

Análise comparativa sobre a avaliação de desempenho modalidade 360° e a aplicada em uma universidade

Este artigo objetiva apresentar um estudo entre o sistema atual de avaliação de desempenho adotada pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e a avaliação de desempenho 360 graus, averiguando se a avaliação moderna, como ferramenta de gestão, seria mais adequada do que o sistema atual de avaliação de desempenho no atendimento das demandas dos gestores e dos servidores da UTFPR, considerando as peculiaridades das categorias envolvidas no processo e suas atribuições dentro da instituição. Tal análise se deu por meio de um levantamento bibliográfico, pautado na pesquisa exploratória, a fim de conceituar e caracterizar as avaliações de desempenho em um cenário geral e, em especial, confrontar o método de avaliação 360 graus e o programa de avaliação de desempenho da instituição em questão, averiguando se a primeira, como ferramenta de gestão, seria mais adequada que o sistema atualmente adotado, no atendimento das demandas de seus gestores e servidores. Por fim, pode-se observar que modelo de avaliação de desempenho 360 graus trabalha de forma circular, ou seja, todos os envolvidos com a pessoa avaliada dão seu ponto de vista em relação ao desenvolvimento profissional daquele sujeito, enquanto que a metodologia utilizada pela UTFPR, apesar de grande parte dos envolvidos participarem do processo avaliativo, ainda estão fora deste círculo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Avaliação 360 graus; UTFPR.

Comparative analysis of 360° performance evaluation and that applied at a university

This article is aimed at presenting a comparative study between the performance evaluation system that is currently adopted at the Federal Technological University of Paraná (UTFPR) and the 360 degree feedback methodology, investigating whether the modern evaluation, as a management tool, would be more adequate than the system current performance evaluation in meeting the demands of UTFPR managers and servers, considering the peculiarities of the categories involved in the process and their attributions within the institution. Such analysis took place through a bibliographic survey, based on exploratory research, in order to conceptualize and characterize performance evaluations in a general context and, in particular, confronting 360 degree feedback and the performance evaluation program of the mentioned institution, verifying whether the former, as a management tool, would be more appropriate than the current performance evaluation system in meeting the demands of both its managers and employees. Finally, it can be seen that the 360-degree feedback model works in a circular fashion, that is, everyone involved with the person being evaluated gives their point of view in relation to the professional development of that subject, while the methodology used by UTFPR, although most of those involved participate in the evaluation process, they are still outside this circle.

Keywords: Performance Evaluation; 360 degree feedback; UTFPR.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **07/10/2020**

Approved: **21/12/2020**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Leticia Calsavara de Oliveira 

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9035574736027147>

<http://orcid.org/0000-0001-6238-0991>

le.calsavara@gmail.com

James Carlo Theodorovicz 

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5431921341837050>

<http://orcid.org/0000-0001-7231-0241>

james.vicz@gmail.com

Abel Dionizio Azeredo 

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4972511619847291>

<http://orcid.org/0000-0001-9456-8315>

aazeredo@utfpr.edu.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0012

Referencing this:

OLIVEIRA, L. C.; THEODOROVICZ, J. C.; AZEREDO, A. D.. Análise comparativa sobre a avaliação de desempenho modalidade 360° e a aplicada em uma universidade. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.4, p.157-165, 2020. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0012>

INTRODUÇÃO

Com a crescente exigência por serviços de qualidade pelo público cidadão, a Gestão Pública, como um todo, tende a seguir tendências da administração privada no diz respeito ao desenvolvimento e desempenho de suas atividades.

