenho é desenvolvida é de grande valia tanto para a organização quanto para o servidor avaliado. O processo no período probatório definirá o rumo do servidor na organização. Sob essa concepção, Araújo e Garcia (2009) mencionam que o processo deve ser justo, não servindo como uma avaliação tendenciosa e diferenciada para os diferentes integrantes da organização.

Conforme Marras (2000), cabe nesse momento, que o avaliador mostre-se criterioso não deixando-se influenciar por uma aptidão do avaliado que não seja tão relevante para a avaliação em andamento.

O tópico a seguir irá tratar a respeito de meritocracia e carreira.

## **2.4 MERITOCRACIA E CARREIRA**

Duarte (2005) apresenta um conceito de meritocracia, que está diretamente ligado à ideia de reconhecimento destinado ao servidor público, definindo-o como merecimento, reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe atribuem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria.

Como tema relativamente recente, as questões de meritocracia para avanço e melhorias na carreira pública ainda são de teor complicado de ser debatido. Alguns pontos sobre a abordagem meritocrática requerem adequações e clareza. Nessa linha de pensamento, Perret e Miyahira (2013) destacam a posição em que o sistema meritocrático brasileiro se enquadra:

Na sociedade brasileira, a meritocracia é questão relativamente recente, sendo o sistema meritocrático brasileiro um arcabouço complexo, com distintos elementos, em gradual construção e que, se tomado isoladamente, pode ter alguns de seus componentes classificados como não meritocráticos, sob o ponto de vista institucional ou ideológico. Pode-se dizer que o brasileiro se afasta do ideal da meritocracia, entendendo o mérito como mais um fator a ser observado na hierarquização social, mas não o exclusivo, único e inquestionável.

Para Longo (2001), a fim de alcançar a idoneidade das pessoas nos contextos contemporâneos, faz-se relevante o uso de fórmulas cada vez mais flexíveis no acesso, na carreira, na capacitação e na recompensa; e essa flexibilidade reforça, em lugar de debilitar, a dimensão meritocrática do emprego público. Como forma de promover a meritocracia entre os servidores, os métodos e ferramentas empregados para a medição de desempenho auxiliam no decorrer da carreira pública.

Sob tal ótica, a meritocracia pode servir como fator de estímulo para o servidor público no desempenho de suas atribuições, basta que sejam bem estruturados os critérios e quesitos de medição.

Conforme Barbosa (2010), a meritocracia enquanto critério lógico de ordenação social pode ser diferenciada de meritocracia enquanto ideologia. No primeiro caso, trata-se de reconhecimento público baseado no esforço pessoal, invocado em determinadas circunstâncias. Já na questão ideológica, é um valor englobante, o critério fundamental e considerado moralmente correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito à posição socioeconômica das pessoas.

Na integração dos sistemas avaliativos à questão meritocrática vê-se que é relevante a descrição das competências requeridas para alcançar os objetivos almejados pela organização.

Nesta abordagem, na visão de Brandão e Guimarães (2001), o sistema de avaliação de desempenho individual incorpora-se aos modelos de planejamento estratégico da organização que fornece o diagnóstico preciso das competências necessárias para atingir os objetivos definidos. Tais competências são o fundamento dos planos de desenvolvimento de capacidades internas e externas e, por consequência, os fatores que subsidiarão a formulação dos planos de trabalho e gestão operacionais, bem como a definição dos indicadores de desempenho e de remuneração das equipes e dos indivíduos.

Existe, portanto, uma grande diferença entre sistemas sociais que são meritocráticos apenas para determinados fins e sociedades organizadas a partir de uma ideologia de meritocracia, onde quaisquer posições sociais devem ser ocupadas pelos melhores com base no desempenho individual (BARBOSA, 2010).

Nesse intuito de promover meritocracia no serviço brasileiro, muito vem sendo discutido, sem chegar ainda a um resultado uniforme. Embora a filosofia sobre a avaliação de desempenho tenha mudado e, na época atual, ela seja concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das organizações, na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação (BARBOSA, 1996).

