

Avaliação do Nível de Conhecimento e Satisfação dos Funcionários da Divisão Técnica Acadêmica da Faculdade de Odontologia do Câmpus de Araçatuba – UNESP sobre o Sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP.

Autoria: Diogo Reatto, Clea Adas Saliba Garbin

Resumo

Esta pesquisa é um estudo descritivo, qualitativo, documental e bibliográfico que tem como objetivo geral identificar se os funcionários da Divisão Técnica Acadêmica – DTA da Faculdade de Odontologia de Araçatuba/UNESP conhecem, dominam o seu uso e se estão satisfeitos com o Sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP. Para isso, o estudo faz a discussão teórica sobre a avaliação de desempenho no setor público e apresenta quais as novas tendências ao se considerar os modelos da gestão contemporânea para verificar se o ADP, na sua configuração atual, figura dentre os sistemas de avaliação de desempenho mais eficientes. Assim como as organizações privadas atentam para seu ambiente externo, a universidade pública, em sua estrutura e funções, assemelha-se a estas modernas organizações sociais e também está em constantes e aceleradas mutações, sob o impacto das novas tecnologias, escassez de recursos humanos e financeiros e alta competitividade. Nessa perspectiva, o desempenho humano deve ser regulado pela relação gerente/colaborador e visar ao comprometimento de todos com os objetivos da organização. É nessa abordagem que a prática fundamentada e bem elaborada de avaliações de desempenho pode melhorar o resultado das organizações públicas e das suas equipes e também instrumentalizar a gestão do desempenho, melhorar as relações interpessoais e a comunicação, focar o auto-desenvolvimento por meio de treinamento e desenvolvimento e promoção, estimular a maior produtividade, subsidiar a remuneração variável, tornar transparentes as políticas de gestão de desempenho e de recursos humanos num todo. Desta forma, os resultados das análises documental, bibliográfica e das informações obtidas na pesquisa demonstram que a metodologia do ADP é centrada no desenvolvimento/aprendizagem, mais especificamente caracteriza-se como uma APPO, enquanto que, na prática, é uma avaliação tradicional centrada no desempenho individual do funcionário no cargo e não no contexto da organização. O nível de satisfação é médio, pois consideram-se fatores extrínsecos; em contrapartida, os intrínsecos, como a motivação, suscitam falta de comprometimento e envolvimento com a avaliação de desempenho. O nível de domínio e conhecimento sobre o sistema é alto, justificado pelo pronto atendimento das especificidades técnicas do processo e não pela interiorização da cultura avaliativa. A curto prazo, é necessária a revisão da legislação e da estrutura de recompensas para tornar o ADP confiável e justo, gerando comprometimento dos usuários, institucionalizando e interiorizando-o. No entanto, o uso de outras ferramentas de avaliação do desempenho funcional concomitantemente, como a já aplicada autoavaliação, com o intuito de diminuir o impacto da subjetividade na avaliação, apresenta-se como um desafio para a organização dadas as suas características estruturais e legais. A longo prazo, o ADP poderá evoluir para uma avaliação de desempenho com foco em competências, não somente em sua estrutura formal, mas também em sua aplicação, uma vez que a universidade possui planejamento estratégico institucional.

Introdução

Ao olharmos para a Universidade, vemos pela sua história uma instituição milenar que ainda conserva em alguns de seus traços – ritos, costumes e tradições – as marcas de seu passado, as quais hoje não têm mais significado para seus professores, alunos e servidores técnicos e administrativos, pois, como instituição, a Universidade Pública contemporânea sofreu profundas mudanças em sua estrutura e funções e se assemelha às modernas organizações sociais do mundo em constantes e aceleradas mutações, sob o impacto das novas tecnologias, escassez de recursos humanos e financeiros, alta competitividade enfim daquilo que chamamos, hoje, de globalização (LAZARIN, 2008).

Em face dessa conjuntura, as organizações e instituições tendem a adotar estratégias que facilitem a administração de recursos humanos tais como descentralização, terceirização, diminuição do número de níveis hierárquicos, formação de equipes autônomas de trabalho, potencialização dos recursos humanos, parceria interna e externa, inovação, aprendizagem constante e continuada, enfim, investimentos na gestão de pessoas e no desempenho humano, sob nova perspectiva, não mais de controle sobre as pessoas, mas sobre as causas que impedem as pessoas de serem produtivas (STOFFEL, 1997); e compromissadas com o seu trabalho, o qual agora é visto como um projeto essencial da vida humana, base para o desenvolvimento pessoal e social do indivíduo.

Nessa perspectiva, o desempenho humano deve ser regulado pela relação gerente/colaborador e visa ao comprometimento de todos com os objetivos da organização (STOFFEL, 1997). Assim, as políticas e as práticas de Administração de Recursos Humanos devem voltar-se muito mais para resultados que favoreçam a confiabilidade, a criatividade, a autonomia, a liderança e a auto-estima, contexto no qual deve ser analisado o desempenho profissional.

Foi assim que em 1990, a proposta de um sistema de avaliação de desempenho foi apresentada à Administração Superior da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP e, em 1999, executou-se o primeiro processamento do sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP no âmbito da Universidade, conforme o Manual do ADP (SÃO PAULO, 2004), com o intuito de proporcionar ao servidor um instrumento de avaliação qualitativa que vise à valorização de sua atuação na Unidade Administrativa, que auxilie a administração dos recursos humanos, concorrendo para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do serviço público dentro da Universidade.

Para tanto, o ADP, enquanto mecanismo de gestão e agente modificador da cultura empresarial, afronta vários obstáculos desde sua aceitação, participação e grau de contentamento entre os avaliadores e avaliados. Embora em intensidades diferentes de acordo com as unidades em que o ADP é aplicado, tais obstáculos devem ser identificados, reconhecidos e trabalhados, uma vez que o ADP é um catalisador do sucesso de um projeto de tomada de decisões.