Neste sentido, a avaliação de desempenho dos colaboradores das instituições tem sido uma das ferramentas de mensuração da qualidade das tarefas, do grau de satisfação dos usuários de cada serviço, entre outros aspectos assim definidos por Paludo (2010) que:

A avaliação de desempenho (resultados) promove a aprendizagem e a disseminação do conhecimento nas organizações, e fornece informações para a solução de problemas e para melhorias do serviço, tendo em vista o usuário–cidadão. Ela identifica se os objetivos foram atingidos ou não, proporciona mais transparência às ações de governo e permite comparações entre unidades, departamentos e até mesmo entre organizações. (PALUDO, 2010)

Considerada por alguns autores como um método moderno de avaliação, a avaliação 360 graus baseia-se na ampla participação dos membros da equipe e da comunidade, ou seja, envolve todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado, proporcionando condições mais favoráveis à adaptação e ajustes às várias e diferentes opiniões e pontos de vista acerca de suas habilidades profissionais e pessoais (CHIAVENATO, 2010).

O sistema de avaliação de desempenho dos servidores utilizado pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – é eficiente como uma ferramenta para o desenvolvimento de atividades gerenciais como uma forma de mensurar a qualidade do serviço e oferecer *feedback* aos atores envolvidos no trabalho ou a avaliação 360 graus seria um método mais adequado para tal fim?.

O presente artigo, na tentativa de resolver tal dilema, pretende realizar uma análise comparativa entre o sistema atual de avaliação de desempenho utilizado pela UTFPR e a avaliação de desempenho 360 graus, averiguando se a avaliação moderna, como ferramenta de gestão, seria mais adequada do que o sistema atual de avaliação de desempenho no atendimento das demandas dos gestores e dos servidores da UTFPR, considerando as peculiaridades das categorias envolvidas no processo e suas atribuições dentro da instituição.

Para tal análise comparativa será realizada, ainda, uma apresentação do modelo de avaliação de desempenho atualmente aplicado na citada universidade, levantamento de bibliografia acerca do tema avaliação de desempenho e da metodologia 360 graus.

REVISÃO TEÓRICA

Com a globalização e a necessidade de resultados satisfatórios, é imprescindível a busca de ferramentas de gestão do desempenho capazes de associar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos (BRANDÃO et al., 2008).

As organizações na busca da eficácia e efetividade vêm investindo cada vez mais em políticas de avaliação de desempenho, valorização das equipes, participação nos lucros, entre outras formas participativas de gestão, as quais, segundo Stacciarini (2010), “envolvem aspectos motivacionais e buscam

atender à satisfação de necessidades pessoais como autoestima, integração, autorrealização e qualidade de vida, fundamentais tanto para o aspecto pessoal quanto para o desenvolvimento das relações sociais e profissionais”.

Souza (2012) ressalta que está busca por abordagens inovadoras de gestão de resultados reforçam o pensamento vigente, que são as pessoas que geram vantagens competitivas às instituições. Sendo assim, é importante destacar que tais avanços são necessários, uma vez que convivem, hoje, duas tendências contemporâneas diferentes: uma que exige abordagens centradas no mercado e outra que aponta que tenta resgatar a dignidade do sujeito nas organizações.

Neste sentido, a gestão do desempenho é responsabilidade da gestão de pessoas que deve elaborar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, tendo como objetivo o aprimoramento do desempenho das pessoas (BRANDÃO et al., 2008). Mas é preciso lembrar de que a busca pela mensuração dos resultados não deve ser afetada pela impessoalidade imposta por metodologias guiadas unicamente pela lógica matemática, que geram apenas cálculos e gráficos que são usuais nos sistemas tradicionais de avaliação de resultados (SOUZA, 2012).

Paludo (2010) define a avaliação de desempenho como uma atividade na qual são observadas questões organizacionais a partir de itens definidos *a priori*, que tem como intuito a clara escolha de objetivos e metas que levem a observância dos resultados e a identificação dos erros ocorridos no processo de execução.

A avaliação de desempenho é um programa amplo, que deve servir como retroinformação sobre o desenvolvimento do colaborador, criando um clima de diálogo entre chefes e subordinados e vice-versa, a fim de melhorar o desempenho e servir, também, como desenvolvimento na carreira do indivíduo. Assim, a tal avaliação é um instrumento gerencial, dinâmico e amplo, que deve mostrar com a máxima exatidão o desempenho do indivíduo no seu cargo ou função com vistas ao futuro (PONTES, 1988).