O tópico a seguir irá abordar os procedimentos metodológicos que foram empregados na presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada trata-se de um estudo descritivo, pois se propõem a investigar “o que é”, ou seja, a descobrir, as características de um fenômeno como tal. (RICHARDSON, 2012). Conforme, Gil (2008) trata-se de “descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa de cunho misto, onde Creswell (2010) considera que o emprego e combinação de dados quantitativos e qualitativos contribuem para o estudo de um fenômeno num único trabalho. O autor menciona que os dois bancos de dados são mantidos separados, entretanto, integrados para chegar-se à conclusões de maior qualidade.

Para atingir os objetivos propostos por este trabalho foi escolhido o método de estudo de caso de caráter avaliativo, pois engloba descrição, explicação além de julgamento. Possui a capacidade de simplificar dados contribuindo com descrições consistentes e robustas (GIL, 2009).

Os dados para esta pesquisa foram coletados por um questionário com questões de múltipla escolha e uma questão aberta para sugestões, a fim de compreender a percepção dos servidores sobre a temática da avaliação de desempenho partindo dos principais elementos abordados no referencial teórico da presente pesquisa. Para Gil (1999) o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

O instrumento de coleta foi composto por dois blocos. No primeiro buscou-se conhecer o perfil dos respondentes, levantando os seguintes dados: gênero, idade, estado civil, formação, tempo de serviço na Prefeitura Municipal e setor em que trabalha. O segundo bloco buscou evidenciar, a partir da opinião dos servidores, a percepção da avaliação do desempenho contendo 12 questões. As variáveis foram divididas utilizando a escala tipo *Likert* com as seguintes opções para resposta: discordo totalmente, apenas discordo, apenas concordo e concordo totalmente. A questão final,, uma assertiva aberta para sugestões de melhoria do processo de avaliação de desempenho da organização, foi aberta para resposta opcional.

A pesquisa foi realizada com os funcionários de cargo efetivo lotados na Prefeitura Municipal de Quaraí-RS. Tendo como população 50 servidores, foram aplicados questionários a 34 servidores efetivos, escolhidos através de amostra não probabilística, selecionados pelo critério de acessibilidade. Tais servidores estão vinculados aos principais setores que movimentam a economia do município tais como: Setores de Arrecadação, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Planejamento, Fiscalização, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Informática, Pessoal, Sistema Nacional de Emprego (SINE)/Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS) , Junta Militar, Departamento de Meio Ambiente e Licitações. compondo as Secretaria da Fazenda e Secretaria da Administração, sendo utilizados como amostra para esta pesquisa, 17 servidores da Secretaria de Administração e 17 servidores da Secretaria da Fazenda. Todos os servidores que serviram de amostra para esta pesquisa trabalham sob o regime estatutário, já tendo passado, portanto, pelo período de estágio probatório e por avaliação de desempenho formal. A Prefeitura Municipal de Quaraí, localizada na área

central do município, dispõe de uma estrutura de 30 salas, nas quais localizam-se os setores de arrecadação, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Planejamento, Fiscalização, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que movimentam a economia municipal. Além destes, localizam-se os setores de Informática, Pessoal, SINE/FGTAS, Junta Militar, Departamento de Meio Ambiente, Licitações, Contabilidade e Setor Jurídico. Lotados em todos setores somam-se 70 funcionários, sendo estes 50 de cargo efetivo e 20 distribuídos entre assessoria, cargos comissionados e estagiários.

Na sede da prefeitura, localizada na área central do município, são tomadas as decisões cruciais para gestão pública municipal e manutenção de servidores tanto dos setores localizados em seu prédio, quanto das demais secretarias. A Prefeitura utiliza como método de avaliação de desempenho o métodos de escalas gráficas. No órgão são avaliados, especificamente, os critérios de assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento. Tais critérios estão dispostos para avaliação sobre uma escala de 1 a 4, seguindo os indicadores estabelecidos pela entidade.

A análise dos dados obtida na pesquisa foi realizada a partir da categorização das informações e, através da técnica de Estatísticas Descritivas, com indicação de frequência e porcentagens das respostas às perguntas de múltipla escolha. Utilizou-se o cálculo de medidas descritivas, a média aritmética, para análise dos dados referentes ao perfil dos respondentes.