Como toda mudança precisa romper as barreiras culturais do início de um processo de aceitação, ao propor-se um sistema de acompanhamento do desenvolvimento profissional com o intuito de aperfeiçoar as rotinas de trabalho e de valorizar sua atuação dentro da unidade de ensino, seria natural que tal medida encontre problemas na sua aceitação, compreensão e instalação, uma vez que abalará a linha de conforto na qual se encontra cada funcionário. No entanto, entraves como esses não devem perdurar, pois a

própria procrastinação do sistema servirá de desculpas para interferir no nível de conhecimento, participação e satisfação do sistema de avaliação de desempenho.

Comparando-se o pressuposto teórico com a verossimilhança do ambiente de trabalho da Divisão Técnica Acadêmica – DTA da Faculdade de Odontologia do Câmpus de Araçatuba – FOA/UNESP, percebe-se a importância de se analisar o quanto cada servidor sabe sobre o ADP, o quanto cada superior imediato e subordinados negociam seus planos de trabalho para alcançarem as metas institucionais e, finalmente, o quanto o ADP contribui para a melhoria da qualidade das rotinas de trabalho, de relacionamento interpessoal e de satisfação profissional e pessoal de cada servidor.

Desta maneira, pretendeu-se verificar se os funcionários da Divisão Técnica Acadêmica da Faculdade de Odontologia de Araçatuba/UNESP dominam o seu uso e estão satisfeitos com o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP. Ademais, propôs-se a analisar se o ADP figura dentre os sistemas de avaliação de desempenho mais eficientes ao se considerar os modelos da gestão contemporânea.

Para a realização deste trabalho, coletaram-se dados por meio de questionários, com consulta aos materiais impressos e aos documentos internos. Por fim, fez-se a análise de dados por meio do estabelecimento de relações entre a análise documental e as informações obtidas nos questionários, correlacionando-as com a teoria para que se criem propostas com baseamentos teórico e prático, suficientemente irrestritas somente aos olhares do pesquisador ou dos autores estudados.

1. A Avaliação de Desempenho no Setor Público

Segundo Lima (2007), a avaliação de desempenho é um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional através do exercício do “feedback” sistemático e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho.

Stoffel (1997) expande o conceito afirmando que a administração do desempenho é uma metodologia gerencial que visa a promover o atingimento das metas organizacionais e o desenvolvimento de recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

Ainda Stoffel (1997) propõe que a avaliação de desempenho seja cíclica e composta de três etapas que não podem ser negligenciadas: planejamento, acompanhamento e avaliação. Ademais, há quatro palavras-chave para as quais deve-se atentar quando se considera a AD: participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado.

Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Dessa forma, seus objetivos gerais são possibilitar a consecução das metas organizacionais e promover o desenvolvimento das pessoas, bem como fornecer subsídios

para as diversas funções de Administração de Recursos Humanos – recrutamento interno, treinamento, plano de carreira, avaliação de potencial, comunicação (STOFFEL, 1997).

A AD não deve se limitar ao simples preenchimento de formulários elaborados sem participação democrática, funcionar como um processo de recompensa ou de punição pelo desempenho passado, nem como método coercitivo; não pode ser injusto, tendencioso e tampouco inócuo, ou seja, quando o processo não agrega valor a nada e a ninguém (CHIAVENATO, 2004).

Dutra (2006) justifica que muitas vezes as proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, porque não se sabe que o desempenho de uma pessoa se divide em três dimensões – desenvolvimento, esforço e comportamento – que interagem entre si e devem ser avaliadas de forma diferente e não na mesma ferramenta ou processo de avaliação.

As organizações tendem a avaliar somente o esforço e o comportamento; assim, orientam-se para o curto prazo, pois ignoram o fato de que o desempenho no cargo é variável contingencial e depende da percepção individual do valor das recompensas pelo esforço realizado, dependendo este das habilidades e da capacidade da pessoa no papel a ser desempenhado. Por sua vez, aquelas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e o longo prazo.

No setor público brasileiro, a AD está prevista na redação da Constituição do Brasil, no inciso III, do § 1º, do artigo 41, Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998. O texto impõe a avaliação de desempenho como condição para a aquisição de estabilidade no cargo providoⁱ, corroborado pelo projeto de Lei Complementar PLP 248/1998ⁱⁱ, o qual sugere que o servidor que tiver o desempenho considerado insuficiente por dois anos consecutivos, seja desligado do serviço público.

Lima (2007) compara as tendências e realidades da avaliação de desempenho no setor público com o setor privado:

Setor Público	Setor Privado
<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de modelos modernos voltados para resultados e competências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão de modelos focando na agregação objetiva de valor.
<ul style="list-style-type: none"> • AD como apenas um dos critérios para promoção do servidor, além do tempo de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • AD já é apenas um critério para promoção junto com tempo, capacitação, projetos, resultados, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação da 360º como modelo de avaliação entre chefes e subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação ao modelo 360º da participação de clientes, fornecedores e parceiros internos e externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina a conduta e o desempenho do colaborador e/ou das equipes na empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Integração da AD com planos de desenvolvimento e capacitação, e remuneração variável de servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração da AD com desenvolvimento, capacitação, carreiras e sucessão, saúde ocupacional, remuneração variável, etc.

Tabela 1: Comparação da realidade da AD no Setor Público e Privado.

Fonte: Lima (2007).

O aprimoramento constante das metodologias de avaliações de desempenho no setor público acontece desde a Nova Administração Pública – NAP com o nascimento de novos conjuntos de idéias e crenças importantes na área administrativa, embora Pollitt (1990 *apud* CASTRO e GOMES, 2007) caracterize os pensamentos da Nova Administração pela importação de idéias geradas em áreas do setor privado para dentro das organizações públicas. Por conseguinte, vem de encontro às necessidades de uma gestão transparente e integradora

com o aumento da agilidade e eficácia das ações do Estado ao orientar seus resultados em função do cliente-cidadão. O novo estilo de gerência, mais empreendedor e motivacional, tenderá a criar a cultura da avaliação entre os servidores, promovendo capacitação e participação continuada destes na gestão (LIMA, 2007).