Bohmerwald (1996) entende que a avaliação de desempenho é a análise e comparação da *performance* obtida, em relação às metas estabelecidas anteriormente. Sendo assim, a avaliação “deve basear-se em fatos e dados que serão analisados e comparados procurando, dessa forma, ser a mais concreta, a mais precisa e a mais justa possível, garantindo assim sua credibilidade e permanência na empresa”.

Sobre o conceito de avaliação de desempenho, Chiavenato (2004) compila, a nosso ver, todas as ideias dos autores já citados, no trecho que segue:

A avaliação do 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. A avaliação de desempenho 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. [...] Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrava de hoje. [...] No fundo a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Existem diversos métodos que permitem a avaliação de desempenho, alguns mais tradicionais e outros mais contemporâneos e modernos.

Dentre os tradicionais podemos citar: a) Relatório: consiste no parecer dado pelo chefe imediato do indivíduo, acerca da eficiência e desenvolvimento do seu trabalho. A vantagem, neste método, é a rapidez com que poderá ser elaborado, porém, são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvidas quanto ao significado dos termos empregados e dificultam a tabulação posterior dos dados (GIL, 2012); b) Escalas Gráficas: é um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores a serem avaliados e as colunas os graus de avaliação, ou seja, tais fatores constituem em comportamentos e atitudes, que são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar, de forma sumária, simples e objetiva. Enquanto que, os graus de avaliação são determinados para definir as escalas de variação do desempenho de cada fator de avaliação. Uma das principais vantagens deste método é a visão gráfica e global dos fatores envolvidos e, posterior, facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários. Entretanto, peca pela categorização e homogeneização das características individuais, causado pela limitação dos fatores de avaliação, e avalia apenas o desempenho passado (CHIAVENATO, 2004; GIL, 2012); c) Escolha Forçada: “consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento”, ou seja, o avaliador deverá “escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou, então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele” (CHIAVENATO, 2004). Para Gil (2012), tal metodologia “proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador”, todavia, “sua elaboração é muito complexa e, apesar de avaliar com bastante precisão, não proporciona maiores informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado”.

Outros métodos tradicionais, porém, menos utilizados, são a pesquisa de campo, comparação binária, frases descritivas, autoavaliação, distribuição forçada, incidentes críticos, listas de verificações, entre outros apresentados por vários autores.

Numa perspectiva moderna de aplicação da avaliação de desempenho, temos como principais exemplos: a avaliação por resultados, a avaliação por objetivos e a avaliação 360 graus, também denominada de avaliação de múltiplas fontes, a qual é o objeto de estudo deste trabalho.

Uma breve conceituação dos três primeiros métodos citados no parágrafo anterior, antes de nos aprofundarmos na temática 360 graus: a) Avaliação por Resultados: é baseada a partir da comparação periódica entre metas fixadas para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. Para tanto, requer uma negociação prévia do desempenho, conjuntamente pela chefia e o subordinado, definindo, assim, os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentação dos resultados (GIL, 2012). b) Avaliação por Objetivos: consiste na definição de objetivos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período, sendo objetivos individuais, departamentais ou organizacionais (STEFANO, 2010). Chiavenato (2004) caracteriza este método como sendo democrático, participativo, envolvente e motivador, no qual segue seis

etapas para sua concretização: formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; desempenho; constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados, e retroação intensiva e contínua avaliação conjunta. É necessário analisar, também, os problemas enfrentados pelos subordinados, o contexto geral da organização, a sucessão de fatos que contribuiriam para atingir esses objetivos ou dificultaram sua plena realização (PONTES, 1988).

Na avaliação 360 graus, em suma, todas as pessoas envolvidas com a atuação de um determinado colaborador devem fornecer um *feedback* confidencial a respeito de seu desempenho e não apenas seu superior como em alguns modelos de avaliação. Assim, além da avaliação clássica do subordinado pelo seu líder, os subordinados avaliam seu líder e seus companheiros de trabalho reciprocamente (STEFANO, 2010)

Da mesma maneira, Chiavenato (2004) afirma que esta metodologia é realizada de modo circular por todos os elementos que mantêm uma interação com o avaliado, participando, então, da avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado. A figura 1 demonstra de forma facilitada a metodologia 360 graus.