Segundo Silva (2001), a qual este trabalho toma como base para a aplicação do instrumento de pesquisa, a técnica de escalonamento mais adequada para a análise do questionário é a do tipo *Likert*, uma escala de mensuração que é de elaboração simples e tem caráter ordinal e, conforme Gil (1999), a escala permite que os participantes registrem sua concordância ou discordância com um enunciado. Para demonstração dos resultados quantitativos foram elaboradas tabelas e utilizado o programa computacional através do IBM Statistical Package for the Social Sciences® 7.0, permitindo uma melhor visualização dos dados obtidos. Para análise dos dados qualitativos, obtidos através da questão aberta para sugestões, foi realizada análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) pretende, através de técnicas de análise de categorização, refletir as intenções da investigação, as questões do pesquisador e/ou corresponder às características das respostas obtidas.

#### **4.1 PERFIL DA AMOSTRA DE SERVIDORES**

A fim de atingir o primeiro objetivo específico proposto por esta pesquisa, demonstra-se o perfil dos servidores a seguir:

**Tabela 1- Perfil da amostra dos servidores**

| QUESTÕES            | ALTERNATIVAS               | FREQUÊNCIA ABSOLUTA | FREQUÊNCIA RELATIVA | N  |
|---------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|----|
| <b>Gênero</b>       | Masculino                  | 15                  | 44,1                | 34 |
|                     | Feminino                   | 19                  | 55,9                |    |
| <b>Estado Civil</b> | Solteiro (a)               | 9                   | 29,4                |    |
|                     | União Estável              | 3                   | 8,8                 |    |
|                     | Casado (a)                 | 15                  | 41,2                |    |
|                     | Separado (a)               | 3                   | 8,8                 |    |
|                     | Divorciado (a)             | 3                   | 8,8                 |    |
|                     | Viúvo (a)                  | 1                   | 2,9                 |    |
| <b>Formação</b>     | Ensino Fundamental         | 1                   | 2,9                 |    |
|                     | Ensino Médio Incompleto    | 1                   | 2,9                 |    |
|                     | Ensino Médio Completo      | 10                  | 29,4                |    |
|                     | Ensino Superior Incompleto | 8                   | 23,5                |    |
|                     | Ensino Superior Completo   | 10                  | 29,4                |    |
|                     | Pós-Graduação              | 4                   | 11,8                |    |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Observa-se, conforme a Tabela 1, que dos 34 servidores, a maioria é do sexo feminino, correspondendo a 55,9 % dos respondentes. A respeito do estado civil dos servidores pesquisados, a maioria destes são casados, sendo um percentual de 41,2 %. A predominância de formação entre os funcionários mostrou-se equilibrado entre Ensino Médio Completo, 29,4% e Ensino Superior Completo, 29,4%.

Com as respostas obtidas na questão referente à idade dos respondentes, a idade mínima entre os servidores foi de 24 anos, a idade máxima dos servidores é de 63 anos. Constatou-se que a média de idade entre eles mantêm-se entre 40 anos.

Questionados a respeito do tempo de serviço na Prefeitura Municipal, o tempo mínimo de trabalho é de 5 anos, o tempo máximo citado é de 40 anos de serviço. A média entre os servidores de tempo de serviço na organização é de 12 anos.

## **4.2 CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DURANTE ESTÁGIO PROBATÓRIO**

A fim de investigar qual a contribuição da utilização da avaliação de desempenho no estágio probatório, segundo a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal, obteve-se o seguinte resultado:

**Tabela 2- A avaliação de desempenho durante o estágio probatório pode determinar se o servidor possui as aptidões necessárias para a permanência no cargo**

| Alternativas        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Discordo Totalmente | 1                   | 2,9                   |
| Apenas Discordo     | 8                   | 23,5                  |
| Apenas Concordo     | 15                  | 44,1                  |
| Concordo Totalmente | 10                  | 29,4                  |
| <b>Total</b>        | <b>34</b>           | <b>100</b>            |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Questionados no tocante à contribuição da avaliação de desempenho durante o estágio probatório para determinar se o servidor possui as aptidões necessárias para permanência no cargo, 44,1 % dos servidores apenas concordaram com o enunciado, 29,4% concordaram plenamente, 23,5 % dos servidores apenas discordaram e 2,9 % destes, discordaram totalmente.