Portanto, o objetivo e os benefícios da AD em instituições públicas são: melhorar o resultado da organização e das suas equipes, instrumentalizar a gestão do desempenho, melhorar as relações interpessoais e a comunicação, focar o auto-desenvolvimento por meio de treinamento e desenvolvimento – T&D e promoção, estimular a maior produtividade e subsidiar a remuneração variável, tornar transparentes as expectativas de desempenho, dar feedback dos resultados da avaliação aos avaliadores e avaliados, formar banco de talentos e oportunidades, identificar problemas de ordem pessoal, e realocar ou desligar profissionais.

1.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

Considerando a discussão que se fará no terceiro capítulo, é necessário que se conheça quem pode e deve avaliar o desempenho, bem como a classificação de alguns tipos de AD, assim como seus pontos fortes e fracos.

Chiavenato (2004) comprova que avaliar justa e equitativamente o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações não é tarefa fácil. Por isso, as organizações devem adequar seus próprios sistemas às suas peculiaridades. No entanto, Godoy *et al.* (2008) aclaram que a cultura da organização é a variável que mais influencia na adoção de qualquer procedimento de avaliação. Assim, a cultura, associada ao estilo de liderança, às estratégias, ao ambiente organizacional e ao estilo administrativo da empresa define o tipo de avaliação que nela será aplicado.

Godoy *et al.* (2008), com o intuito de aclarar as vertentes da AD, classificam-nas em Avaliação de Desempenho Técnico/Operacional – T/O e Avaliação de Desempenho centrada no Desenvolvimento/Aprendizagem – D/A. Entretanto, afirma que o princípio da avaliação é sempre o mesmo, independente da finalidade ou do método escolhido.

1.1.1 Avaliação de Desempenho Técnico/Operacional – T/O

Godoy *et al.* (2008, p.293) esclarecem que a T/O ou avaliação tradicional tem o foco voltado ao aspecto técnico/operacional, isto é, uma apreciação sistemática de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ainda enfatiza que a T/O focaliza especificamente o desempenho individual, compara as pessoas que desempenham funções similares, analisa as responsabilidades da pessoa ante as atividades desempenhadas, mensura os resultados atingidos pela pessoa com base em metas e associa o desempenho com competência e analisa os atributos pessoais e comportamentais. Enfim, a T/O focaliza a pessoa no cargo e, dessa forma, estima-se o seu desempenho.

Dentre os métodos de avaliação T/O mais utilizados, estão os diretos ou absolutos – escalas gráficas, listas de verificação e indicadores de desempenho – e os relativos ou por comparações - escolha forçada, incidentes críticos e pesquisa de campo. Os métodos tradicionais são geralmente burocratizados, rotineiros, têm a avaliação como fim e não como meio, faltam liberdade de forma e conteúdo.

1.1.2 Avaliação de Desempenho Centrada no Desenvolvimento/Aprendizagem – D/A

Godoy *et al.* (2008) explicam que a D/A tem por objetivo fornecer oportunidades de crescimento para a pessoa no contexto da organização e, para isso, sugere que as metas devam ser planejadas e, em seguida, considerado o que foi cumprido e o que necessita ser revisto ou superado. A D/A focaliza especificamente o desempenho individual conectado às estratégias da organização e do grupo; o desempenho passado e o atual da pessoa com as metas traçadas para o futuro; as perspectivas de crescimento das pessoas na empresa, tendo como parâmetro o próprio desempenho e o do grupo de trabalho.

A D/A é mais utilizada por empresas que já viveram o modelo tradicional, isto é, a T/O, e que buscam alternativas para enfrentar os desafios centrados nas pessoas, pois a T/O compara pessoas e a D/A, desenvolve-as (GODOY *et al.*, 2008).

Dentre os métodos de avaliação D/A mais utilizados estão a auto-avaliação, a avaliação 360°, o BSC – *Balanced Scorecard*, a APPO e a Avaliação de Desempenho com foco em competências.

2. Histórico da Administração de Desempenho na UNESP e o ADP – Programa de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional

A estrutura atual do ADP na UNESP foi idealizada devido às dificuldades das versões anteriores na aplicação prática de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores da universidade. Logo, fez-se necessário acrescentar aos primeiros métodos de AD, orientações no que se refere ao planejamento, ao acompanhamento e à análise do desempenho.

Legalmente, o ADP não era oficializado pela reitoria, até porque o Brasil não possuía a atual Carta Magna antes de 1988, a qual prevê a avaliação do servidor público. As únicas citações sobre o ADP estão presentes em portarias que dispõem sobre o acesso de um servidor, ou seja, o instituto que permite a passagem do servidor de uma função autárquica para outra imediatamente superior.

A primeira proposta foi apresentada à Administração Superior da UNESP em 1990, sendo submetida à discussão da comunidade a partir de 1992 após a criação e atuação de um Grupo de Trabalho com caráter multidisciplinar formado por docentes e servidores técnicos administrativos especialistas. O Grupo o revisou e o aperfeiçoou por meio da análise e revisão dos pontos críticos do ADP levantados pela comunidade universitária, sem ter deixado de avaliar os resultados históricos obtidos até aquele momento (SÃO PAULO, 2004).

O primeiro processamento do ADP na UNESP ocorreu no período de 01 de julho de 1999 a 31 de agosto de 2000 e foi finalmente regulamentado pela Portaria UNESP n.º 612, de 20 de dezembro de 2001, onze anos após a sua idealização.