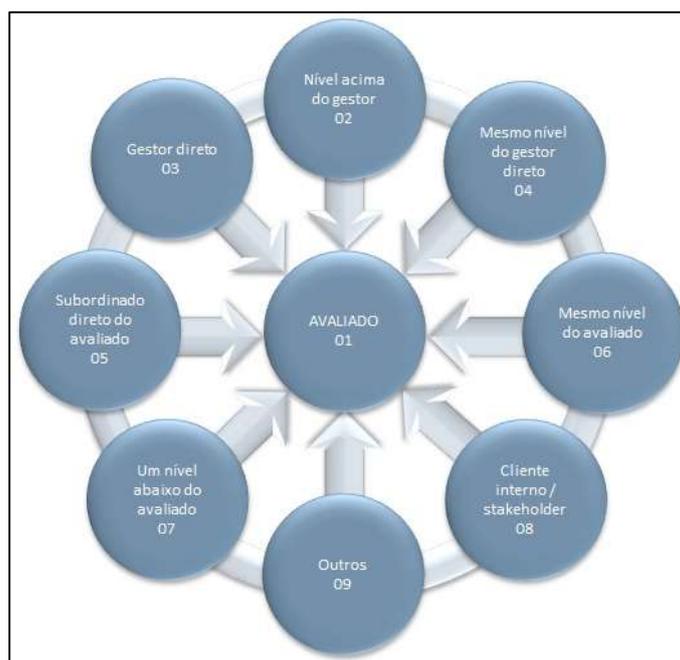


Figura 1: Modelo 360 graus.¹

Leme (2005) aponta como uma vantagem da avaliação 360 graus, o fato dela ter mais de uma fonte de avaliação, o que minimiza possíveis distorções ou discriminações que um único avaliador possa gerar. Assim, quanto mais avaliadores, mais exato e fidedigno será o processo avaliativo, pois a média que eles irão proporcionar será mais exata.

Nesta mesma linha de raciocínio, o pressuposto é de que

A avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade

¹ <http://www.talentostop.com/pttopavaliacao360.html>

pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências, conforme já comentado. (BRANDÃO et al., 2008)

A avaliação 360 graus possui um *feedback* estruturado, claro e cuidadoso que pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento dos atributos de liderança, pois o fato dos *feedbacks* terem origens em fontes diversas, permite uma compreensão mais completa e clara dos impactos dos comportamentos no ambiente organizacional no qual ela está sendo realizada.

É interessante ressaltar que quando as pessoas recebem *feedbacks* honestos de seus pares, superiores, subordinados, e de outros avaliadores, elas tendem a ficarem mais dispostas a uma possível mudança de comportamento e atitudes, tanto profissionais quanto pessoais. Porém, para que tais alterações comportamentais se concretizem, é necessário do empenho individual do avaliado e de um ambiente organizacional favorável às mudanças.

Sendo assim, diante do exposto, o presente trabalho pretende fazer uma análise comparativa entre o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela UTFPR e a avaliação 360 graus, tendo em mente a melhoria do serviço público acreditando que as transformações organizacionais são fomentadas coletivamente através de diálogo, envolvendo todas as pessoas afetadas pelo processo de trabalho.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se pelo método de pesquisa exploratória, na forma de pesquisa bibliográfica, com a finalidade de comparação entre dois tipos de avaliações de desempenhos empregados em um ambiente organizacional, mais especificamente, a abordagem adotada pela UTFPR.

Conforme explica Gil (2002) as pesquisas exploratórias têm como objetivo maior familiaridade com o problema proposto, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, sendo seu objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, tendo seu planejamento bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

No que tange ao conceito de pesquisa bibliográfica, ela é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Dentre as consultas em livros, existem as leituras correntes, composta por obras literárias e obras de divulgação, e as leituras de referências, composta por referência remissiva (que remetem a outras fontes) e referência informativa (que contém a informação que se busca). E dentre os artigos científicos, as fontes são extraídas de publicações periódicas em jornais e revistas, que contam com a colaboração de vários autores, tratando de assuntos diversos, embora relacionados a um objetivo mais ou menos definido (GIL, 2002).