No que tange a esta questão, Fontes (1996) menciona que a avaliação de desempenho durante o período de estágio probatório compreende desde o início do efetivo exercício do servidor utilizando de ferramentas de constatação da competência do mesmo para a execução do serviço público e se sua conduta condiz com as diretrizes estabelecidas pela organização em que atua.

**Tabela 3- Durante o estágio probatório a avaliação de desempenho contribui para a verificação da boa execução do serviço público**

| Alternativas        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Apenas Discordo     | 6                   | 17,6                  |
| Apenas Concordo     | 19                  | 55,9                  |
| Concordo Totalmente | 9                   | 26,5                  |
| <b>Total</b>        | <b>34</b>           | <b>100</b>            |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Em relação à questão que abordou que a avaliação de desempenho contribui durante o estágio probatório, 55,9% dos servidores apenas concordaram com a afirmativa, 26,5% dos funcionários públicos concordaram totalmente e 17,6% discordam que a avaliação de desempenho possa auxiliar na boa execução do serviço.

Diante da discordância desta pequena parcela de servidores, Sudano (2011) certifica a opinião dos mesmos em relação à esta assertiva, mencionando que a avaliação durante estágio probatório não tem como propósito nivelar a boa execução do serviço, e mesmo, o bom servidor, mas, essencialmente, averiguar sua habilidade para o cargo. Já Motta (2010), em contrapartida, cita que tal período deve inspirar credibilidade, a instituição tem que elaborar seu projeto de estágio probatório, de forma que seja positivo para todos: servidores, equipes, chefes, favorecendo o desenvolvimento adequado das atribuições do serviço público.

### 4.3 O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATUAL NA CONTRIBUIÇÃO PARA A CARREIRA DO SERVIDOR

Em relação ao método atual de avaliação de desempenho desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Quaraí, um entrevistado, servidor há 30 anos, lotado no Setor de Patrimônio, pertencente à Secretaria de Administração, mencionou em relação ao desempenho individual, que a existência de uma melhor avaliação de desempenho fará com que os servidores venham a desenvolver suas atividades com maior responsabilidade e interesse, sendo digno do serviço ao qual está incumbido. Ainda na categoria de desempenho individual, um dos servidores da Secretaria de Administração, relatou:

“Para um bom desempenho, as avaliações deverão ser periódicas a fim de promover um bom desempenho dos funcionários e andamento do serviço público”.

Em consonância com tais opiniões, pode-se destacar o conceito estabelecido por Almeida, Marçal e Kovaleski (2004), os quais mencionam que a avaliação de desempenho bem estruturada auxilia no aumento do rendimento dos avaliados e a eficiência no funcionamento da organização.

Acerca da expectativa de carreira dos servidores, uma servidora com 7 anos de serviço, pós-graduada, lotada na Secretaria da Fazenda aludiu para a necessidade de que a comissão avaliadora ou chefia imediata, leve em consideração as capacitações e os cursos que o servidor realiza. Nesse sentido, segundo Machado (2011), é um desafio buscar e consolidar um sistema adequado para a realidade na qual estão inseridos. Entretanto, cabe uma melhoria no método avaliativo, mesmo que tenha de ser totalmente adequado, a fim de corroborar para a valorização do servidor que se empenha em especializar-se e aprimorar-se em seu serviço.

Nas afirmativas, quando questionados sobre a contribuição do método atual desenvolvido pela Prefeitura Municipal ao longo da carreira do servidor, obteve-se o seguinte resultado:

**Tabela 4- Uma avaliação de desempenho formal e estruturada permite à chefia imediata identificar as requisições dos servidores para a consolidação de um plano de carreira**

| Alternativas        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Apenas Discordo     | 4                   | 11,7                  |
| Apenas Concordo     | 11                  | 32,4                  |
| Concordo Totalmente | 19                  | 55,9                  |
| <b>Total</b>        | <b>34</b>           | <b>100</b>            |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Dos 34 servidores questionados, 55,9 % deles concorda totalmente com a afirmação, 32,4% apenas concordam, e 11,7 % discordam que a avaliação de desempenho possa permitir à chefia a identificação das requisições dos servidores para a consolidação de um plano de carreira. Vistos os percentuais, 88,3% dos servidores da amostra mostraram-se favoráveis a afirmativa de que estando formalizada e bem

estruturada, a avaliação de desempenho permite à chefia identificar as necessidades dos servidores para a carreira dos mesmos.

