

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**ELAINE APARECIDA DE LIMA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS: UMA PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA  
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**CAMPO MOURÃO**

**2023**

**ELAINE APARECIDA DE LIMA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS: UMA PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA  
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**Performance evaluation of technical-administrative servants: a proposed  
instrument for federal universities**

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Administração  
Pública pelo Programa de Mestrado Profissional  
em Administração Pública em Rede da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Andriele de Prá  
Carvalho

Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Paula Regina Zarelli

**CAMPO MOURÃO**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do  
trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e  
que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra  
não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba**



ELAINE APARECIDA DE LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UMA PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 27 de Setembro de 2023

Dra. Andriele De Pra Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Liliane Canopf, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Rosalia Maria Passos Da Silva, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Dra. Rosane Calgaro, Doutorado - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 27/09/2023.

## **AGRADECIMENTOS**

Neste espaço, expresso minha gratidão...

Ao meu esposo Ronaldo, por se fazer presente, por ouvir minhas reclamações nos dias difíceis, por vibrar comigo a cada etapa vencida, por seu amor e seu cuidado.

Aos meus filhos Arthur e Helena, que são sempre inspiração em tudo que faço.

À minha amiga Fran, que dividiu esta estrada comigo, que tornou o percurso mais leve e feliz.

Aos meus amigos de RH, Keila e Josmar, por compartilharem suas experiências, por compreenderem minhas falhas e ausências, ofertando sempre atitudes carinhosas.

Às minhas orientadoras Prof. Andriele e Prof. Paula, pela disponibilidade, pela partilha gentil e generosa dos seus conhecimentos.

Às amigas Cris e Dani, por serem suporte afetivo, pela escuta e pelo carinho.

Aos colegas de turma, em especial a Cassandra que mesmo longe fisicamente se fez presente em tantos momentos, por ser apoio e alegria.

Aos colegas de UTFPR, pelo incentivo e pelas palavras de apoio.

A vida humana não é o transcorrer monótono de sua rotina quotidiana, a vida humana é, sobretudo, a sublime inquietação de conhecer e de fazer. É essa inquietação de compreender e de aplicar, que encontrou afinal a sua casa. A casa onde se acolhe toda a nossa sede de saber e toda a nossa sede de melhorar, é a Universidade.  
(Teixeira, 1962)

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho é uma prática de Gestão de Pessoas utilizada com o intuito de subsidiar o desenvolvimento organizacional. O presente estudo tem por objetivo propor um instrumento de avaliação adequado para técnicos-administrativos de universidades federais. Para tanto, buscou analisar como as universidades federais brasileiras avaliam seus servidores, apresentando um comparativo entre os resultados da revisão sistemática de literatura e a prática vivenciada pelas universidades. A pesquisa tem caráter qualitativo descritivo, e foi desenvolvida a partir da análise documental dos instrumentos de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos de quinze universidades federais brasileiras, utilizando o *software Iramuteq* como instrumento de análise. Os resultados apontaram que todas as universidades pesquisadas utilizam o relacionamento e a comunicação como quesito de pontuação, e que a avaliação nas universidades pauta-se muito mais nos aspectos comportamentais, que são fatores subjetivos, sendo esta uma característica que figura como uma das fragilidades dos sistemas de avaliação na administração pública. Quando observado o sistema completo de avaliação das universidades foi possível encontrar os preceitos da avaliação 360° ou multifonte. Como fator de inovação na proposta destaca-se a inclusão do Comportamento de Cidadania Organizacional como quesito de avaliação, uma vez que o conceito figurou nos resultados da Revisão Sistemática como um fator de impacto no desempenho de servidores públicos.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; servidores públicos; técnicos-administrativos; universidades federais.

## **ABSTRACT**

The Performance Assessment is a People Management practice used with the aim of subsidizing organizational development. The present study aims to propose an appropriate evaluation instrument for administrative technicians at federal universities. To this end, it sought to analyze how Brazilian federal universities evaluate their servers, presenting a comparison between the results of the systematic literature review and the practice experienced by the universities. The research has a descriptive qualitative character, and was developed from the documental analysis of the performance evaluation instruments of technical-administrative servants of fifteen Brazilian federal universities, using the Iramuteq software as an analysis instrument. The results showed that all the universities surveyed use relationships and communication as a point of scoring, and that evaluation at universities is based much more on behavioral aspects, which are subjective factors, which is a characteristic that appears as one of the weaknesses of the evaluation systems in public administration. When observing the complete evaluation system of universities, it was possible to find the precepts of 360° or multisource evaluation. As an innovative factor in the proposal, the inclusion of Organizational Citizenship Behavior as an evaluation item stands out, since the concept appeared in the results of the Systematic Review as an impact factor on the performance of public servants.

**Keywords:** performance evaluation; public servants; technical-administrative; federal universities.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Universidades Federais Brasileiras (Área da Pesquisa).....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 2 - Resultado da Revisão Sistemática de Literatura.....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 3 – Listagem de fatores de avaliação.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 4 - Aspectos complementares .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 5 – Resultados da Pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 6 - Sugestão de Instrumento de Avaliação.....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Dendograma de classes - artigos .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2 - Nuvem de Palavras - artigos .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 3 - Dendograma de classes – formulários de avaliação .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4 - Dendograma de classes - normativas de avaliação das universidades .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 5 - Nuvem de Palavras – Instrumentos .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 6 - Proposta de Sistema de Avaliação .....</b>	<b>63</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>1.4 Estrutura do trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Histórico da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 O que é Avaliação de Desempenho?.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Sistemas de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Avaliação de Desempenho de Servidores no Serviço Público.....</b>	<b>20</b>
2.4.1 Administração Pública Gerencial .....	21
2.4.2 Aspectos Legais da Avaliação de Desempenho no Setor Público.....	24
<b>2.5 Avaliação de Desempenho de Servidores na Universidade Pública.....</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Formação da Universidade Brasileira .....</b>	<b>27</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Coleta de dados .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Análise de dados .....</b>	<b>35</b>
3.3.1 Caracterização das classes da Revisão Sistemática de Literatura.....	36
3.3.2 Caracterização das classes da Pesquisa Documental .....	36
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Revisão Sistemática de Literatura.....</b>	<b>39</b>
4.1.1 Análise dos Resultados da Revisão Sistemática de Literatura .....	43
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Proposta de Instrumento de Avaliação .....</b>	<b>60</b>
<b>6. Considerações Finais.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APENDICE A – Tabulação dos dados.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas décadas de 80 e 90 muitas mudanças ocorreram no mundo corporativo. As empresas passaram a enfrentar a pressão da globalização e da competitividade, e isso acarretou mudanças em seus processos internos. A reestruturação estava voltada à busca de mais qualidade, produtividade, flexibilidade e antecipação aos anseios dos clientes (Pontes, 2022).

Anteriormente a essas mudanças, as organizações tinham estrutura vertical de hierarquia e poder centralizado. A tendência a partir de então passou a ser uma estrutura organizada para objetivos específicos, considerando as pessoas como o fator essencial para o sucesso em qualquer organização.

Um programa audacioso de qualidade não trará os resultados esperados se as pessoas forem incapazes de inovar processos e diminuir desperdícios. Por esta razão as organizações estão sempre em busca de melhoria na sua gestão de pessoas, pois são as pessoas que transformam o ambiente no qual estão inseridas. Este olhar sobre a valorização dos indivíduos nas organizações é válido ao abordar instituições de todos os segmentos, inclusive as universidades.

Neste sentido, a avaliação de desempenho se mostra como uma ferramenta importante para acompanhar e valorizar o trabalho das pessoas. Drucker (1989) alerta para a tendência que toda organização tem de permanecer em uma mediocridade segura. E isto também se aplica ao comportamento das pessoas, que tendem a não se arriscar, a manter-se numa posição segura e conformista. Para que haja crescimento pessoal e padrões mais elevados em suas funções, é necessário arriscar-se.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a avaliação de desempenho consiste na definição de resultados esperados, a partir do planejamento estratégico da organização, acompanhamento diário da execução, solução de problemas e revisão final dos resultados obtidos, a fim de elaborar as metas futuras. Neste processo, a ação de liderança é importante no sentido de facilitar, educar e acompanhar os resultados da equipe. No entanto, sem o engajamento das pessoas, os resultados podem ser comprometidos.

Até mesmo para os órgãos públicos, que tem uma realidade distinta da iniciativa privada, existe a cobrança e o desafio de melhorar cada vez mais a entrega de serviços para a comunidade. Por esta razão, muitas das práticas

advindas das instituições privadas vêm sendo adaptadas para o universo público, como é o caso da Avaliação de Desempenho. Os primeiros estudos vieram da esfera privada e aos poucos as pesquisas tomaram também o campo do serviço público.

Falando especificamente de avaliação de desempenho em universidades públicas, os estudos também foram sendo aprimorados ao longo do tempo a fim de abarcar as especificidades deste tipo de instituição. Pinto e Behr (2015) realizaram um estudo acerca da natureza da avaliação em universidades públicas, manifestando em seus resultados que, apesar de haver dificuldades durante o processo, a avaliação de desempenho é considerada uma ferramenta importante para a melhoria da produtividade e um apoio para as definições de políticas de gestão de pessoas.

Em uma pesquisa realizada por Guessser, Ensslin e Petri (2020) a motivação destacou-se como a principal função da avaliação de desempenho no setor público. De forma alinhada a estes resultados, os estudos de Klein e Mascarenhas (2016) demonstram que os motivos para funcionários trabalharem em organizações públicas, em geral, se referem a seus valores pessoais ou ao desejo de servirem a uma causa pública, em vez de razões extrínsecas. Sabendo disso, as organizações públicas podem planejar as práticas de gestão de pessoas de modo a proporcionar condições mais favoráveis para a motivação dos servidores.

Apesar da complexidade e das limitações existentes na avaliação de desempenho, percebe-se a importância de buscar mecanismos para tornar esta prática mais eficiente e significativa. É neste contexto que está imersa esta pesquisa, buscando trazer esta temática para discussão, bem como apresentar uma possibilidade de melhoria dos instrumentos de avaliação utilizados pelas universidades federais brasileiras.

Para tanto, este estudo tem como objetivo geral a proposição de um modelo de avaliação de desempenho que seja adequado para servidores técnico-administrativos das universidades federais. Visando a consecução do objetivo geral proposto, tem-se como objetivos específicos: (a) o levantamento de estudos relevantes sobre avaliação de desempenho no setor público; (b) a identificação e análise dos instrumentos de avaliação dos servidores técnico-administrativos das universidades federais brasileiras; e (c) a comparação dos

instrumentos de avaliação das universidades federais em relação à base teórica, bem como entre si, buscando semelhanças e diferenças.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

No atual contexto social, os órgãos públicos são cobrados no sentido de ofertarem serviços com cada vez mais qualidade e com um quadro de pessoal cada vez mais enxuto. Neste sentido, o desempenho dos servidores tem papel fundamental, havendo, portanto, um maior esforço das instituições em acompanhar e promover o desenvolvimento das pessoas na atuação profissional. Para que se tenha um panorama deste desenvolvimento é necessário conhecer os fundamentos de estudo desta temática, bem como utilizar ferramentas adequadas para esta mensuração.