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, “seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia

adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas” (GIL, 2002).

Após o período de revisão bibliográfica, a análise das informações adquiridas será pela técnica de análise de conteúdo, na qual os conceitos serão categorizados de forma a descrever o conteúdo das mensagens, buscando compreender o contexto em que ela foi emitida e a singularidade do tema.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentação e discussão dos dados

A avaliação de desempenho da UTFPR, baseia-se, hoje, numa avaliação multilateral, que pressupõe um “maior envolvimento dos servidores em compromissos com a Universidade e com a educação, direcionando os resultados para o cumprimento da missão da Instituição, a partir de um referencial estratégico e metodológico”, servindo de “parâmetro para avaliar a Instituição, avaliar comportamentos e avaliar chefias, além de ter, como caráter pedagógico, a constante reavaliação (*feedback*) de todo o processo” (BRASIL, 2017).

O programa de avaliação é pautado na avaliação do desempenho individual e coletivo de modo que seus resultados orientem a melhoria da capacidade produtiva dos profissionais envolvidos, como também do setor onde os servidores estão vinculados.

Tal programa tem como objetivos específicos, segundo o Manual de Avaliação de Desempenho:

1. Estabelecer a contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos do seu setor e da Instituição;
2. Subsidiar a área de recursos humanos, tendo em vista a capacitação profissional e a carreira dos servidores;
3. Subsidiar o servidor, o setor e a Instituição no planejamento de ações;
4. Fornecer resultados das avaliações que permitam ao servidor a identificação e a busca dos meios necessários ao seu autodesenvolvimento, por meio de sua participação e conhecimento dos resultados de sua avaliação, em sintonia com as necessidades e desempenho do seu setor;
5. Identificar potencialidades e carências profissionais;
6. Fornecer indicadores à Instituição e ao servidor que lhe permitam crescer profissional, pessoal e administrativamente;
7. Flexibilizar a avaliação para adaptá-la às potencialidades do servidor e às necessidades dos diversos setores da Instituição;
8. Negociar a reabilitação do servidor. (BRASIL, 2017)

A metodologia da UTFPR é regida pelos princípios da negociação prévia, da percepção de potencialidades; da continuidade, da flexibilidade, pedagógico, do portfólio e da descentralização.

O processo de execução da avaliação analisada é composto por duas fases avaliativas, realizadas anualmente e cuja somatória máxima final de pontes é igual a cem, sendo que para fins de progressão funcional por mérito, o servidor deverá atingir, no mínimo, 40% dos pontos em cada etapa e média final de 60 pontos. As etapas caracterizam-se por: a) Avaliação do Desempenho Coletivo: cujo valor é de 30 pontos, ou de 40%, no mínimo, do valor total da avaliação. Para a categoria docente, está pontuação vem da Avaliação do Docente pelo Discente (avaliação que dos alunos realizam do professor a cada semestre letivo); para a categoria técnico-administrativo, refere-se ao nível de satisfação dos usuários dos setores em que estão lotados; por último, para os servidores em cargos de chefias, tal pontuação vem da avaliação que seus subordinados realizam; e b) Avaliação de Desempenho Individual: cujo valor é de 70 pontos, segundo alguns fatores fixados permanentemente e outros definidos previamente e conjuntamente entre avaliador (chefia imediata) e avaliado (servidor).

Em síntese, a avaliação da UTFPR é composta pela Avaliação da chefia pelo servidor; Avaliação do servidor afastado para pós-graduação (formulário e pontuações diferenciadas pela situação funcional do servidor); Avaliação do servidor docente (70 pontos do desempenho individual); Avaliação do docente pelo discente (30 pontos da 2ª etapa); Avaliação do servidor em função de chefia (30 pontos da 2ª etapa); Avaliação dos setores pelos usuários 30 pontos da 2ª etapa); e Avaliação do servidor técnico-administrativo (70 pontos do desempenho individual).