A sistemática do ADP nesta fase, baseada nos artigos 5º e 6º da portaria que o regula, caracteriza uma metodologia APO de avaliação de desempenho (FERNANDES, 1999), ambos caracterizados pelo histórico da existência desse tipo de ferramenta na instituição somente para fins de acesso e de plano de carreira, não explicitando o conhecimento, o domínio e tampouco a exequibilidade dos conceitos da ciência da Administração e da AD. O artigo 1.º confirma que o ADP, na referida fase, foi instituído para avaliação por comparação com padrões de trabalho (CHIAVENATO, 2004) constitui um processo contínuo de verificação dos resultados em relação ao processo de trabalho (BRASIL, 2001), o que significa que não considera a comparação entre a avaliação de cada servidor, tampouco a avaliação por objetivos negociados e alcançados.

Corroborado pelo Artigo 7º da mesma portaria que assevera do conceito de desempenho atribuído ao servidor por seu superior imediato, caberá recurso a ser interposto pelo servidor no prazo de até 10 dias, formulado por escrito e protocolado (BRASIL, 2001), esse tipo de avaliação justifica seus pontos negativos apresentados anteriormente.

Finalmente, o ADP não era democrático, pois seu domínio estava centralizado somente na gerência e na área de recursos humanos, e a comunicação era inexistente, aclarando a ineficiência da sistemática, pois, como afirma Pontes (1997), a avaliação de desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação e este é a essência da AD.

Após revisões indicadas, em 2004, a comunidade unespiana tomou ciência da Portaria UNESP-61, de 14 de dezembro, a qual dispõe sobre o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional aos servidores técnicos e administrativos da UNESP.

Quatro anos após o primeiro processamento, segundo o Artigo 1.º da resolução citada no parágrafo anterior (BRASIL, 2004), a estrutura do ADP agora constitui-se de um sistema que visa, ao mesmo tempo, alcançar os objetivos maiores da universidade e o desenvolvimento das pessoas, por meio da verificação dos resultados do trabalho apresentado pelo servidor, num determinado período de tempo, tendo como base o alcance de metas e os padrões de desempenho previamente estabelecidos.

Os conceitos defendidos por Stoffel (1997) e pela avaliação participativa por objetivos – APPO em Chiavenato (2004) são confirmados e apresentados, ao menos teoricamente, pelo parágrafo único do artigo 1.º supramencionado: “O ADP é realizado de forma participativa, dinâmica, contínua e sistematizada entre superior imediato e cada servidor sob sua responsabilidade, permitindo um gerenciamento adequado das áreas de atuação” (BRASIL, 2004).

Também o modelo cíclico proposto por Stoffel (1997) e apresentado no referencial teórico deste estudo é a base para a estruturação do ADP, cujas fases eram completadas com o preenchimento de formulários enviados ao Grupo Técnico de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UNESP. Todo resultado do ADP gera planos de desenvolvimento profissional, tendo como foco principal o alcance das metas institucionais.

Somente em 2006, pela Portaria UNESP-359, de 15 de agosto, a versão *on-line* do ADP foi disponibilizada com o intuito de tornar a AD mais simples, isenta de tantos formalismos e não-burocrática. O diferencial foi a implantação das iniciativas de auto-avaliação, indicadas pelas modernas ferramentas de gestão do desempenho como a APPO.

2.1 A versão atual do ADP na UNESP

Na configuração atual e em seu oitavo processamento em 2008, o ADP *on-line* é acessado por meio do Portal UNESP – www.unesp.br – por todos os docentes e técnicos administrativos mediante cadastro prévio, e, como propõe o modelo de Stoffel (1997), o ADP é dividido nas três etapas de planejamento, de acompanhamento e de análise do desempenho, com periodicidade anual e seguido conforme um cronograma definido pela Área de Recursos Humanos.

Como elemento constitutivo do ADP (SÃO PAULO, 2004), estão os fatores de desempenho, os quais são os parâmetros que facilitam a medição qualitativa e/ou quantitativa na etapa da análise” e foram organizados em três categorias: fatores psicológicos, fatores sociais e fatores organizacionais, definidos diferentemente para os servidores que exercem função de comando ou não.

Adaptada do Manual do ADP (SÃO PAULO, 2004), a tabela seguinte mostra os fatores de desempenho utilizados pelo ADP.

	Fatores Psicológicos	Fatores Sociais	Fatores Organizacionais
Função de Comando	Comunicação, criatividade, decisão, imparcialidade, iniciativa e responsabilidade.	Delegação, flexibilidade, liderança, negociação e relacionamento interpessoal.	Acompanhamento de desenvolvimento, comprometimento com a instituição, organização e planejamento e controle.
Demais servidores	Auto-desenvolvimento, autonomia, colaboração, compreensão, comunicação, criatividade e iniciativa.	Flexibilidade, relacionamento interpessoal e responsabilidade no trabalho.	Assimilação de um novo trabalho, conhecimento do trabalho, organização, prazos, qualidade do trabalho e quantidade de trabalho.

Tabela 2: Os fatores de desempenho do ADP.
Fonte: Manual do ADP (SÃO PAULO, 2004).

Os fatores de desempenho são essenciais para compreender a dinâmica do processo avaliativo, o qual se inicia com o planejamento estratégico da Universidade, definindo os objetivos e traduzindo as estratégias globais em diretrizes, metas e planos de ação. Assim, o ADP é o meio para se alcançar os objetivos.

Como corrobora o Manual do ADP (SÃO PAULO, 2004), o planejamento da Universidade e o ADP estão estreitamente ligados, pois este permite expressar o planejamento da UNESP a cada um dos diretores, supervisores, chefes de departamentos e servidores, por meio de metas a serem alcançadas. Os objetivos estabelecidos no planejamento da Universidade são relacionados com o nível de competência de cada servidor por meio do planejamento do desempenho, a primeira das etapas do Programa ADP, que resultará num plano individual de trabalho negociado.