A Avaliação de Desempenho é uma prática de gestão de pessoas importante para o desenvolvimento organizacional e também para promover um ambiente saudável de trabalho para os funcionários. Vilhena e Martins (2022) corroboram com esta ideia, a partir da afirmação:

A avaliação de desempenho deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações e não como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação (Vilhena; Martins, 2022, p. 19).

A Avaliação de Desempenho é foco de estudo há muito tempo no campo acadêmico, o que demonstra a importância desta temática para a Gestão de Pessoas. Neste contexto, as universidades federais, como um exemplo de entidade pública, inclusive sendo responsáveis pela criação do conhecimento, foram criando seus mecanismos de avaliação de servidores ou adaptando seus instrumentos a partir da observação de outras universidades mais antigas.

No entanto, não se pode afirmar que estes instrumentos sejam realmente os mais adequados para mensurar o desempenho das pessoas de forma a promover e alcançar o melhor de cada indivíduo. Vilhena e Martins (2022) afirmam que é importante ter processos simples, mais transparentes, menos burocráticos, e que haja também maturidade da organização ao implementar a ferramenta.

Em consonância com este pensamento, Medeiros, Santos e Ferreira (2022) sustentam que é necessário levar em consideração a cultura

organizacional e a participação das pessoas envolvidas, o estabelecimento de metas individuais, setoriais e globais da instituição, além de favorecer a capacitação dos servidores. Segundo os autores, os participantes devem confiar na avaliação, o que suscita um clima de engajamento e participação.

Neste contexto, emerge a pergunta que norteia este estudo: “Como construir um instrumento adequado para avaliar o desempenho de servidores técnico-administrativos das universidades federais”?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

A partir do questionamento apresentado na seção anterior, foram traçados os objetivos desta pesquisa, a saber.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo de avaliação de desempenho que seja adequado para servidores técnico-administrativos das universidades federais.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para consecução do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Levantar estudos relevantes sobre avaliação de desempenho no setor público.
2. Analisar os instrumentos de avaliação dos servidores técnico-administrativos das universidades federais brasileiras.
3. Comparar os instrumentos de avaliação das universidades federais, buscando semelhanças e diferenças entre si, e em relação à base teórica.

## **1.3 Justificativa**

A busca por qualidade nos serviços é uma demanda constante nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Oferecer serviços de qualidade perpassa a necessidade de capacitar e acompanhar o desempenho das pessoas. Neste sentido, torna-se necessário um instrumento capaz de verificar os resultados obtidos em relação ao esperado.

O desempenho dos servidores públicos há muito gera discussões acerca da devolutiva que o quadro de pessoal da administração pública oferece para a sociedade. No entanto, apesar desta temática estar em pauta a bastante tempo, dada a sua complexidade, ainda é um assunto que requer novos olhares e novas abordagens.

Medeiros, Santos e Ferreira (2022) apresentam um estudo acerca da avaliação de desempenho de servidores públicos sob o aspecto de sua contribuição para a eficiência da administração pública. Os resultados apontam que, se realizada de forma adequada, com o envolvimento das pessoas, buscando promover o aperfeiçoamento do servidor, a avaliação de desempenho tem plenas condições de ser uma ferramenta chave para entregar serviços de qualidade aos cidadãos, assegurando a satisfação da comunidade, trazendo mais eficiência à Administração Pública.

Os autores mencionam que esta temática necessita de mais estudos aplicados no sentido de conhecer as especificidades de cada entidade e de qual modelo seria mais adequado. Denotando, inclusive uma carência de estudos brasileiros sobre o tema.

Bravo e Mello (2020) ponderam que a avaliação de desempenho é um processo complexo e que envolve certa subjetividade. Na visão dos autores esta ferramenta oportuniza que os gestores possam mapear as dificuldades no cumprimento das metas organizacionais, para tanto, o processo precisa ocorrer de forma clara para todos os envolvidos.

Conhecer como as universidades brasileiras avaliam seus servidores representa uma possibilidade de construir um mapa da realidade atual, bem como vislumbrar pontos de melhoria. Um instrumento adequado de avaliação facilita a definição de metas organizacionais, traz mais clareza para o servidor sobre o que se espera dele, além de revelar necessidades de capacitação e aprimoramento.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Quanto à estrutura, esta pesquisa está organizada ao longo de seis capítulos. O capítulo 1 se dedica a Introdução, apresentando o assunto a ser abordado nesta pesquisa, isto é, a avaliação de desempenho voltada ao serviço

público, os objetivos geral e específicos necessários à equação do problema identificado, finalizando com a justificativa da relevância da pesquisa.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que versa sobre os seguintes assuntos: histórico dos estudos sobre avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho de servidores no Brasil, peculiaridades na avaliação de servidores públicos de universidades e panorama das universidades federais brasileiras.

Enquanto o capítulo 3 ocupa-se da metodologia aplicada nesta pesquisa, detalhando as etapas percorridas para consecução dos objetivos.

Já o capítulo 4 expõe os resultados da pesquisa, quais sejam os instrumentos de avaliação das universidades federais brasileiras e a revisão sistemática de literatura.

O capítulo 5 apresenta a proposta de instrumento de avaliação para servidores técnico-administrativos de universidades federais.

E por fim, o capítulo 6 refere-se às considerações finais e recomendações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que embasa a construção desta pesquisa.

### 2.1 Histórico da Avaliação de Desempenho

A ideia de medir o desempenho organizacional existe desde tempos remotos. De acordo com Gonçalves *et al.* (2018), na década de 1920 a Mensuração de Desempenho era pautada na elaboração de relatórios financeiros. Com o tempo, sentiu-se a necessidade de avaliar aspectos não financeiros, como qualidade, inovação, satisfação do cliente e contentamento do colaborador.

Na década de 1980, houve um movimento corporativo direcionado para a competitividade e globalização, melhoria da qualidade, desenvolvimento de estratégias para a gestão do desempenho do setor produtivo. Ao longo das décadas de 80 e 90 novos modelos de gestão foram surgindo, entre eles o *Balanced Scorecard*, que apresenta ferramentas capazes de avaliar a organização de forma mais abrangente. Somente na década de 2000 a Avaliação de Desempenho passa a fazer parte das estratégias de gestão organizacional, abrangendo os anseios dos *stakeholders*, os planos de desenvolvimento organizacional, bem como o apontamento de serviços e atividades capazes de agregar valor à organização (Gonçalves *et al.*, 2018).

### 2.2 O que é Avaliação de Desempenho?

Antes de definir avaliação de desempenho, convém definir o termo Desempenho. De acordo com Dutra (2016) desempenho individual significa o quanto de entregas e resultados ofertado à organização por um indivíduo. A avaliação desse desempenho pode ser desmembrada em três dimensões integradas, mas que devem ser avaliadas de formas diferentes: a) o desenvolvimento; b) o esforço e c) o comportamento. No entanto, a maioria das organizações postula das pessoas apenas o esforço, o que denota um olhar apenas para o curto prazo. Já as organizações que incentivam o desenvolvimento, se orientam para médio e longo prazo (*Idem, ibidem*).

A definição de Avaliação de Desempenho é apresentada por diversos autores. Reynald e Todescat (2017) abordam a avaliação de desempenho como uma ferramenta voltada ao crescimento e valorização das pessoas e da organização, buscando oferecer respostas aos anseios humanos por meio do desempenho do trabalho.

Murphy (2019) conceitua Avaliação de Desempenho como um processo no qual os gestores observam e obtêm informações sobre a atuação no trabalho e a eficácia de funcionários, de forma individual. A partir destas informações, são feitos julgamentos subjetivos e avaliativos sobre o desempenho dos indivíduos. O autor sustenta que uma avaliação é subjetiva sempre que postula julgamento e não pode ser atingido por contagem objetiva.

De acordo com Gonçalves *et al.* (2018), Avaliação de Desempenho consiste em um sistema social capaz de amparar a construção de conhecimento, bem como o mecanismo de motivação dos funcionários. Neste sentido, o acompanhamento e a retroalimentação necessitam ser contínuos para que a avaliação possa ser um sistema eficaz.

Outrossim, alerta Reifschneider (2008), o que ocorre na maioria dos casos é um julgamento de valor sem base concreta, comunicado posteriormente ao funcionário. Esta situação denota falta de entendimento e preparo de gerentes, e falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento.

### **2.3 Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Existe uma variedade de sistemas que são utilizados pelas organizações para avaliar, gerenciar, recompensar e direcionar o desempenho dos funcionários. Em geral, são sistemas formais de avaliação que incluem análises periódicas (anuais em sua maioria), sessões ou entrevistas de *feedback*. A partir das particularidades dos sistemas de avaliação, há um esforço da organização em ajustar as avaliações entre departamentos, bem como utilizar os resultados para orientar as decisões de gerenciamento de pessoas, como aumentos salariais, treinamento, ou mesmo a identificação de pessoas com baixo desempenho (Murphy, 2019).

Um sistema de Avaliação de Desempenho é composto por métricas individuais associadas a uma conjuntura estratégica, a fim de gerar informações significativas para a gestão (Gonçalves *et al.*, 2018).

Segundo Kersten e Israel (2005), estudos indicam que avaliação de desempenho proporciona quatro benefícios para as organizações: maior alinhamento entre metas pessoais e institucionais; melhoria no processo de supervisão; evolução na comunicação entre funcionários e supervisores; e maior amplitude do próprio processo de avaliação. Gonçalves *et al.* (2018) apontam que um sistema eficaz de gestão de desempenho fornece autonomia para as pessoas quanto ao desenvolvimento de suas atividades, bem como mapeia as necessidades dos *stakeholders*.

Ainda que muitas pesquisas apontem diversas críticas aos sistemas formais de avaliação, Murphy (2019) pondera que este fato não levou a maioria das organizações a abandonar a gestão de desempenho. O autor cita uma pesquisa realizada por Mercer (2013) em mais de mil organizações em diversos países, cujos resultados demonstraram que cerca de 95% das organizações estabelecem metas individuais, 94% realiza reuniões anuais de *feedback* e 89% vincula resultados individuais à remuneração.

Ainda de acordo com o mesmo autor, ao invés de abdicar dos sistemas formais de avaliação de desempenho, muitas organizações procuram formas de melhorar seus sistemas a partir da implementação de processos mais aprimorados de classificação ou ampliando o conjunto de informações abrangidas na avaliação.

O que se observa é que algumas organizações tendem a simplificar o processo, reduzindo um formulário complexo, por exemplo, a poucos itens a serem respondidos, que em síntese, respondem se o gestor deseja ou não manter o funcionário na equipe. Outras organizações caminham no sentido oposto, incorporando itens ao sistema de avaliação com o propósito de aumentar sua exatidão e aceitação perante os usuários. (Murphy, 2019)

Neste sentido, a chamada avaliação 360° ou multifonte, apresenta-se como uma alternativa largamente utilizada em todo o mundo. Neste tipo de avaliação, são solicitados *feedbacks* de colegas, clientes, subordinados ou autoavaliações, além da avaliação aferida pelo supervisor hierárquico. (Murphy, 2019).