Nesse sentido, Cestro et.al (1996) mencionam que as chefias imediatas devem pesquisar os padrões desejáveis de desempenho faz-se necessário que os meios de avaliação sejam justos e imparciais, tendo como base metas de desempenho atingíveis, objetivos sistêmicos e claros, visando a realidade dos setores e cargos. Cabe, nesse caso, segundo os autores, que sejam realizadas pesquisas de padrões desejáveis de desempenho, juntamente aos servidores e chefias imediatas.

**Tabela 5 - A avaliação de desempenho deve ter como objetivo auxiliar a progressão na carreira do servidor**

| Alternativas        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Apenas Discordo     | 2                   | 5,9                   |
| Apenas Concordo     | 14                  | 41,2                  |
| Concordo Totalmente | 18                  | 52,9                  |
| <b>Total</b>        | <b>34</b>           | <b>100</b>            |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Sobre o objetivo principal da avaliação de desempenho, como instrumento para a progressão na carreira do servidor, 52,9% concordaram totalmente com a alegação, 41,2% apenas concordaram e 5,9% discordaram da questão. Para Longo (2001), com o fito atingir o mérito do funcionário público, é de caráter relevante o uso estratégias desde o acesso, passando pelas capacitações, recompensas e mesmo, no decorrer da carreira pública. Os métodos, quando bem aplicados, contribuem de modo significativo entre os avaliados, para a mensuração do desempenho ao longo da carreira, provendo meios para a consolidação da meritocracia almejada.

**Tabela 6- Estou satisfeito com a forma de avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal de Quaraí-RS**

| Alternativas        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Discordo Totalmente | 10                  | 29,4                  |
| Apenas Discordo     | 15                  | 44,1                  |
| Apenas Concordo     | 7                   | 20,6                  |
| Não responderam     | 2                   | 5,9                   |
| <b>Total</b>        | <b>34</b>           | <b>100</b>            |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Acerca da atual forma de avaliação de desempenho que possui a Prefeitura Municipal, 44,1% dos servidores afirmaram estar insatisfeitos, 29,4% deles disseram estar totalmente insatisfeitos, 20,6% dos servidores concordaram com a questão e 5,9 % dos funcionários não responderam. Sendo, portanto, que 73,5% dos servidores da amostra mencionaram estar insatisfeitos de algum modo com a forma de avaliação da Prefeitura Municipal, Barbosa (1996), dispõe que teoricamente, os métodos avaliativos meritocráticos servem como um meio eficaz para o crescimento pessoal do servidor na

organização, entretanto, na prática, é motivo de frustrações quando mal aplicadas, tanto para os aplicadores quanto para o alvo de aplicação.

**Tabela 7- O método atual de avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal (escalas gráficas) mostra-se ideal para avaliar adequadamente a necessidade de treinamento**

| Alternativas        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Discordo Totalmente | 14                  | 41,2                  |
| Apenas Discordo     | 5                   | 14,7                  |
| Apenas Concordo     | 14                  | 41,2                  |
| Concordo Totalmente | 1                   | 2,9                   |
| <b>Total</b>        | <b>34</b>           | <b>100</b>            |

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Nesta questão, o grupo de servidores que discorda totalmente da premissa de que o método atual de avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal de Quaraí é o ideal para sua realidade, somou 41,2%, o grupo de servidores que somente discordou completou 14,7%. 41,2 % dos servidores apenas concordou com a questão e 2,9 % concorda totalmente. Na percepção de Walker apud Barbosa (1996), por vezes, é melhor não ter sistema avaliativo algum do que ter um que não atinja o almejado pela organização e que seja visto com desapontamento e desconfiança pelos avaliados.

A seguir são mencionadas as considerações finais do estudo que procura resumir o atendimento dos objetivos e principais itens encontrados sobre a avaliação de desempenho na Prefeitura Municipal de Quaraí-RS.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo principal detectar a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí sobre a avaliação de desempenho. Através da aplicação dos questionários, pode-se constatar a insatisfação e requisições dos servidores quanto ao método avaliativo atual da organização.