2.1.1 Planejamento do Desempenho

A etapa de planejamento inicia-se com a definição de dois fatores de desempenho pelo reitor para toda a UNESP, aproximadamente nos meses de março. Em seguida, dirigente da unidade e todos os superiores imediatos, de posse de um diagnóstico mínimo da unidade, definem as metas e os fatores de desempenho por área: operacional, administrativa e de ensino. Segundo o Manual do ADP (SÃO PAULO, 2004), todas as chefias devem estabelecer o planejamento de desenvolvimento individual, utilizando os cinco fatores de desempenho definidos priorizar dois deles. Poderão ser priorizados fatores diferentes dentro de uma mesma Unidade Administrativa, de acordo com o perfil dos envolvidos. É desejável que os fatores sejam de categorias diferentes.

Definidas as metas e os fatores de desempenho do servidor, o superior imediato estabelece, em conjunto com o servidor, um Plano de Atividades e como se deve fazer para alcançar as metas, ou seja, os padrões de desempenho reais e observáveis para cada fator, os quais sinalizarão a forma com que o desempenho deve ser direcionado e os resultados do trabalho apresentados.

2.1.2 Acompanhamento do Desempenho

A etapa de acompanhamento compreende a conclusão do planejamento e o início da avaliação. Nessa etapa, o superior imediato acompanha continuamente o desempenho do servidor e revê com ele o andamento do planejamento por meio de duas reuniões programadas ou sempre que julgarem necessário. É durante essa fase na qual o superior imediato deve tratar o desempenho de seus servidores, alimentando-os com os recursos e as informações necessárias, eliminando obstáculos, tornando o processo de acompanhamento mais importante do que a própria meta que se pretende alcançar.

Nessas reuniões, são verificados os resultados parciais alcançados, os prazos estipulados, corrigem-se as falhas e os pontos fracos, ressaltam-se os pontos fortes e, se for o caso, redireciona-se o planejamento. Deve-se também, durante as referidas reuniões, registrar os acontecimentos diretamente ligados às metas propostas e aos resultados parciais alcançados, identificando possíveis dificultadores ou facilitadores, bem como manter o servidor sempre informado quanto ao seu desempenho. O acompanhamento periódico facilita alcançar as metas.

Stoffel (1997) afirma que as reuniões de acompanhamento devem ocorrer num clima de confiança, respeito e apoio, pois estas são uma oportunidade de melhor aproveitar as qualificações e habilidades do servidor e transformar a análise de seus erros em acertos e fonte de aprendizado.

2.1.3 Análise do Desempenho

Consoante Stoffel (1997), a avaliação é o resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo) e que permite atribuir conceitos.

Na versão *on-line* do ADP, a etapa de avaliação, chamada de análise do desempenho, usualmente acontece nos meses de março e inicia-se com a auto-avaliação do servidor, na qual é elaborada uma reflexão sobre o desempenho obtido no período avaliado.

Concluída a auto-avaliação, o servidor a libera para o superior-responsável, e este iniciará a Avaliação Descritiva do Desempenho. Neste ponto, pode ser importante lembrar o planejamento e os acompanhamentos feitos e, para tal, o sistema permite consultá-los na tela ou imprimi-los. Para realizar o relato sobre o desempenho do servidor no período, o responsável dialoga com o servidor, busca consenso, reforça os pontos fortes e aponta os aspectos que o servidor necessita desenvolver.

Terminado o relato descritivo, o responsável e o servidor atribuem pontuação aos Fatores de Desempenho, considerando o todo do desempenho no período. Os conceitos são definidos pelo artigo 9.º, da Portaria UNESP-359 (BRASIL, 2006), e dizem que na etapa de Análise de Desempenho, o superior imediato atribui uma pontuação para cada fator de desempenho, utilizando a escala crescente de 01 a 05, sendo 01 (um) correspondente a Desempenho Insatisfatório e 05 (cinco) a Desempenho Excelente, apurando o total de pontos atribuídos ao servidor.

Como transcrito no artigo 10.º da mesma Portaria, o superior deve justificar a pontuação atribuída ao servidor e, com base no desempenho e na pontuação deste, deve indicar as necessidades de treinamento e/ou capacitação. As indicações de treinamento estão subdivididas em categorias e subcategorias. O responsável deve escolher a indicação e especificar o treinamento solicitado. A indicação precisa ser coerente e condizer com as necessidades do servidor e da área de atuação, buscando a melhoria dos trabalhos desenvolvidos (SÃO PAULO, 2007).

3. Metodologia

Os questionários foram aplicados aos nove funcionários da DTA, dos quais 78% são do sexo feminino, 89% são casados, todos com nível superior completo e somente um com especialização. A faixa etária está entre os 27 e 57 anos de idade, com média de 44,3 anos. A média de tempo de serviço total é de 25,11 anos, havendo quatro funcionários na iminência da aposentadoria. Quanto ao tempo de serviço na UNESP, com média de 18,3 anos, sendo o mínimo 1,5 e o máximo, 37 anos. Tal comportamento acontece também com o tempo de DTA, com média de 13,8 anos, temos um mínimo de 1,5 e um máximo de 26 anos.

Para avaliar o nível de satisfação e de conhecimento dos servidores sobre o ADP, utilizou-se um questionário com 16 questões fechadas elaboradas por meio de escala Likert de cinco itens. A principal vantagem das escalas de Likert é a simplicidade de construção e a amplitude das respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação (MATTAR, 2001). Dessa forma, atribuiu-se pontuação de 5 a 1; e as respostas positivas ou de concordância receberam valor 5 e assim gradativamente até 1 para as declarações de discordância ou negativas.

As sete primeiras questões referiram-se à satisfação do servidor e foram dispostas de forma a permitir uma evolução lógica das questões em relação às fases da avaliação de desempenho. As questões de oito a onze são de relevância para a discussão do referencial teórico com relação à sua aplicação e validade no modelo de avaliação de desempenho proposto pela UNESP. As últimas cinco questões versam sobre o conhecimento e sobre o domínio na compreensão da metodologia empregada pelo ADP e no seu uso pelos servidores.