Ainda que amplamente utilizada, a avaliação 360° possui a dificuldade de envolver mais atores, que podem não ter preparo ou não estar dispostos a fornecer um *feedback* genuíno. (Pontes, 2022)

Já o modelo de avaliação 180º considera apenas a avaliação do superior hierárquico, podendo também utilizar a autoavaliação do avaliado. De acordo com Marras (2000), neste método, o gestor deve avaliar cada funcionário baseando-se em metas preestabelecidas. Uma das limitações deste método, segundo o mesmo autor, seria o comprometimento da chefia neste processo, demandando esforço e preparo.

A escolha pelo sistema de avaliação mais adequado cabe a cada organização, considerando sua realidade e a cultura organizacional. Em vista disso, a seção 2.4 apresenta a temática da avaliação de desempenho com foco no serviço público, considerando suas especificidades e limitações.

## **2.4 Avaliação de Desempenho de Servidores no Serviço Público**

A discussão acerca dos resultados apresentados por servidores públicos para a sociedade está em foco há várias décadas. Apesar de não objetivarem lucro e não se orientarem por critérios empresariais, as entidades públicas também sofrem pressão no sentido de se tornarem mais competitivas, ofertarem serviços públicos com mais qualidade, melhorando os índices de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. A fim de mensurar os resultados obtidos, o uso de indicadores de desempenho torna-se cada vez mais usual no processo de tomada de decisões gerenciais, sendo um elemento essencial na gestão de organizações que tem foco em resultados.

No Brasil, a Emenda Constitucional nº 19/98, que impôs novas regras aos gestores públicos na busca por eficiência e eficácia, representou um marco na discussão acerca da avaliação de servidores públicos. A Lei Complementar nº 101/00, a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal também apresentou novos olhares sobre a gestão dos recursos públicos, estabelecendo limites de gastos e endividamento, cumprimento de metas, publicização de seus atos de forma a permitir maior transparência e controle social.

Na administração pública, segundo Reynald e Todescat (2017), o objetivo da avaliação de desempenho é maximizar os ganhos para a organização. Para tanto, são necessárias informações qualitativas e quantitativas a respeito das ações individuais dos servidores, bem como seu desempenho em um trabalho em equipe.

Os mesmos autores ponderam que a avaliação de desempenho pode ser um meio de alcançar um melhor relacionamento entre supervisores e subordinados, pode ampliar a compreensão acerca do trabalho e da organização, além de proporcionar uma convivência melhor.

Neste contexto, os gestores são cobrados no sentido de criar e implementar mecanismos de avaliação de desempenho adequados, que possam revelar as dificuldades e potencialidades dos servidores públicos, gerando assim, informações confiáveis para uma gestão mais efetiva. (Reynald; Todescat, 2017).

Segundo Bandeira *et al.*, (2017), a evolução histórica da Gestão de Pessoas no Brasil está vinculada às principais reformas administrativas. Nesta linha do tempo, a gestão pública passou pelo patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo.

O primeiro compreendeu o período imperial, tendo como características os privilégios oferecidos pelos gestores e os apadrinhamentos. Paula (2015) aponta que havia uma centralização de poder e autoritarismo no setor público durante o período caracterizado pelo modelo patrimonialista.

A partir do governo de Getúlio Vargas foi iniciada uma série de mudanças, entre elas a racionalização burocrática do serviço público, por meio da normatização, padronização e implementação de mecanismos de controle. (Costa, 2008).

A burocracia surgiu como uma tentativa de atenuar as condutas patrimonialistas, instituindo uma classificação de cargos, regras para profissionalização de servidores e plano de carreiras com avaliação de mérito. No entanto, o modelo burocrático acabou prendendo-se excessivamente na legislação, tornando-se obsoleto em razão de suas disfunções.

Na expectativa de construir um sistema mais adaptável à realidade interna e externa dos órgãos e mais orientado para resultados, surgiu a *New Public Administration*, ou Nova Administração Pública. (Bandeira *et al.*, 2017).

#### 2.4.1 Administração Pública Gerencial

As mudanças significativas ocorridas no mundo corporativo nas décadas de 80 e 90 também ressoaram na esfera pública. O contexto da época era de

discussão acerca do desenvolvimento da administração pública gerencial e da reforma do Estado, movimento que teve início na Europa e nos Estados Unidos.

No Brasil, esse movimento ganhou força a partir dos estudos de Bresser-Pereira, então Ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE), que viajou para o Reino Unido a fim de elaborar uma proposta gerencialista adaptada à realidade brasileira. O propósito desta mudança na forma de gestão seria trazer uma abordagem diferente da administração burocrática. Este modelo de administração gerencial foi chamado de nova administração (Paula, 2005).

O modelo de gestão gerencial considera a máquina pública como uma grande empresa, na qual os serviços são destinados a seus clientes. Com sua origem em conceitos trazidos da Europa e Estados Unidos, o gerencialismo valoriza o esforço, a motivação, a ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal (Paula, 2005). A Nova Administração Pública conjectura o enxugamento da máquina administrativa por meio de uma maior eficiência e os ganhos competitivos. (Bandeira *et al.*, 2017).

A partir dos estudos de Bresser-Pereira, foi montado o Plano Diretor da Reforma do Estado, discutido nas reuniões do Conselho da Reforma do Estado e no Congresso Nacional, resultando na promulgação da emenda constitucional de 1998 (Paula, 2005).

Também foi neste processo de reforma da década de 90 que as atividades estatais foram divididas em dois tipos: a) atividades exclusivas do Estado (pertencentes ao domínio estratégico do Estado), quais sejam: a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas; b) atividades não exclusivas do Estado, compreendendo serviços de caráter competitivo e atividades auxiliares ou de apoio. Como atividades de caráter competitivo estão elencadas as de serviço social (saúde, educação e assistência social) e científicas (Paula, 2005; Ribeiro; Mancebo, 2013). Foi a partir desta época que houve um crescimento das escolas particulares, tornando a educação um ativo mercadológico.

O propósito da reforma, segundo Bresser-Pereira (1998), além de promover a reorganização do Estado, era alterar o modelo de administração pública vigente. No âmbito da Gestão Pública, a proposta era implementar

práticas e ferramentas utilizadas no setor privado, como os programas de qualidade e reengenharia organizacional (Paula, 2005).

No entanto, a realidade do setor público difere do setor privado em vários aspectos. Existem peculiaridades no setor público não encontradas na iniciativa privada, por esta razão, faz-se necessário considerar estes aspectos ao se falar em Gestão de Pessoas (Bandeira *et al.*, 2017).

De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), o seguimento da lógica de mercado, típica da sociedade capitalista, objetiva organizações mais enxutas, flexíveis e descentralizadas. Esta forma de pensar se estende aos órgãos públicos, influenciando sua estrutura, cultura e políticas internas. Entretanto, as autoras alertam para limitações que devem ser pontuadas quanto à transferência de conhecimentos gerados no setor privado para o setor público.

A tendência reforma após reforma do setor público é promover a competitividade e o empreendedorismo nas organizações públicas. A Nova Gestão Pública impulsiona as entidades públicas a investir tempo, recursos humanos, financeiros e operacionais, para medir e apresentar os resultados obtidos. Com o objetivo de aprimorar o desempenho e, conseqüentemente, os serviços prestados, as organizações buscam treinar os servidores públicos para desenvolver as habilidades necessárias para o desenvolvimento de suas atividades (Gonçalves *et al.*, 2018).

Esta nova forma de gestão, segundo Gonçalves *et al.* (2018) busca proporcionar autonomia na administração, tornar a gestão mais transparente, melhorar a percepção de confiabilidade no governo, além de tornar a alocação de recursos mais eficiente, a fim de preparar as organizações públicas na condução das demandas corporativas para melhoria dos serviços prestados. O controle destas demandas requer a adequada mensuração e gestão do desempenho, com vistas à consecução dos objetivos organizacionais e evolução da gestão orientada para resultados.

Ainda segundo os mesmos autores, a qualidade dos serviços é fruto da melhoria individual de desempenho dos servidores e da conscientização de cada um acerca de seu papel dentro da organização. Desta forma, gerenciar eficazmente o desempenho individual potencializa o desempenho organizacional.

O desafio para as entidades públicas é alinhar as metas organizacionais com o desempenho individual. Neste sentido, a Avaliação de Desempenho constitui-se numa ferramenta gerencial que auxilia os funcionários a estimar os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos, bem como os gestores a medirem a eficiência da gestão pública. Por esta razão, muitos estudos se voltam para a Avaliação de Desempenho com o objetivo de conhecer quais elementos devem compor um Sistema de Avaliação de Desempenho. O interesse das instituições está no anseio de influenciar o comportamento humano e direcionar a forma de agir dos funcionários. A partir da mudança nas atitudes das pessoas pode-se, por consequência, orientar o comportamento organizacional (Gonçalves *et al.*, 2018).

No entanto, a administração pública enfrenta muita dificuldade para estabelecer parâmetros e critérios objetivos para avaliar o desempenho dos servidores. Esta situação acaba limitando o potencial da avaliação de desempenho como um instrumento capaz de favorecer o desenvolvimento tanto organizacional quanto das pessoas (Reynald; Todescat, 2017).

Para tentar contornar esta situação é necessário conhecer as causas das limitações presentes na avaliação no setor público. De acordo com Torres (2012) elas podem ser em razão das descontinuidades de governo, à falta de engajamento dos servidores, à falta de vontade política dos dirigentes, ou a obstáculos impostos pelas normas.

Baseando-se nos estudos de Bergue (2010), Reynald e Todescat (2017) ponderam que a avaliação de desempenho deve ser estudada e discutida dentro dos conceitos de Gestão do Desempenho e das Pessoas, a fim de trazer amplitude à abordagem. No contexto da Nova Administração Pública, a avaliação de servidores pode ser considerada uma ferramenta gerencial com ênfase na gestão por resultados. (Reynald; Todescat, 2017).

#### 2.4.2 Aspectos Legais da Avaliação de Desempenho no Setor Público

Atualmente, a Avaliação de Desempenho individual de servidores públicos está prevista nas seguintes normas federais:

- Lei 11.091/2005 - dispõe sobre uma estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no

âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

- Decreto 5.825/2005 - estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
- Lei 11.784/2008 - dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE.
- Lei 12.772/2012 - dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; e altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O Decreto 5.825/2005 traz, em seu artigo 3º, inciso VII, a definição de Avaliação de Desempenho no âmbito das Instituições Federais de Ensino:

VI - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (Brasil, 2005, p. 64).

A normativa apresentada pelo decreto, apregoa que a avaliação individual dos servidores deve estar alinhada com as metas institucionais, denotando a preocupação em tornar o processo avaliativo mais abrangente e significativo.