O manual apresenta, ainda, as seguintes etapas, as quais não contabilizam pontuação, mas são essenciais para o processo como um todo: Preparação: diz respeito à adequação dos perfis (envolvidos) de avaliação e configuração das avaliações dos setores; Negociação: é a “definição prévia do que será esperado do servidor ao longo do ano, possibilitando a adequação dos critérios avaliativos a sua realidade e potencialidades, bem como delimitando quais aspectos de seu desempenho serão avaliados ao final do ciclo” (BRASIL, 2017); Finalização da Avaliação: diz respeito a conclusão do processo no sistema de avaliação de desempenho; e Gestão dos Resultados: a análise dos resultados dará subsídios para a gestão na realização de ações que promovam o desenvolvimento pessoal, profissional, setorial, institucional e social tanto dos envolvidos, quanto da instituição.

Exposta a metodologia de avaliação de desempenho da instituição estudada, levantaram-se os dados comparativos com a técnica de avaliação 360 graus, descritos na tabela abaixo:

Tabela 1: Dados comparativos das duas avaliações analisadas.

Avaliação de Desempenho 360 graus	Avaliação de Desempenho da UTFPR
Todos os envolvidos avaliam	Alguns envolvidos avaliam
Autoavaliação do próprio avaliado	Sem autoavaliação do próprio avaliado
Avaliação pelos pares	Sem avaliação dos pares
Avaliação dos usuários/clientes.	Avaliação de Desempenho Coletivo (Avaliação do Docente pelo Discente e Avaliação dos Setores)
Avaliação dos subordinados pelos chefes	Avaliação de Desempenho Individual e Avaliação do servidor em função de chefia
Avaliação dos chefes pelos subordinados	Avaliação da chefia pelo servidor

Percebe-se que a avaliação 360 graus como ferramenta de gestão podem ser mais eficientes para mensurar a qualidade do serviço oferecido pela instituição, pelo fato de abranger mais fontes opinativas acerca do desempenho profissional de cada servidor, e para que os servidores participantes se sintam, cada vez mais, parte integrante do processo avaliativo e do crescimento institucional da Universidade em questão.

CONCLUSÕES

O modelo de avaliação de desempenho 360 graus trabalha de forma circular, ou seja, todos os envolvidos com a pessoa avaliada dão seu ponto de vista em relação ao desenvolvimento profissional daquele sujeito, seja de forma pré-definida, com questões previamente elaboradas, seja de forma aberta com opiniões, sugestões, elogios e críticas diretas.

Na metodologia utilizada pela UTFPR, apesar de grande parte dos envolvidos participarem do processo avaliativo, ainda estão fora deste círculo, o próprio avaliado e seus pares, diminuindo assim a

fidedignidade do processo.

Desta forma, conclui-se que, ao inserir o próprio avaliado e seus pares na metodologia multilateral da Instituição, enriquecerá sua estrutura organizacional, tanto no quesito profissional quanto no pessoal. Um novo estudo pode ser realizado a partir deste trabalho, como se procederá à inclusão destes avaliados na estrutura avaliativa da UTFPR e a gestão da mudança e modernização do programa atual.

REFERÊNCIAS

BOHMERWALD, P.. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F.. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>

BRASIL. **Manual do Programa de Avaliação do Desempenho dos Servidores**. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2004.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEME, R.. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PALUDO, A. V.. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PONTES, B. R.. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTr, 1988.

SOUZA, V. L. D.. **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Dialogo**. Rio de Janeiro: FVG, 2012.

STACCIARINI, M. R.. Percepção de suporte organizacional: um estudo de caso na secretaria de recursos humanos do ministério do planejamento, orçamento e gestão. In: CAMÕES, M. R. D. S.; PANJOTA, M. J.; BERGUE, S. T.. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p.283-300.

STEFANO, S. R.. **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2010.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da Sustenere Publishing, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.