Assim, para o nível de satisfação alto, considerou-se a frequência para as respostas de valor 5; para o médio, somaram-se as de pesos 2 e 4; e para o baixo,

consideraram-se as de peso 1. Já para o nível alto de domínio/conhecimento, considerou-se a soma das frequências das respostas de valor 4 e 5; para o médio, as de peso 3; e para o nível baixo, somaram-se as de peso 2 e 1.

Realizou-se a validação semântica do questionário com um servidor voluntário da Faculdade e foi distribuído em dia e horário de trabalho; porém, todos entregues individualmente para que os participantes recebessem as instruções devidas de autoria, de finalidade da pesquisa e garantia de sigilo quanto às informações fornecidas e não-identificação dos questionários.

As tabelas de frequência e os gráficos foram confeccionados por meio de análise estatística simples usando-se o Microsoft Excel 2007.

4. Resultados e Discussão

Os resultados para as questões de 1 a 7 referem-se à satisfação do usuário do Sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP desde a sua interface gráfica até a satisfação com os conceitos atribuídos à avaliação individual pelos superiores-responsáveis. Sendo assim, verificou-se que o nível de satisfação dos funcionários da DTA-FOA/UNESP, em relação ao ADP é médio, com 58% das respostas apontando esse posicionamento. Outros 36% apontam nível baixo e 6%, nível alto de satisfação.

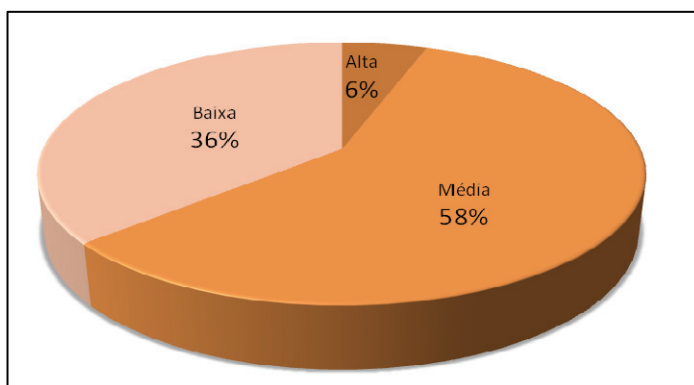


Figura 1: Gráfico do Nível de Satisfação dos funcionários da DTA-FOA/UNESP em relação ao ADP
Fonte: Dados primários (2010).

A primeira questão diz respeito à interface gráfica do ADP, ou seja, suas telas, seus menus, suas cores e sua navegabilidade. Sobre tal aspecto, 67% (7 respostas) demonstram-se parcialmente satisfeitos, 22% são indiferentes ou não têm opinião formada e 11% (1 resposta) estão parcialmente insatisfeitos com a forma de apresentação do ADP.

Quanto à metodologia proposta por Stoffel (1997) e na qual se baseia o ADP da UNESP, 56% afirmam estar parcialmente satisfeitos, enquanto que 22% estão totalmente insatisfeitos e igualmente outros 22% estão parcialmente insatisfeitos.

A primeira fase do ADP – Planejamento – deve gerar uma discussão democrática entre o servidor e seu responsável na hierarquia, na qual ambos devem adequar as metas organizacionais ao plano individual de trabalho (STOFFEL, 1997); no entanto 56% estão totalmente ou parcialmente insatisfeitos com o nível de discussão gerado com seu

superior – questão 3. Essa lacuna na discussão do superior com o seu subordinado pode ser acentuada com uso da ferramenta *on-line*, uma vez que, em sua essência, os princípios da AD podem não ser respeitados (GODOY *et al.* 2008). Por conseguinte, como 34% desconhecem e 22% conhecem precariamente os objetivos finais da UNESP, da FOA e da DTA – questão 12 e, ainda sendo o ADP um subsistema da gestão de pessoas que começa com o domínio das metas organizacionais (CARBONE *et al.* 2006) e desconhecendo estas, tem-se que 56% estão insatisfeitos e 33% afirmam desconhecer os resultados gerados pelo ADP para a UNESP, isto é, que a amostragem estudada não percebe o *feedback* do sistema de avaliação em estudo – questão 4.

Uma relação pode ser obtida dos resultados das questões de 5 a 7. Uma vez que 78% estão parcialmente ou totalmente satisfeitos com os conceitos atribuídos por seus superiores a cada fator de desempenho definido para sua avaliação, embora 45% afirmam que já se sentiram coagidos, retraídos ou inseguros para expor sua própria percepção ou opinião sobre o planejamento e/ou resultado da avaliação, 67% estão insatisfeitos com o ADP como ferramenta para a decisão de concessão de recompensas e benefícios e asseguram estar totalmente ou parcialmente insatisfeito com seu desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionado pelo ADP (67% - 6 respostas). Para Stoffel (1997), em momento algum essa etapa deve ser vista como um julgamento, um ajuste de contas. Avalia-se o desempenho do colaborador, não a pessoa.

Ademais, para 89%, suas condições de trabalho nunca foram alteradas para que se alcançasse o desempenho proposto no planejamento; conseqüentemente, para 78% a qualidade do trabalho nunca foi alterada positivamente ao basear-se nas metas propostas e pelos resultados do ADP. Assim, desconsiderado aqui seu nível inicial de referência, a motivação nunca foi alterada positivamente para 8 respondentes.

O próprio Manual do ADP (SÃO PAULO, 2004), em seus objetivos específicos, afirma que o ADP deve fornecer subsídios para o plano de carreira dos servidores técnicos e administrativos da UNESP, bem como para o processo de estágio probatório, assim como também prevê a Constituição. No entanto, mesmo Stoffel (1997) afirmando que a participação democrática do avaliado na fase de planejamento eleva o nível de satisfação, e sendo o ADP um subsistema da área de Recursos Humanos cujos resultados interferem no plano de treinamento, no plano de carreira, na participação nos lucros e nas promoções salariais, deve-se atentar para a AD não se atrelar à questão salarial, pelo risco de limitar demais os objetivos do sistema.