## **2.5 Avaliação de Desempenho de Servidores na Universidade Pública**

Cada organização tem características próprias e uma cultura organizacional específica. Para a construção de um panorama real, é necessário que os gestores estejam atentos ao universo da organização e as especificidades dos servidores e grupos corporativos. No caso de instituições de ensino superior, Fidler (1989) identifica sete áreas que dificultam o processo de avaliação: 1) dificuldade em se gerenciar pessoal profissional, conhecido por sua independência; 2) falta de clareza quanto aos objetivos institucionais; 3) incerteza quanto a recompensas; 4) dificuldade de se avaliar ensino, já que pesquisadores, professores e alunos não concordam quanto aos critérios

indicativos de um 'bom ensino'; 5) muitos níveis de supervisão; 6) falta de tempo e 7) falta de infraestrutura organizacional.

Uma das premissas apresentadas pelo mesmo autor é de que a avaliação não deve apenas preocupar-se com o desempenho passado, mas ocupar-se com o potencial futuro das pessoas. Percebe-se que existe uma dificuldade em alinhar os objetivos organizacionais da avaliação com os objetivos individuais dos servidores.

Em razão de a avaliação estar diretamente ligada a recompensas, sejam elas financeiras sejam de *status*, existe uma dificuldade de alinhamento entre as visões dos gestores e dos funcionários. De acordo com Fidler (1989) a organização espera dos funcionários receptividade a informações negativas para que possam melhorar seu desempenho, enquanto os funcionários desejam confirmar sua imagem positiva, a fim de obter recompensas.

Neste contexto, há que se considerar a possibilidade de que, para obter uma boa avaliação, funcionários recorram à autopromoção e à bajulação. Para tanto, ressalta-se a importância de se estabelecerem critérios objetivos de desempenho. Fidler (1989) também alerta para o fato de que existe uma tendência das pessoas a realizar sempre avaliações positivas a fim de evitar os conflitos e manter boas relações. É preciso lembrar que desempenho insatisfatório também pode ser devido a falhas institucionais e/ou de gerenciamento, ou a influências externas, e não só a deficiências do funcionário.

Importante destacar que a avaliação no contexto de universidades requer a aplicação de conceitos específicos. Ao pesquisar este nicho pode-se perceber a presença do conceito do "agir comunicativo" de Habermas. Lauriti (2002) aponta que no contexto avaliativo existe sempre trocas e negociações de divergências e convergências de diferentes linguagens. Segundo a autora, o agir comunicativo pode definir a eficiência do processo de avaliação no contexto das universidades, que exige processos avaliativos pautados no diálogo.

Para desencadear aperfeiçoamento e transformação, é necessário planejar um sistema de *feedback* adequado, o que requer do avaliador não apenas conhecimento metodológico ou técnico, mas o desenvolvimento de um pensar dialógico e ético,

que mostre os avanços, que descreva concretamente dificuldades, que esteja marcado por empatia e equidade e que não comprometa a

autoestima dos atores dos processos, mas que a preserve e fortaleça (Lauriti, 2002, p. 112).

A autora segue afirmando que em espaços educativos, pensar a avaliação apenas sob a ótica técnico-instrumental não é suficiente para que as mudanças aconteçam. Assim como em outros processos, o diálogo ainda é a ferramenta mais eficiente para trazer bons resultados. Neste contexto de avaliação pautada em processos mais comunicativos, Lauriti (2002) pondera que a avaliação torna-se compartilhada, buscando sempre múltiplos olhares. Sob esta ótica, o foco está no desenvolvimento, na aprendizagem, na solução de problemas e não no controle, o que torna o processo mais propício a transformações e a diminuição de mitos e preconceitos.

No caso dos servidores da carreira de técnico-administrativos em educação vinculados às instituições federais de ensino superior, a avaliação se dá por duas razões distintas. Para adquirir estabilidade por meio da avaliação do estágio probatório conforme preconiza a Lei 8112/1990 e a Constituição Federal e, anualmente, ao longo da carreira para que faça jus à progressão por mérito (Pinto; Behr, 2015).

Baptista e Sanabio (2014) apresentam a avaliação de desempenho nas universidades como um instrumento de gestão capaz de proporcionar a efetivação de ações coordenadas entre unidades acadêmicas e administrativas, alinhando metas individuais e das equipes de trabalho de acordo com as necessidades organizacionais, neste sentido a avaliação pode ser vista como um diferencial competitivo das universidades. “Nas universidades as atividades acadêmicas e administrativas coexistem e são mutuamente dependentes” (Martins; Ribeiro, 2018).

## **2.6 Formação da Universidade Brasileira**

A vinda da família real portuguesa para o Brasil, em 1808, transformou a cidade do Rio de Janeiro em sede da coroa portuguesa. Este fato modificou profundamente a forma de vida dos habitantes da capital, além de aumentar significativamente o número de moradores, que se instalavam na cidade com objetivo de fazer negócios ou tentar novas possibilidades, a partir da promessa de desenvolvimento criada pela transferência da corte (Menezes, 2010).

Essa mudança fez com que o Brasil tomasse medidas administrativas, culturais e econômicas, a fim de construir infraestrutura necessária ao funcionamento do império. Ainda em 1808 foram criadas as primeiras instituições de ensino médico. Naquela época, as áreas existentes eram: medicina, direito e engenharia. O propósito era formar profissionais capazes de prestar serviços públicos voltados à administração do país (Menezes, 2010).

Apesar de ter havido algumas tentativas de criação de instituições de ensino superior desde o século XVI, somente em 7 de setembro de 1920, por meio do Decreto 14.343, o Presidente Epitácio Pessoa instituiu a Universidade do Rio de Janeiro, que reuniu as Escolas Politécnica e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma Faculdade Livre de Direito (Fávero, 2006).

Ao longo do tempo, o arcabouço legal das universidades passou por diversas alterações, havendo sempre a busca da universidade por sua autonomia. Neste contexto das reformas políticas que foram modificando a estrutura da universidade brasileira, cabe citar a criação da USP em 1934, instituída pelo Decreto 6.283/34, que traz em seu texto, as seguintes finalidades:

Art. 2º. (...)

a) promover, pela pesquisa, o progresso da ciência; b) transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito ou sejam úteis à vida; c) formar especialistas em todos os ramos da cultura, bem como técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística; d) realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e artes por meio de cursos sintéticos, conferências e palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres (Brasil, 1934, p.1).

Este fato constitui-se num marco histórico acerca das funções da universidade. Menezes (2010) sintetiza os objetivos da universidade em: “universalização da cultura, socialização do saber, formação de profissionais e formação de pesquisadores”.

Teixeira (1962) apresenta a seguinte definição:

A Universidade é, pois, na sociedade moderna, uma das instituições características e indispensáveis, sem a qual não chega a existir um povo. Aqueles que não as têm, também não têm existência autônoma, vivendo, tão-somente, como um reflexo dos demais. (...) A função da Universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata somente de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que universidades (Teixeira, 1962, p. 184).

Importante destacar o Decreto-Lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1967, que instituiu e deu maior enfoque à extensão na universidade brasileira: “Art. 10. A Universidade, em sua missão educativa, deverá estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes”. Antes disso, em 1931, o Decreto-Lei nº 19.851 se apresenta como o primeiro registro legal da extensão universitária.

Seguindo esta linha, a Constituição de 1988, apresenta em seu artigo 207 a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. No entanto, há que se destacar, conforme apresenta Severino (2002), que esta indissociabilidade “tem como referência a pesquisa; aprende-se e ensina-se pesquisando; prestam-se serviços à comunidade, quando tais serviços nascem e se nutrem da pesquisa”.

Atualmente existem 69 universidades federais brasileiras, distribuídas nas cinco regiões geográficas do país. A listagem completa das universidades e a demonstração dos procedimentos metodológicos da pesquisa estão expostas no capítulo 3.

### 3 METODOLOGIA

Adotar o método adequado para o alcance dos objetivos de uma pesquisa é essencial para um estudo confiável. A descrição dos procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa está no tópico abaixo.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto ao tipo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa. Gil (2011) afirma que a Pesquisa Descritiva objetiva a descrição das características de um fenômeno ou população. Além disso, pode apresentar as relações entre variáveis existentes. A finalidade de uma pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar um fenômeno ou sistema. Segundo Sampieri (2006) a abordagem qualitativa dá profundidade aos dados pesquisados, traz riqueza interpretativa, detalhes e experiências únicas. Além de ofertar um olhar atual, holístico e natural.

#### 3.2 Coleta de dados

Os dados necessários para este estudo foram coletados utilizando-se duas técnicas de pesquisa:

a) Revisão Sistemática de Literatura - método *Proknow-C*.

O método *Proknow-C* consiste no levantamento sistematizado de artigos em bases científicas. No caso desta pesquisa, foi utilizada a base de dados *Web of Science*, em virtude de esta base apresentar áreas específicas de publicações e periódicos voltados para Administração ou Administração Pública, que possuem aderência ao tema de estudo.

Galvão (2019) afirma que:

Revisar a literatura é atividade essencial no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e científicos. A realização de uma revisão de literatura evita a duplicação de pesquisas ou, quando for de interesse, o reaproveitamento e a aplicação de pesquisas em diferentes escalas e contextos (Galvão, 219, p. 58).

Para Merriam e Tisdell (2016), uma revisão de literatura é um exame que integra, sintetiza e critica o pensamento e a pesquisa que são importantes para

o tópico em questão, no caso desta pesquisa, conhecer os estudos progressos sobre Avaliação de Desempenho aplicados no serviço público.

Galvão (2014) conceitua as revisões sistemáticas como estudos secundários, por possuir estudos primários em sua fonte de dados. Os estudos primários, de acordo com a citada autora, são artigos científicos que apresentam resultados divulgados pela primeira vez.

Corroborando com este conceito, Galvão (2019, p. 58), sustenta que a “revisão sistemática é uma modalidade de pesquisa que segue protocolos específicos, e que busca entender e dar alguma laicidade a um grande corpus documental”. A autora segue afirmando que o foco da revisão sistemática é permitir que o método possa ser reproduzido por outros pesquisadores, desta forma, apresenta explicitamente as bases de dados consultadas, as estratégias de busca, os critérios para seleção dos artigos e o processo de análise.

A seleção do Portfólio Bibliográfico relacionado à temática da Avaliação de Desempenho foi realizada de agosto a outubro de 2022 e se deu a partir da busca de artigos na plataforma *Web of Science* com a combinação das seguintes palavras chave:

*measurement OR performance OR measure OR evaluation OR assessment*

*AND*

*public administration OR public sector OR public officers OR worker OR public university.*

No sentido de direcionar as publicações para o interesse da pesquisa, foram selecionados apenas artigos com acesso aberto, nas categorias de Gestão, Administração Pública e Psicologia e na área de pesquisa em Administração Pública, que são campos de estudo alinhados à temática desta dissertação. O período pesquisado foi de 2017 a 2022, considerando que as diretrizes metodológicas preconizam um período de cinco anos de publicação no caso de artigos científicos, no sentido de explicitar estudos recentes.

A ideia da pesquisa foi identificar um mapa de estudos atuais sobre o tema da avaliação de desempenho na esfera pública. Ainda que para evidenciar determinados aspectos seja necessário comparar com a iniciativa privada, ou mesmo trazer descobertas advindas do universo corporativo privado.