Constatou-se, respondendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que a amostra de servidores é composta por uma maioria de servidoras do sexo feminino, sendo 55,9 %, os servidores casados somam 41,2 % dos respondentes com idade média de 40 anos e tempo de serviço de aproximadamente 12 anos em média. A formação dos servidores manteve-se igual entre Ensino Médio Completo, 29,4% e Ensino Superior Completo, 29,4%.

Quanto à contribuição do uso da avaliação de desempenho no estágio probatório na Prefeitura Municipal, contemplando o segundo objetivo específico do presente estudo, apesar de alguns servidores, somando 23,5 %, discordarem que a ferramenta seja uma forma de auxílio para determinar se o servidor tem as aptidões necessárias para permanência no cargo, 55,9 %, sendo a maioria dos servidores, concorda totalmente que um sistema avaliativo contribui para a adaptação do servidor ao cargo e boa execução do serviço público.

Sobre a relevância de bons sistemas avaliativos para a carreira pública, relacionando-se ao terceiro objetivo específico proposta na investigação, 88,3 % dos servidores afirmou concordar que uma avaliação formal permite à chefia imediata

identificar e reconhecer as requisições dos servidores para a consolidação de um plano de carreira para os funcionários públicos da organização.

Tratando-se da forma de avaliação de desempenho para auxiliar na progressão da carreira, 52,9 % dos servidores concordaram totalmente com a assertiva, evidenciando que os mesmos compreendem os benefícios que a avaliação de desempenho bem estruturada pode gerar para suas carreiras.

A grande maioria dos servidores, tanto do sexo feminino quanto masculino, de nível superior e servidores por anos na organização, contemplando um total de 73,5 %, mostrou-se insatisfeita com a atual forma de avaliação de desempenho desenvolvida pela Prefeitura Municipal de Quaraí, denotando que o método de escalas gráficas, utilizado atualmente, não abrange as necessidades de treinamento que a entidade apresenta.

Diante da presente pesquisa, evidenciou a necessidade de que hajam avaliações individuais tratando das particularidades do cargo de cada servidor. Com tais considerações, vê-se na organização alguns casos de falta de engajamento que, podem estar associados à uma avaliação que não exige melhores níveis de desempenho e a ausência de uma gestão que vise a competência.

Bergue (2007) destaca que essa falta de resultados por parte dos servidores tem relação com o sistema de avaliação de desempenho exercido na organização. No caso de ineficiência do método, pode gerar desmotivação e improdutividade.

Através da questão aberta para sugestões de melhoria do método de avaliação, servidores ressaltaram a necessidade de que haja uma comissão avaliativa permanente, outros mencionaram que mesmo a chefia imediata deve levar em consideração as capacitações e os cursos que o servidor realiza, garantindo meritocracia.

As opiniões citadas evidenciam o desconhecimento de alguns servidores em relação ao método avaliativo ao qual estão submetidos, por se tratar de uma avaliação realizada apenas em período de estágio probatório, os servidores com mais tempo de serviço, por vezes, não recordam os critérios e metodologia empregada e a chefia imediata, segundo os servidores, não têm dado atenção necessária ao sistema de avaliação de desempenho atual.

Devido à relevância da temática, destaca-se que a pesquisa pode ser aplicada em outros órgãos públicos. Como limitações deste trabalho, por tratar-se de uma amostragem não probabilística os resultados podem ser aplicados somente ao grupo da amostra.

Sugere-se que os gestores da Prefeitura Municipal em cooperação com as chefias imediatas dos setores utilizem de estratégias eficazes para compreender as necessidades e requisições dos servidores, a nível pessoal e profissional, levando em consideração as capacitações realizadas por estes.