De acordo com a Resolução UNESP n.º 37, de 18 de junho de 1998, em seu artigo 8.º, os resultados do ADP estão relacionados com o Plano de Carreira e Sistema Retributório por meio do processamento da promoção do servidor, ou seja, “a passagem da função autárquica de provimento efetivo de um grau para o imediatamente superior” (BRASIL, 1998). No entanto, quando oscilações dos resultados do ADP causam variações salariais significativas e indesejáveis, conseqüentemente há uma tendência para avaliar continuamente os servidores com a nota máxima (MARCONI, 2007).

Ao considerar-se a insatisfação um estado natural do ser humano, e que a motivação é uma satisfação momentânea (OLIVEIRA, 2002), a Teoria de Herzberg demonstra que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, senão de movimento e concebe a motivação apenas como fruto da satisfação dos fatores motivadores, ou seja, os que satisfazem as necessidades de estima e auto-realização. O dinheiro permite a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança e dá plenas condições para sanar as sociais, de estima e auto-realização (CHIAVENATO, 2004). Por isso, o dinheiro é um meio e

não um fim; logo, não é fator motivacional quando analisado isoladamente, senão quando usado como instrumento na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

Oliveira e Krom (2004) afirmam que a estabilidade no emprego e a limitação no risco de demissão têm sido forte argumento motivacional no serviço público; contudo, Chiavenato (2004) ainda sugere que o ADP adote a abordagem moderna de recompensar pessoas ao aceitar o modelo de homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos como: salário, objetivos e metas a atingir; satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização e etc. A remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas com ênfase no desempenho futuro e nos valores variáveis e flexíveis.

Referente ao nível de conhecimento e domínio dos servidores da DTA-FOA/UNESP sobre o ADP, foram avaliados o conhecimento da metodologia, o do seu cronograma e o das ferramentas de apoio do ADP, bem como a autonomia pessoal dos servidores em se agendar para responderem às fases do sistema de avaliação. Da amostragem explorada, 42% demonstraram um nível alto de conhecimento e domínio prático-teóricos; já 38% demonstraram nível médio e 20%, nível baixo de conhecimento e domínio sobre o ADP.

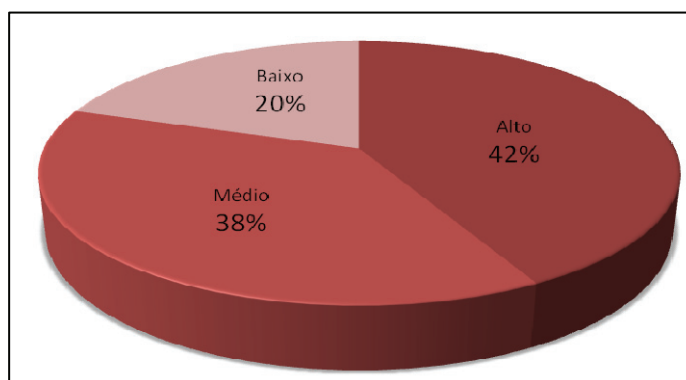


Figura 2: Gráfico do nível de Conhecimento e Domínio dos funcionários da DTA-FOA/UNESP em relação ao ADP

Fonte: Dados primários (2010).

O nível alto de conhecimento e domínio foi alavancado pelo fato de 56% dos avaliados terem julgado conhecer e dominar a metodologia apresentada nas fases de planejamento, acompanhamento e análise do desempenho, enquanto 1 respondente afirma ter conhecimento e domínio muito bons, e os 33% restantes, razoáveis.

A atenção no cumprimento do cronograma das fases do ADP é justificada por 33% dos avaliados serem capazes de, na maioria das vezes, programar-se com antecedência para responder à avaliação pessoal ou elaborar a de seus subordinados; enquanto 33% às vezes o fazem e 34% responderam quase nunca atentarem para o cronograma do ADP. Em contrapartida, 56% declaram que somente às vezes respondem às fases do ADP sem se valerem de exemplos prontos ou aproveitados das avaliações passadas; e 45% quase nunca recorrem ao manual de orientação do ADP para sanarem suas dúvidas.

Considerações Finais

Os resultados das relações entre a análise documental, o referencial teórico abordado e as informações obtidas com a pesquisa de campo demonstraram que a versão atual do Sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP aplicado no âmbito na Divisão Técnica Acadêmica – DTA da Faculdade de Odontologia do Câmpus de Araçatuba/UNESP evoluiu metodologicamente de uma avaliação de desempenho tradicional – T/O – mais especificamente do tipo APO, para uma metodologia D/A, ou seja, centrada no desenvolvimento e na aprendizagem, como a APPO. No entanto, no exercício do processamento anual, na divulgação de seus resultados e na efetivação das estratégias de desenvolvimento das competências humanas baseadas nas estratégias organizacionais, o ADP segue focalizando especificamente o desempenho individual do funcionário no cargo e não no contexto da organização.

Embora os objetivos do ADP estejam em conformidade com o que se propõe para um sistema de avaliação de desempenho no setor público, haja vista suas especificidades de recrutamento, de seleção, de desenvolvimento e de recompensa de servidores, a satisfação dos usuários do sistema é mediana, cuja posição é sustentada por fatores extrínsecos como a interface gráfica, a metodologia usada e a visibilidade dos resultados gerados. Porém, os fatores intrínsecos como a motivação, a qualidade do trabalho e o desenvolvimento pessoal e profissional suscitam a falta de comprometimento e envolvimento com a avaliação de desempenho.

Tal posicionamento é justificado pelo nível de conhecimento e domínio dos servidores da DTA-FOA/UNESP a respeito do ADP, o qual apresentou resultado alto, índice incitado pelo fato de os servidores atenderem às exigências técnicas do processamento do sistema e não necessariamente pelo fato de terem desenvolvido e legitimado a cultura organizacional exigida pela metodologia D/A de avaliação de desempenho.