Com a aplicação dos filtros a busca restou 339 artigos na coleção. A partir da leitura dos títulos e resumos foram excluídos 325 artigos, sendo

selecionados 14 artigos para compor o portfólio bibliográfico. Estes artigos que foram selecionados apresentam estudos que podem contribuir para o objetivo da pesquisa.

O critério para exclusão dos artigos foi a falta de alinhamento aos assuntos relacionados ao tema da avaliação de desempenho de servidores. Os artigos excluídos do rol de publicações não apresentavam congruência com a gestão de pessoas.

b) Pesquisa documental.

Os documentos foram coletados a partir de pesquisa nos sites das sessenta e nove universidades federais brasileiras e por meio de contato com a área responsável pela avaliação de desempenho na instituição. Importante ressaltar que nem todas as universidades apresentam o formulário de avaliação no portal eletrônico. Grande parte delas possui um sistema específico para gerenciamento da avaliação, acessado a partir de *login* e senha, não sendo, portanto, de domínio público.

Do universo das sessenta e nove universidades federais brasileiras, apresentadas no quadro 1, foram selecionadas para fazerem parte da análise da pesquisa, uma amostra de quinze universidades, sendo três universidades de cada região geográfica do país.

**Quadro 1 - Universidades Federais Brasileiras (Área da Pesquisa)**

	<b>Região</b>	<b>Unidade Federativa</b>	<b>Nome</b>	<b>Sigla</b>
1.	<u>Centro-oeste</u>	Distrito Federal	Universidade de Brasília	<u>UnB</u>
2.	<u>Centro-oeste</u>	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	<u>UFGD</u>
3.	<u>Centro-oeste</u>	Goiás	Universidade Federal de Goiás	<u>UFG</u>
4.	<u>Centro-oeste</u>	Goiás	Universidade Federal de Catalão	<u>UFCat</u>
5.	<u>Centro-oeste</u>	Goiás	Universidade Federal de Jataí	<u>UFJ</u>
6.	Centro-oeste	Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	<u>UFMT</u>
7.	Centro-oeste	Mato Grosso	Universidade Federal de Rondonópolis	<u>UFR</u>
8.	Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	<u>UFMS</u>
9.	Nordeste	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	<u>UFAL</u>
10.	Nordeste	Bahia	Universidade Federal da Bahia	<u>UFBA</u>
11.	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	<u>UFSB</u>
12.	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	<u>UFRB</u>
13.	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	<u>UFOB</u>
14.	Nordeste	Ceará	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	<u>UNILAB</u>
15.	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Cariri	<u>UFCA</u>
16.	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Ceará	<u>UFC</u>

	<b>Região</b>	<b>Unidade Federativa</b>	<b>Nome</b>	<b>Sigla</b>
17.	Nordeste	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	<u>UFMA</u>
18.	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	<u>UFPB</u>
19.	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	<u>UFCG</u>
20.	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	<u>UFPE</u>
21.	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal do Vale do São Francisco	<u>UNIVASF</u>
22.	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	<u>UFRPE</u>
23.	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	<u>UFAPE</u>
24.	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Delta do Parnaíba	<u>UFDPa</u>
25.	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	<u>UFPI</u>
26.	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	<u>UFRN</u>
27.	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	<u>UFERSA</u>
28.	Nordeste	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	<u>UFS</u>
29.	Norte	Acre	Universidade Federal do Acre	<u>UFAC</u>
30.	Norte	Amapá	Universidade Federal do Amapá	<u>UNIFAP</u>
31.	Norte	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	<u>UFAM</u>
32.	Norte	Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	<u>UFOPA</u>
33.	Norte	Pará	Universidade Federal do Pará	<u>UFPA</u>
34.	Norte	Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	<u>UFRA</u>
35.	Norte	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	<u>UNIFESSP A</u>
36.	Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	<u>UNIR</u>
37.	Norte	Roraima	Universidade Federal de Roraima	<u>UFRR</u>
38.	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	<u>UFT</u>
39.	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Norte do Tocantins	<u>UFNT</u>
40.	Sudeste	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	<u>UFES</u>
41.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	<u>UNIFAL- MG</u>
42.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	<u>UNIFEI</u>
43.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	<u>UFJF</u>
44.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	<u>UFLA</u>
45.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	<u>UFMG</u>
46.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	<u>UFOP</u>
47.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	<u>UFSJ</u>
48.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	<u>UFU</u>
49.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	<u>UFV</u>
50.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	<u>UFTM</u>
51.	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	<u>UFVJM</u>
52.	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	<u>UFSCar</u>
53.	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	<u>UNIFESP</u>
54.	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal do ABC	<u>UFABC</u>
55.	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	<u>UNIRIO</u>
56.	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	<u>UFRJ</u>
57.	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	<u>UFF</u>
58.	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	<u>UFRRJ</u>
59.	Sul	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	<u>UTFPR</u>

	Região	Unidade Federativa	Nome	Sigla
60.	Sul	Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	<u>UNILA</u>
61.	Sul	Paraná	Universidade Federal do Paraná	<u>UFPR</u>
62.	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	<u>UFCSPA</u>
63.	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	<u>UFPeI</u>
64.	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	<u>UFSM</u>
65.	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	<u>UNIPAMPA</u>
66.	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	<u>FURG</u>
67.	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	<u>FRGS</u>
68.	Sul	Santa Catarina	Universidade Federal da Fronteira Sul	<u>UFFS</u>
69.	Sul	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	<u>UFSC</u>

**Fonte: Autoria própria (2022)**

Durante o levantamento dos dados, foi possível perceber as semelhanças entre os formatos de avaliação dentro de uma mesma região geográfica. O que se nota é que existe uma prática das universidades mais jovens de utilizar os procedimentos adotados por uma universidade “vizinha” que já tenha suas práticas consolidadas. Esta dinâmica contribui para a construção de instrumentos que refletem a regionalidade brasileira também presente nas universidades.

A seleção da categoria de técnicos-administrativos se deu em razão da natureza das atividades desempenhadas. A mensuração de resultados do desempenho destes servidores se dá de maneira diversa à dos servidores docentes. Os parâmetros utilizados para avaliação destas duas categorias (docentes e técnicos-administrativos) são muito diferentes, sendo a avaliação docente um campo de estudo que necessita embasamento em outras áreas, que não apenas a Administração, foco de estudo desta pesquisa.

Já os técnicos-administrativos são avaliados baseando-se em parâmetros técnicos e comportamentais, alinhados com a natureza de suas atividades. Na realidade das universidades, o servidor técnico-administrativo atua na função primordial de operacionalização burocrática e gerencial, contando com desafios de ordem legal, material e interrelacional. Esta categoria de servidores busca assegurar a sustentação e o aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão (Rizzatti; Rizzatti Junior, 2004).

Assim, dado o escopo desta pesquisa, foi selecionada a categoria de técnicos-administrativos como foco de estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2016) a pesquisa documental consiste em utilizar documentos que não passaram por tratamento analítico, e que por esta razão recebem o nome de fontes primárias. Kripka, Scheller e Bonotto (2015) afirmam que o desafio desta técnica de pesquisa está na habilidade do pesquisador em selecionar, tratar e interpretar as informações. Quando este trabalho é realizado de forma adequada, a pesquisa ganha detalhes mais desenhados, tornando os dados mais significativos.

### 3.3 Análise de dados

Esta seção apresenta como os dados da pesquisa foram analisados, quais sejam, os artigos selecionados para compor o portfólio bibliográfico da Revisão Sistemática de Literatura, bem como os instrumentos e normativas utilizadas pelas universidades. Estes dados constituíram-se em dois *corpus* textuais da pesquisa.

A fim de alcançar maior rigor científico, bem como minimizar erros humanos, foi utilizado o *software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)* como instrumento de análise dos artigos encontrados na revisão sistemática de literatura, bem como dos instrumentos de avaliação utilizados pelas universidades federais.

O *Iramuteq* é um *software* livre para análise de conteúdo, lexicometria e análise de discurso. Foi desenvolvido pelo *Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales* (LERASS) da Universidade de Toulouse, na França. De acordo com Camargo e Justo (2013) o *software* foi desenvolvido por Pierre Ratinaud em 2009, e é utilizado no Brasil desde 2013.

Este *software* possibilita a realização de estatísticas textuais clássicas, pesquisa de especificidades de grupos, classificação hierárquica descendente, análises de similitude e nuvem de palavras. Para este estudo, serão utilizados o método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Nuvem de Palavras.

O método de análise CHD permite a obtenção das Classes de Segmentos de Textos. Estas classes apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos de texto de outras classes. De acordo com Camargo e Justo (2013), um segmento de texto é um excerto de texto, com cerca de três linhas, dimensionadas pelo *software* em função do tamanho do

*corpus*. A partir das análises dessas classes, o *software* as organiza em um dendograma, que ilustra as relações entre as classes.

A Nuvem de Palavras é uma representação gráfica do agrupamento e organização lexical em função da frequência em que as palavras aparecem no texto. Este recurso permite uma rápida visualização das palavras-chave de um *corpus* textual.

Em razão de seu rigor estatístico, das variadas possibilidades de análise, de sua interface simples e, do seu acesso gratuito, o *Iramuteq* tem sido utilizado como uma ferramenta importante nos estudos em ciências humanas e sociais, que se apoiam nos materiais textuais como fonte primordial de pesquisa (Camargo; Justo, 2013).

Importante destacar que o *Iramuteq* apresenta os dados organizados estatisticamente, no entanto, a interpretação destes dados fica a cargo do pesquisador, que os analisa de acordo com o contexto da pesquisa. Em resumo, o *software* não tem alcance acerca do significado dos dados (Camargo; Justo, 2013).

### 3.3.1 Caracterização das classes da Revisão Sistemática de Literatura

A fim de definir as categorias de análise desta pesquisa, os 14 artigos selecionados foram compilados em um único arquivo e codificados de acordo com as premissas necessárias para a leitura pelo *software Iramuteq*, constituindo-se num *corpus* textual. A relação das categorias de análise será apresentada em seção específica.

### 3.3.2 Caracterização das classes da Pesquisa Documental

Os dados da pesquisa documental foram organizados por região geográfica. Esta ação possibilitou uma comparação entre as formas de avaliação de cada universidade, expressando semelhanças, diferenças e especificidades.

Após leitura e organização do conjunto de dados, foram selecionados quinze documentos de universidades diferentes, sendo três universidades de cada região geográfica do Brasil, levando-se em consideração as semelhanças regionais.

O *corpus* textual foi composto das normativas que norteiam o processo avaliativo dos servidores técnico-administrativos nas universidades, bem como

dos formulários utilizados pelas mesmas. Em diversos casos, a avaliação é composta pela verificação de vários aspectos que podem contribuir com o desempenho do servidor, como a estrutura, os materiais e o clima organizacional no setor, além da avaliação feita pela chefia imediata e pelos colegas de equipe.

A exemplo do que foi feito com os artigos da revisão sistemática de literatura, os documentos das universidades também foram agrupados e codificados de acordo com as premissas necessárias para serem lidos pelo *Iramuteq*.

Para o desenvolvimento da segunda etapa foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo para tratamento dos dados, a fim de realizar um comparativo com os resultados encontrados na revisão sistemática de literatura realizada através do método *ProKnow-C*.