Ressalta-se, que seja realizado estudo junto aos servidores, para verificação e uso do método avaliativo que mais se adequar à realidade da Prefeitura Municipal de Quaraí de forma permanente, criando uma comissão de avaliação de desempenho que, uma vez estabelecida, colabore para a consolidação de um plano de carreira meritocrático para os servidores da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S; MARÇAL,R.F. M; KOVALESKI,J. L. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. Anais Eletrônicos da Associação Brasileira de Engenharia da Produção. Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

ARAÚJO, L.C.G; GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, L. **Meritocracia à Brasileira: O que é Desempenho no Brasil**. São Paulo, 1996.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010. Rio de Janeiro. 4. ed.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto; Augusto Pinheiro; Edições 70, São Paulo, 2011.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV 2001.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)> Acesso em 05 abr 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> Acesso em 04 abr 2016.

BRUNELLI, M.G.M. **Motivação no Serviço Público**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública)- Faculdade IBGEN, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução por Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

FONTES, A. L. B.C. **Estágio Probatório. Distorção Prática de um Instituto**. Tese aprovada no XXII Congresso Nacional de Procuradores do Estado de Minas Gerais. Revista da Procuradoria Geral do Estado da Bahia - RPGE. Salvador:1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Estudo de Caso. Fundamentação Científica. Subsídios para coleta e análise de dados. Como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANSEN, A. O. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas**. São Paulo, 2011.
- KERSTEN, T.A; ISRAEL, M.S. **Teacher Evaluation: Principal's insights and suggestions for improvement**. Planning and Changing, Normal: 2005. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ737642.pdf>> Acesso em 08 set 2016.
- LONGO, F. **La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad**. Washington, D.C: BID, 2001
- MACHADO, R. V. **Meritocracia no serviço público brasileiro: alguns tópicos para reflexão**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Especialização em Gestão Pública Municipal. Curitiba, 2011.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ªed. São Paulo: Futura, 2000.
- MIRANDA, R.A.R.F. **A Avaliação de Desempenho na administração pública: O caso da Delegação do MED do Porto Novo**. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cidade da Praia, 2014.
- MOTTA, C. A. **Avaliação de Desempenho de servidores públicos em estágio probatório na UFSCar: um desafio institucional**. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2010.
- BERG, W. Torne a avaliação de desempenho relevante, In. VROOM, Victor Harold. **Gestão de Pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, A.S. **As Implicações da Avaliação de Desempenho no Setor Público**. Especialização em Gestão Pública Municipal na Pós-Graduação Gestão Publica Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2011.
- PEREIRA, M.C.B. **RH Essencial: Gestão Estratégica de Pessoas e Competências**. São Paulo: Saraiva, 2014. 408 pg.
- PEIXER, E; BARATTO, J.S.M; DE CARVALHO, D.S.F. **Avaliação de Desempenho do servidor público**. Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário. Universidade do Sul de Santa Catarina. Unisul Virtual. Santa Catarina, 2008.

PERRET, N; MIYAHIRA, N. N. **Crítérios meritocráticos para provimento e movimentação na carreira pública: Os casos do Estado de Minas Gerais e Ceará.** In: Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6, 2013, Brasília.

PONTES B.R. **Avaliação de Desempenho.: Uma abordagem sistêmica.**São Paulo, Ltr. 1986.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho. Métodos Clássicos e Contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** São Paulo, 2008.10ª ed. Versão digital

QUARAIÁ. **Lei nº 3.001 de 03 de abril de 2012.** Estabelece o plano de carreira do magistério público e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.quarai.rs.gov.br/consultas/legislacao/2012carreiradomagisterio.pdf>> Acesso em: 09 set 2016.

REIS, G.G. **A prática do Feedback 360°** . Revista da ESPM, set-out.1998. Disponível em: <[http://acervodigital.espmbr/revista\\_da\\_espm/1998/set\\_out/a\\_pratica\\_do\\_feedback.pf](http://acervodigital.espmbr/revista_da_espm/1998/set_out/a_pratica_do_feedback.pf)> Acesso em: 04 nov. 2016

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, M.V.**Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del – Rei (FUNREI)** . Porto Alegre, 2001.

SUDANO, A.D.C.G.P. **Estágio Probatório e Reformas na Gestão Pública:**Um estudo de caso da avaliação no início da carreira no Estado de São Paulo. Mestrado em Administração Pública e Governo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

SUZUKI, J.A.N; GABBI, L.V.B. **Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O caso da Prefeitura Municipal de São Paulo.** Anais do II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: Experiências em curso no Brasil. São Paulo, 2013.