Portanto, evidencia-se uma dicotomia entre o moderno modelo de gestão de desempenho do ADP, de caráter comportamental, cultural e educacional; e a administração pública brasileira, em geral, ainda não flexível, transparente, integradora e eficaz. Assim, é insuficiente tomar medidas com o intuito de divulgar, de envolver ou de recompensar os funcionários pela interiorização do processo avaliativo se propostas seletivas e não-banalizáveis de recompensa forem revisadas e implementadas. É preciso rever, como um todo, a legislação, a qual às vezes é conflitante e sem eficácia, com o objetivo de torná-la menos burocrática e mais racional, a possibilitar, dessa forma, maior objetividade na sua aplicação, tornando o ADP um sistema justo, confiável, menos subjetivo, que agregue valor à universidade, à unidade e aos seus integrantes para que ele possa gerar comprometimento e seja institucionalizado e interiorizado.

Referências

ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro *et al.* Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. *ENEGEP*. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0741.pdf>. Acesso em 03 Set. 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. SP: Atlas, 1971.

BRASIL . Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 03 set. 2008.

_____. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Brasília, DF: Senado, 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37xiii>. Acesso em: 03 set. 2008.

_____. Portaria UNESP nº 612, de 20 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP. *Diário Oficial [do] Estado de São Paulo*, São Paulo, SP, 21 dez. 2001. Número 241. Página 31.

_____. Portaria UNESP nº 61, de 14 de dezembro de 2004. Dispõe sobre o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP aos servidores técnicos e administrativos da UNESP. *Diário Oficial [do] Estado de São Paulo*, São Paulo, SP, 15 dez. 2004. Volume 114, Número 235.

_____. Portaria UNESP nº 359, de 15 de agosto de 2006. Dispõe sobre o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP aos servidores técnicos e administrativos da UNESP. *Diário Oficial [do] Estado de São Paulo*, São Paulo, SP, 16 ago. 2006. Página 2, Seção I.

_____. Resolução UNESP nº 37, de 18 de junho de 1998. Dispõe sobre o Plano de Carreira e Sistema Retributório para os servidores técnicos e administrativos autárquicos, das classes que especifica, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP e dá providências correlatas. *Diário Oficial [do] Estado de São Paulo*, São Paulo, SP, 20 jun. 1998. Página 42, Seção I.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2ª. Ed.. RJ: FGV Editora, 2006.

CASTRO, Róbison Gonçalves de. GOMES, Marcelo Barros. *Administração Pública Contemporânea*. Apostila para o curso de Especialização em Administração Pública. Universidade Gama Filho. Brasília, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. RJ: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. SP: Atlas, 2006.

FERNANDES, José Munhoz. *Percepção Gerencial do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional na Faculdade de Ciências e Letras da UNESP - Campus de Assis*. 1999. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* *Gestão do Fator Humano uma visão baseada nos stakeholders*. 2ª. Ed. SP: Saraiva, 2008.

LAZARIN, Rosângela Cabral Rosa. *A Avaliação de Desempenho: A percepção e a ação no exercício profissional*. Universidade do Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.unemat.br/documentos>>. Acesso em 03 Mar. 2008.

LEME, Rogério. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento*. RJ: Qualitymark, 2006a.

_____, Rogério. *Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para remuneração por competências*. RJ: Qualitymark, 2006b.

LIMA, Marcos. *Seminário de Avaliação e Gestão de Desempenho (AGD) de Servidores Públicos*. Universidade Federal do Ceará. 2007, Fortaleza.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de Desempenho*. SP: Atlas, 1992.

MARCONI, Nelson. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Servidor Público*. v. 48. n.º 1. Jan-Abr, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3ª. Ed. SP: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. SP: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, Lucas Reno de Souza; KROM, Valdevino. Estabilidade do Servidor Público: Uma análise da produtividade à luz das teorias de motivação. *INIC 2004 - VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica*. Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em < http://www.inicepg.univap.br/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-18.pdf >

PONTES, Benedito R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. LTR: SP, 1997.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de Avaliação de Performance em Competências*. RJ: Qualitymark, 2004.

SACHS, Randi Toler. *Como avaliar o desempenho e a produtividade*. RJ: Campus, 1995.

SÃO PAULO (Estado). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP. Reitoria. *Manual de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP*. São Paulo, 2004. 35p.

SÃO PAULO (Estado). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP. Reitoria. *Manual de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP*. São Paulo, 2007. 39p.

SÃO PAULO (Estado). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP. Reitoria. *Anuário Estatístico 2007*. São Paulo, 2007. 228p.

SCOTT, A.Snell. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo, 1998.

SOUZA, André Leandro Barbi de Souza. O servidor público e a avaliação de desempenho. *Cidadania e Democracia*. Disponível em: < <http://cidadaniaedemocracia.blogspot.com/2008/04/o-servidor-pblico-e-avaliao-de.html> >. Acesso em 03 Set. 2008.

STOFFEL, Inácio. *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Florianópolis: s.e., 1997.

TANAKA, Oswaldo Y.; MELO, Cristina. *Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente: um modo de fazer*. São Paulo: Edusp, 2001.

VERGARA, Sylvia Maria. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. SP: Atlas, 1997.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. RJ: Campus, 1997.

ⁱ Segundo Souza (2008), “A Constituição do Brasil [...] comete um grave erro ao prever a avaliação de desempenho como alternativa para a quebra da estabilidade do servidor público. A avaliação de desempenho deve ser entendida como um instrumento de valorização da performance profissional de pessoas, visando a recompensar os que se comprometem mais, os que apresentam maior retorno funcional e os que agregam maior valor ao vínculo.

ⁱⁱ O projeto de lei mencionado recebeu parecer favorável da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania e foi publicado no DCD – Diário da Câmara dos Deputados em 19/10/2007. Aguarda aprovação no Plenário.