De acordo com Bardin (2016) o método da análise de conteúdo se divide em três polos cronológicos: a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise corresponde ao período de intuições, onde o pesquisador organiza as ideias iniciais e constrói um esquema que facilite as próximas etapas. Esta fase deve contemplar três objetivos:

- a) a escolha dos documentos que serão analisados - no caso desta pesquisa, os instrumentos de avaliação dos técnicos-administrativos das universidades federais brasileiras.
- b) a formulação das hipóteses e dos objetivos - verificar o que há de semelhante e diferente entre os instrumentos, com o objetivo de comparar com as categorias extraídas da análise sistemática de literatura.
- c) a preparação de indicadores para a interpretação final - verificar se existem pontos de melhoria, a fim de propor um instrumento adequado para avaliação de servidores atuantes em universidades.

A terceira etapa da pesquisa partiu da análise comparativa dos indicadores das universidades com os conteúdos advindos da revisão de literatura. Os dados da pesquisa documental foram examinados de forma conjunta, a fim de perscrutar a realidade da avaliação nas universidades.

Na sequência essas informações foram articuladas com as categorias extraídas da revisão sistemática de literatura, traçando um comparativo acerca dos parâmetros e aspectos considerados relevantes para a avaliação de

desempenho. Esta análise culminou na proposta de um Instrumento de Avaliação de Desempenho adequado para servidores técnico-administrativos de universidades federais.

## 4 RESULTADOS

A seção 4.1 apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados.

### 4.1 Revisão Sistemática de Literatura

No sentido de direcionar as publicações para o interesse da pesquisa, foram pesquisados apenas artigos com acesso aberto, nas categorias Gestão, Administração Pública e Psicologia e na área de pesquisa Administração Pública, em um período que abrange os anos de 2017 a 2022, a fim de utilizar estudos recentes, considerando que as diretrizes metodológicas preconizam um período de cinco anos de publicação no caso de artigos científicos.

O objetivo da busca foi identificar um mapa de estudos atuais sobre o tema na esfera pública, podendo utilizar-se de estudos comparativos entre o público e o privado. Com a aplicação dos filtros a busca restou 339 artigos na coleção. A partir da leitura dos títulos e resumos foram excluídos 325 artigos, sendo selecionados 14 artigos para compor o portfólio bibliográfico. Os artigos selecionados apresentam estudos que contribuíram para o objetivo da pesquisa.

O critério para exclusão dos artigos foi o alinhamento aos assuntos relacionados ao tema da avaliação de desempenho de servidores. Os artigos excluídos do rol de publicações não apresentavam aderência à temática da gestão de pessoas, universo no qual a avaliação de desempenho está inserida.

No quadro 2 estão apresentados os artigos extraídos na revisão sistemática de literatura, ordenados pelo número de citações até o mês de outubro de 2022.

**Quadro 2 - Resultado da Revisão Sistemática de Literatura**

Cit aç õe s	Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Objetivo	Principais resultados obtidos	Aspectos principais
50	2020	The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector	Borst, RT; Krueger, PM; Lako, CJ; de Vries, MS	work engagement, performance, meta-analysis, comparative, behavioral outcomes, attitudes	Verificar se os efeitos do engajamento no trabalho quanto às atitudes, comportamento e desempenho no setor público estão de acordo com o esperado, levando-se em consideração os estudos no setor privado. Além de fazer um comparativo	Os resultados mostram que os servidores públicos engajados estão significativamente mais satisfeitos com seu trabalho do que os semipúblicos e privados e mais comprometidos com a organização do que os semipúblicos.	engajamento

Citacões	Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Objetivo	Principais resultados obtidos	Aspectos principais
					entre os resultados do setor público, semipúblico e privado.		
42	2018	Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance	Borst, RT	work engagement; people-processing service providers; people-changing service providers; performance; public service motivation	Examinar a relação entre antecedentes e resultados do engajamento no trabalho no setor público, a fim de verificar o impacto do engajamento no desempenho do servidor.	Com base na análise de um grande conjunto de dados, pode-se concluir que os servidores públicos têm diferentes personalidades e trabalham em diferentes contextos institucionais, e essas diferenças influenciam seu engajamento no trabalho. A importância da pesquisa de engajamento no trabalho na administração pública é confirmada porque leva a um melhor desempenho e satisfação no trabalho em todos os setores.	engajamento
36	2018	Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector	Van der Hoek, M; Groeneveld, S; Kuipers, B	teamwork; goal setting; self-management; performance; public sector	Examinar se e sob quais condições, o estabelecimento de metas e objetivos claros influenciam no desempenho da equipe em setores públicos.	As análises dos dados da pesquisa (n = 105 equipes) mostram que tanto a clareza de metas quanto o autogerenciamento afetam positivamente o desempenho da equipe.	metas
36	2018	The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence	Tummers, L; Steijn, B; Nevicka, B; Heerema, M	leadership; experiment; autonomy; multi-method; vitality; psychology; positive psychology; public management	Sabendo-se que a vitalidade é um diferencial no desempenho das pessoas, o estudo busca analisar se a forma de comunicação do líder na delegação de tarefas e a autonomia no trabalho impactam na vitalidade.	A pesquisa aplicada demonstrou que a comunicação de tarefas do líder e a autonomia no trabalho impactam positivamente a vitalidade de servidores públicos.	comunicação do líder / autonomia / vitalidade
34	2020	One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector	Blom, R; Kruijen, PM; Van der Heijden, BIJM; Van Thiel, S	HRM practices; individual performance; meta-analysis; cross-sectoral comparison; private; public; semipublic sector; public management	Analisar sistematicamente e se os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho individual diferem nos setores público, semipúblico e privado usando uma abordagem meta-analítica.	Os estudos demonstraram que existem diferenças significativas entre os setores público, semipúblico e privado. No entanto, os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos têm impactos semelhantes entre os setores público e privado.	práticas de GRH, comparativo entre setor público e privado
30	2020	Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work	Mostafa, AMS; El-Motalib, EAA	ethical leadership; work meaningfulness; work engagement;	Com base na teoria baseada no autoconceito e na teoria dos substitutos para	O estudo revelou que o significado do trabalho mediou parcialmente a relação entre liderança ética e engajamento.	significado do trabalho / liderança ética / engajamento

Citacões	Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Objetivo	Principais resultados obtidos	Aspectos principais
		Engagement in the Public Sector		self-concept-based theory; substitutes-for-leadership theory; Egyptian public hospital nurses	a liderança, o estudo examina o papel mediador e moderador da significância do trabalho na relação entre liderança ética e engajamento no trabalho.	Além disso, os resultados mostraram que a relação positiva entre liderança ética e engajamento no trabalho era mais forte para os funcionários que experimentavam níveis mais baixos do que altos de significância. Por isso, as organizações do setor público precisam colocar ênfase em nutrir a liderança ética e estimular o senso de significado do trabalho dos funcionários.	
24	2020	Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda	De Geus, CJC; Ingrams, A; Tummers, L; Pandey, SK	Extra-Role Behaviors; Performance Work Systems; Empirical-Examination; Service Motivation; Mediating Role; Transformational Leadership; Cutback Management; Teachers; Commitment; OCB	Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre comportamento de cidadania organizacional no setor público.	Os resultados mostram que, embora o conceito de cidadania organizacional esteja ganhando mais atenção no setor público, a pesquisa muitas vezes não leva em consideração as características ou conceitos específicos deste setor. O artigo evidencia muitos estudos acerca da temática, bem como práticas de gestão voltadas para a administração pública	Comportamento de cidadania organizacional
22	2021	Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion	Van der Voet, J; Steijn, B	Visionary leadership; collaborative governance; collaborative innovation; innovation; teamwork	Examinar como a liderança visionária pode aumentar a inovação em equipes multidisciplinares, promovendo a coesão da equipe interna e a gestão de limites da equipe externa.	Os resultados mostram que a liderança visionária está positivamente relacionada à melhoria da coesão da equipe e ao gerenciamento de limites da equipe ao longo do tempo. A relação positiva entre a liderança visionária e a inovação da equipe é mediada pela coesão da equipe, mas não pelo gerenciamento dos limites da equipe.	liderança / coesão da equipe / inovação
13	2019	Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation	Nielsen, PA; Boye, S; Holten, AL; Jacobsen, CB; Andersen, LB	Transformational leadership, transactional leadership, intrinsic motivation, work engagement, augmentation effect	As estratégias de liderança transformacional e transacional tornaram-se proeminentes na pesquisa de administração pública, mas não está claro se são compatíveis ou se podem prejudicar uma à outra. Neste artigo foram examinados os efeitos combinados e interativos da liderança	Os resultados mostram que a liderança transformacional e as recompensas verbais contingentes aumentaram a motivação dos funcionários. No entanto, o uso simultâneo de recompensas materiais contingentes minou os benefícios da liderança transformacional. Por isso, o potencial motivacional das visões orientadas para o serviço ou para a comunidade foi minado quando os líderes também apelaram para motivos materiais extrínsecos.	liderança /engajamento / motivação

Citacões	Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Objetivo	Principais resultados obtidos	Aspectos principais
					transformacional e dos três tipos de liderança transacional (recompensas verbais contingentes, recompensas materiais e sanções) sobre a motivação no trabalho dos funcionários, conceituada como engajamento no trabalho e motivação intrínseca.	Isso poderia ajudar a explicar por que os incentivos financeiros nem sempre trazem os benefícios esperados nas organizações públicas. Portanto, argumentamos que a pesquisa e a prática devem prestar mais atenção em como diferentes estratégias de liderança funcionam em combinação.	
12	2019	Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement	Kroll, A; DeHart-Davis, L; Vogel, D	Organizational social capital; Commitment and engagement; Team mental models and cognition; Public-sector organizational behavior	O artigo estudou os efeitos do capital social e seu impacto nas atitudes dos funcionários, como engajamento e comprometimento.	Os resultados sugerem que uma maneira promissora de aumentar o capital social das organizações é por meio de intervenções no nível da equipe.	capital social / engajamento / comprometimento
11	2021	Public Versus Private Job Satisfaction. Is there a Trade-off between Wages and Stability?	Sanchez-Sanchez, N; Puente, ACF	Job satisfaction; Public; Private; Trade-off	Este artigo examina as diferenças na satisfação no trabalho no setor público e privado, utilizando várias dimensões da percepção de satisfação no trabalho.	Os resultados mostram que os trabalhadores do setor público estão mais satisfeitos do que os do setor privado em termos de nível agregado de satisfação no trabalho, estabilidade, flexibilidade de horário e férias, mas não em termos de salários, organização do trabalho, independência e tomada de decisão.	satisfação / comparativo entre público e privado
11	2019	Job Satisfaction Among Federal Employees: The Role of Employee Interaction With Work Environment	Wang, TK; Brower, R	interactional compatibility; human resource management; job satisfaction	Ao focar nas compatibilidades entre funcionários federais e ambientes de trabalho, este estudo incorpora a teoria do ajuste pessoa-ambiente e testa o impacto de três compatibilidades na satisfação no trabalho de servidores públicos federais com base na Pesquisa de ponto de vista do funcionário federal de 2015.	Os resultados mostram que as compatibilidades percebidas entre servidores federais e seus cargos, grupo de trabalho e supervisores têm efeitos significativos sobre a satisfação no trabalho entre servidores públicos federais.	ambiente de trabalho / satisfação
9	2019	Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model:	Gross, HP; Thaler, J; Winter, V	Absenteeism, Job Demands-Resources Model, Presenteeism,	Este estudo investiga como a motivação se relaciona ao engajamento no	Os resultados demonstram que a motivação se relaciona de maneiras diferentes	engajamento / motivação / assiduidade

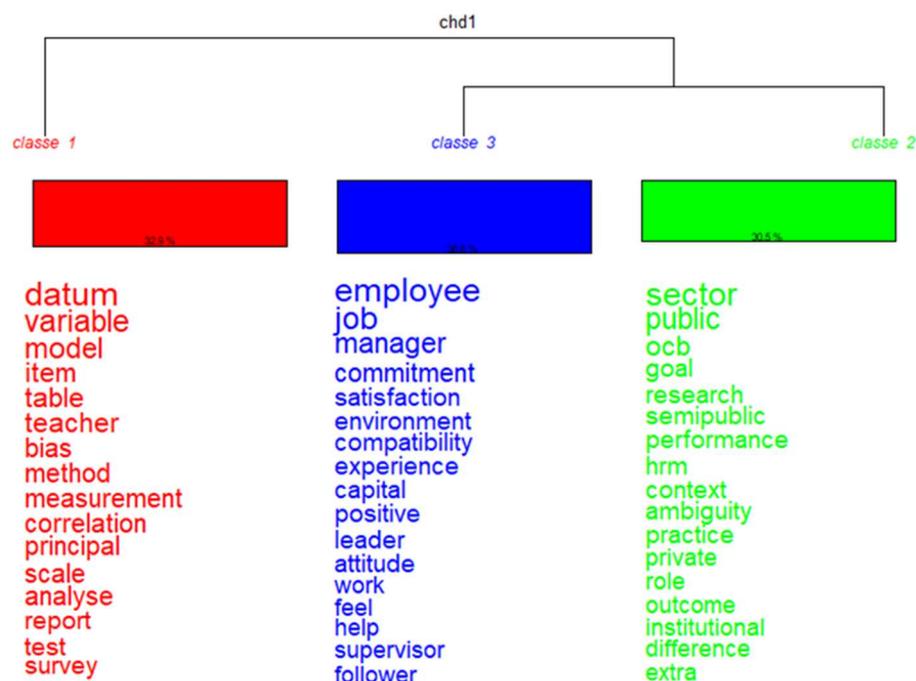
Cit aç õe s	Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Objetivo	Principais resultados obtidos	Aspectos principais
		An Empirical Analysis to Explain Employees' Performance, Absenteeism, and Presenteeism		Public Service Motivation	trabalho e os resultados apresentados por servidores públicos. Consideram na pesquisa os efeitos diretos e indiretos da motivação no desempenho, absenteísmo e assiduidade das pessoas.	em cada variável estudada.	
7	2022	Walking the Walk: Does Perceptual Congruence Between Managers and Employees Promote Employee Job Satisfaction?	Song, M; Meier, KJ	Perceptual Congruence; Management Effectiveness; Job Satisfaction; Employee Well-being; Public Management	O artigo pesquisou a discrepância entre a autoavaliação dos gestores e a percepção dos funcionários a respeito de seu líder no contexto da educação pública, além de examinar como essa incongruência pode afetar a satisfação do servidor público.	Os resultados sugerem que os gerentes superestimam a eficácia de sua gestão em geral. À medida que aumenta a diferença de percepção entre gerentes e funcionários, é menos provável que os funcionários estejam satisfeitos com sua organização e sua profissão. Percebeu-se também que os efeitos negativos da incongruência podem ser acelerados quando os funcionários têm um consenso considerável sobre a administração. Este estudo destaca o papel da congruência perceptiva na criação de um ambiente de trabalho melhor e na promoção da satisfação no trabalho para funcionários públicos.	liderança / ambiente / satisfação

Fonte: Autoria própria (2023)

#### 4.1.1 Análise dos Resultados da Revisão Sistemática de Literatura

A partir da inserção dos artigos selecionados, após a codificação necessária, o *software Iramuteq* trouxe o dendograma de classes que está representado na figura 1. Estes resultados serviram de base para a definição das categorias de análise.

Figura 1 – Dendograma de classes - artigos



Fonte: Iramuteq (2023)

A interpretação do conjunto de palavras enseja a nomeação das classes e assim a definição das categorias de análise. O dendograma produzido a partir do *corpus* apresentou três classes, sendo inicialmente dividido em dois *subcorpus*. O primeiro é composto pela Classe 1, separado dos demais. O grupo restante, se divide em duas classes, a Classe 2 e a Classe 3, que apresentam maior similaridade entre o conjunto de palavras.

- Classe 1 – Método de estudo dos artigos
- Classe 2 – Aspectos Institucionais
- Classe 3 – Competências dos servidores

A Classe 1 diz respeito ao método utilizado nos estudos analisados na revisão sistemática de literatura, não sendo relevante para o objetivo desta pesquisa.

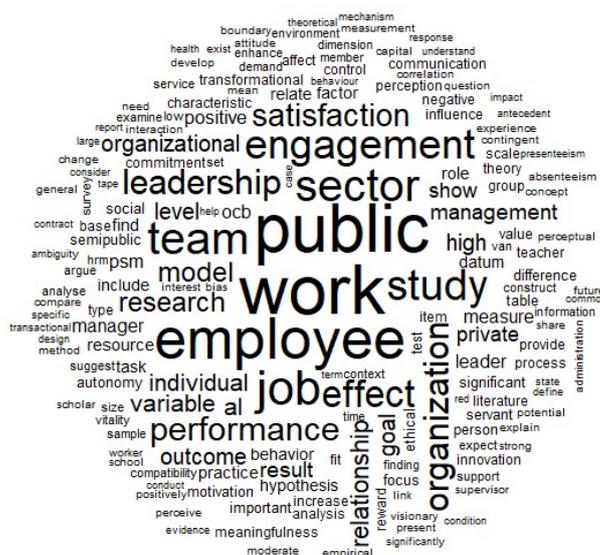
A Classe 2, representa 30,5% do total do *corpus* analisado. As palavras mais significativas desta classe são, em tradução: “setor público”, “Gestão de Recursos Humanos”, “meta”, “desempenho”, “Comportamento de Cidadania Organizacional”, “prática”, “resultado”. A presença destas palavras nos artigos representa o olhar institucional no processo de avaliação, ou seja, aspectos relacionados ao que é importante para a instituição quando se pensa em avaliar

as pessoas e os resultados que elas apresentam no sentido de contribuir para o crescimento organizacional.

A Classe 3 representa 36,6% do total do *corpus* analisado. Observando as palavras mais expressivas presentes na classe, pode-se notar que dizem respeito às habilidades que são esperadas dos servidores públicos, bem como os fatores que impactam em seu desempenho, como: “ambiente”, “compromisso”, “atitude positiva”, “líder”, “experiência”, “recurso”, “sentir”.

A união das palavras mais expressivas dos estudos analisados está representada na imagem a seguir, que apresenta uma Nuvem de Palavras, também conhecida como *WorldCloud*. É uma ferramenta de visualização gráfica que leva em consideração a frequência de uma palavra ou expressão em um texto, quanto maior a imagem da palavra, maior a frequência em que ela aparece.

**Figura 2 - Nuvem de Palavras - artigos**



**Fonte: Iramuteq (2023)**

O objetivo da revisão sistemática de literatura foi identificar os estudos relevantes sobre a temática da avaliação de desempenho no setor público, mais especificamente em universidades públicas. A partir dos resultados foi possível notar um número reduzido de pesquisas dentro deste escopo, demonstrando que há escassez de estudos da avaliação no contexto da gestão de pessoas focado em universidades públicas.

Ao examinar os estudos presentes nos resultados da revisão sistemática de literatura é possível perceber que algumas pesquisas fazem um comparativo entre os setores público e privado. Esta prática pode remeter aos preceitos da Administração Pública Gerencial, advinda da Europa e dos Estados Unidos, amplamente difundida também no Brasil. Este paralelo entre o público e o privado se apresentou nos estudos de Borst (2020), Blom *et al.* (2020) e Sanchez-Sanchez e Puente (2021). No entanto, considerando o foco da pesquisa, a ênfase das análises está voltada ao setor público.

A seguir serão abordados os principais temas presentes nos artigos selecionados para este estudo. Importante ressaltar que os assuntos estão listados separadamente para facilitar a compreensão. No entanto, sabe-se que este conteúdo está inter-relacionado, havendo sempre que analisar os conceitos de forma integrada.

## **Liderança**

O artigo de Song e Meier (2022) pesquisou, especificamente, a discrepância entre a autoavaliação dos gestores e a percepção dos funcionários a respeito de seu líder no contexto da educação pública. De acordo com a pesquisa os gerentes superestimam a eficácia de sua gestão, sendo assim, existe uma discordância entre funcionários e gestores acerca de sua atuação. Os resultados também demonstram que quanto maior a diferença de percepção entre gerentes e servidores, é menos provável que os servidores estejam satisfeitos com a organização e com sua profissão.

Tummers *et al.* (2018), Van der Voet e Steijin (2021), Mostafa e El-Motalib (2020) e Nielsen *et al.* (2019) também abordam o papel do líder e os estilos de liderança, destacando os efeitos que esta atuação pode proporcionar nos servidores e no ambiente organizacional. Van der Voet e Steijin (2021) estudaram os efeitos positivos de uma liderança visionária na inovação e na coesão de equipes multidisciplinares.

## **Motivação e Satisfação com o Trabalho**

A motivação e a satisfação com o trabalho foram temáticas que apareceram significativamente nos resultados das pesquisas. Wang e Brower

(2019) realizaram um estudo cujo objetivo era verificar o impacto da interação funcionário-ambiente na sua satisfação com o trabalho. Os resultados mostraram que as compatibilidades percebidas entre os servidores e seus cargos, grupo de trabalho e supervisores têm efeitos significativos sobre a satisfação no trabalho, entre servidores públicos federais.

Sanchez-Sanchez e Puente (2021) examinaram as diferenças na satisfação no trabalho no setor público e privado usando a Pesquisa Espanhola de Qualidade de Vida no Trabalho durante o período 2006-2010. De acordo com a pesquisa, que analisou diversos fatores de percepção da satisfação no trabalho (remuneração, política de promoção, horário de trabalho, flexibilidade, pausas e férias), os trabalhadores do setor público estão mais satisfeitos do que os do setor privado em termos de estabilidade, flexibilidade de horário e férias, mas não em termos de salários, organização do trabalho, independência e tomada de decisão.

### **Engajamento no Trabalho**

Uma forma de driblar estes pontos que se mostram como obstáculos na satisfação de servidores públicos é a promoção do engajamento no trabalho. As pesquisas selecionadas neste estudo apontam que os órgãos públicos têm buscado formas de manter os funcionários engajados.

Borst e Kuryen (2020), Mostafa e El-Motalib (2020) e Borst (2018), baseando-se em teorias amplamente estudadas, trazem o engajamento como um conceito psicológico definido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado por ter altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho; a dedicação caracteriza-se por um sentimento de importância, entusiasmo, orgulho e inspiração; e a absorção é caracterizada por estar totalmente absorto em seu trabalho. O engajamento predispõe uma atitude proativa e enérgica.

Corroborando com estes conceitos, Nielsen *et al.* (2019) sustentam que tanto o engajamento no trabalho quanto a motivação intrínseca representam estados mentais positivos, uma vez que os indivíduos que estão engajados em

atividades relacionadas ao trabalho intelectualmente estimulantes também tendem a gostar dessas atividades.

Segundo Mostafa e El-Motalib (2020) uma liderança ética pode promover o aumento do engajamento dos funcionários. Os autores sugerem que a capacidade dos líderes de motivar os servidores depende do envolvimento destes na missão articulada pela liderança. Ou seja, os funcionários perceberão seu trabalho como significativo quando os líderes vincularem o trabalho a um propósito moral maior e esclarecerem como ele ajuda na consecução dos objetivos organizacionais.

### **Metas e Autonomia**

Neste sentido, a clara definição de metas traz maior autonomia para os servidores no desenvolvimento do trabalho. Tummers *et al.* (2018) apregoam que a autonomia tem sido relacionada a maior envolvimento no trabalho, níveis mais altos de satisfação e redução do estresse. Por sua vez, Van der Hoek, Groeneveld e Kuipers (2018) afirmam que quanto mais clara, específica e desafiadora for uma meta, melhor será seu desempenho.

Os mesmos autores sustentam que ao invés de controlar o comportamento dos servidores públicos por meio da hierarquia da burocracia tradicional, é mais promissora a combinação de orientação sobre a produção e descentralização no setor público.

Por outro lado, quando os funcionários públicos encontram regras, regulamentos ou procedimentos que parecem inúteis, mas onerosos, eles se tornam alienados de seu trabalho, menos criativos e menos produtivos (Borst, 2018).

Seguindo a lógica da clareza de metas trazida por Van der Hoek, Groeneveld e Kuipers (2018), Tummers *et al.* (2018) acrescentam que uma comunicação efetiva das tarefas pelo líder fornece direção estratégica aos servidores, ajudam a definir metas concretas e a resolver problemas. Os autores afirmam que a comunicação de tarefas tem sido associada a vários resultados importantes, como maior confiança na gestão, melhor desempenho do grupo e satisfação no trabalho.

Outro aspecto relacionado ao desempenho trazido por Blom *et al.* (2018) é a maior dificuldade do setor público em definir objetivos tangíveis. De acordo com os autores a ambiguidade de objetivo organizacional é definida como a medida em que um objetivo organizacional ou um conjunto de objetivos permite margem de interpretação, quando o objetivo organizacional representa o estado futuro desejado da organização. Objetivos ambíguos diminuem o efeito das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho.

Gonçalves *et al.* (2018), Blom *et al.* (2018), Bravo e Melo (2020) Medeiros, Santos e Ferreira (2022) corroboram com a ideia de que o alinhamento entre metas organizacionais e individuais facilitam a melhora do desempenho das pessoas, bem como seu acompanhamento pela gestão.

Neste sentido, há que se considerar esta dificuldade nas entidades públicas, onde os objetivos organizacionais são considerados menos tangíveis, mais difíceis de medir, mais diversos e muitas vezes mais conflitantes em comparação com os do setor privado. Consequentemente, é mais difícil projetar programas de treinamento eficazes em organizações públicas. Da mesma forma, é mais difícil desenvolver esquemas de incentivos sólidos no setor público. Como as recompensas extrínsecas costumam estar ligadas ao alcance de metas concretas, a maior ambiguidade de metas nas organizações públicas complica o processo de recompensa (Blom *et al.* 2018).

### **Comportamento de Cidadania Organizacional**

Ao abordar a temática do desempenho individual, um conceito presente é o de “Cidadania Organizacional”. Trata-se de uma definição de desempenho além do esperado, levando-se em consideração que “desempenho individual pode ser definido como um conjunto de comportamentos e ações que têm impacto nos objetivos da organização e estão sob o controle do indivíduo” (Blom *et al.*, 2018, p. 10).

O conceito de Cidadania Organizacional foi criado por Organ (1988) como sendo “comportamentos individuais discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4).

Ingrams (2020) afirma que apesar do conceito de cidadania organizacional ter mais de 30 anos, os estudos empíricos em órgãos públicos ainda são pouco significativos. No entanto, este é um conceito que pode fazer muito sentido no universo público, já que existem estudos (Klein e Mascarenhas, 2016 e Blom *et al*, 2018) que afirmam que a motivação de servidores públicos vem do fato de servir a uma causa pública e não de fatores externos.

De Geus *et al* (2020) sustentam que as descobertas nesta temática encorajaram as organizações públicas a usarem o comportamento de cidadania para aumentar o desempenho organizacional. Além disso, apontam que as organizações públicas enfrentam cada vez mais julgamento e expectativas de desempenho dos cidadãos, ao mesmo tempo em que lutam para manter os níveis de serviço em meio a orçamentos em declínio.

Ao longo do tempo, outros estudos contribuíram para o desenvolvimento do conceito de cidadania organizacional. Andrade *et al*. (2017) apresentam sete dimensões construídas pelos estudiosos do tema: altruísmo, espírito esportivo, lealdade com a organização, conformidade com a organização, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento. Estas qualidades representam uma forma de ver e viver o trabalho dentro das organizações para além do que é esperado ou mensurado numa avaliação de desempenho.

Em suas pesquisas, Andrade *et al*. (2017) e Ingrams (2020) apresentam a motivação e a satisfação no trabalho como variáveis que podem contribuir para que o comportamento de cidadania organizacional possa surgir entre os indivíduos. De acordo com os autores, funcionários satisfeitos são mais propensos a dizer coisas positivas a respeito de seu local de trabalho, ou a colaborar com seus colegas sem que seja solicitado, pois eles agem de forma a retribuir a experiência positiva que experimentam. Ingrams (2020) cita vários estudos empíricos que demonstram altos níveis de comportamento de cidadania organizacional em organizações públicas.

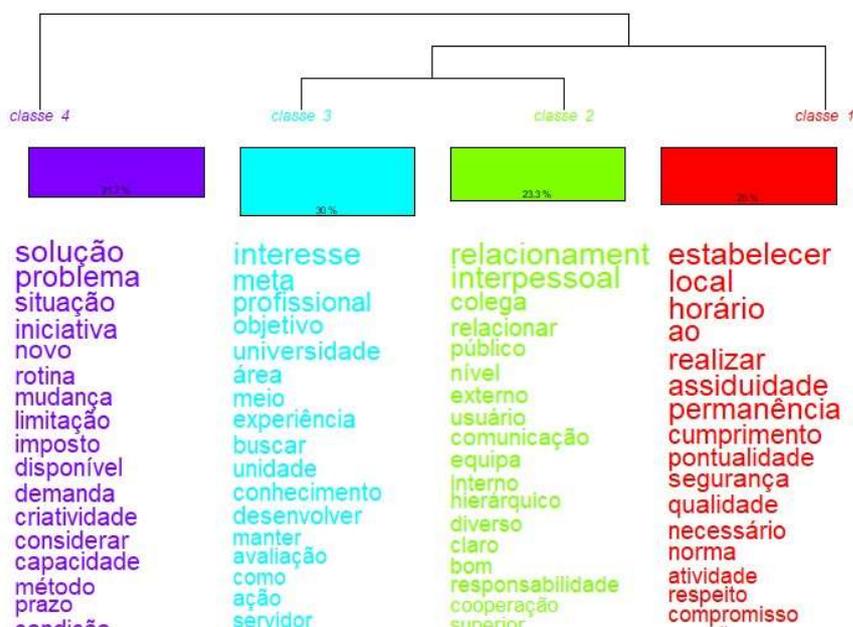
## **4.2 Análise dos Instrumentos e das Normativas das Universidades**

Primeiramente foram incluídos no *Iramuteq* os formulários utilizados pelas universidades para avaliação dos servidores. Foram selecionadas dez universidades, sendo duas de cada região geográfica do Brasil. Estes

formulários apresentam um resumo dos aspectos considerados na avaliação. São os instrumentos práticos utilizados pelas universidades.

A partir da inserção destes dados, o *Iramuteq* trouxe o dendograma de classes representado pela figura 3.

**Figura 3 - Dendograma de classes – formulários de avaliação**



**Fonte: Iramuteq (2023)**

Fazendo a leitura e interpretação deste conjunto de palavras, é possível perceber quatro grandes grupos presentes nas classes, demonstrando quais aspectos são mais utilizados pelas universidades pesquisadas.

Classe 1- diz respeito à **assiduidade e à permanência** do servidor em seu local de trabalho, ao **compromisso** do servidor em estar presente e desenvolver um trabalho com qualidade.

Classe 2 – apresenta o **aspecto relacional do servidor**, ou seja, seu relacionamento no ambiente de trabalho, seja com seus colegas de setor, chefia ou no atendimento ao público. Também apresenta o fator **comunicação** de maneira complementar e integrada.

Classe 3 – demonstra o interesse do servidor no **cumprimento das metas organizacionais**, bem como suas ações voltadas ao **desenvolvimento profissional**, ou seja, se o servidor busca se atualizar profissionalmente, quanto às normas que necessitam seguir e também quanto à **capacitação** técnica.

Classe 4 – traz o aspecto da **iniciativa e da criatividade** do servidor no exercício de suas funções. Este grupo de palavras denota a mensuração de quanto o servidor busca **solucionar os problemas** que se apresentam na sua rotina. Considera sua capacidade de se mostrar **disponível e aberto às mudanças**.

A partir desta análise, foi possível notar quais aspectos aparecem com maior frequência nos formulários pesquisados. No entanto, outros aspectos que apareceram em menor número também são relevantes para uma avaliação consistente.

No quadro 3 estão apresentados todos os quesitos utilizados nos dez formulários analisados. O aspecto relacional do servidor é pontuado em todos os formulários analisados, ou seja, 100% das universidades pesquisadas utilizam o quesito do relacionamento interpessoal e da comunicação como um fator de pontuação na avaliação.

Os quesitos: criatividade e responsabilidade/compromisso com o trabalho apareceram em 90% dos formulários. Em um percentual de 80% das universidades pesquisadas observou-se os quesitos: habilidade técnica para desempenho da função, habilidade para trabalhar em equipe, eficiência, iniciativa e planejamento/organização das atividades de trabalho. Assiduidade/pontualidade está presente em 70% do total. Com 60% de presença ficaram eficácia/credibilidade, atuação com sustentabilidade e engajamento/cooperação. Sendo estes os aspectos mais significativos quantitativamente.

**Quadro 3 – Listagem de fatores de avaliação**

<b>Fatores de Avaliação</b>	<b>Quantidade de Universidades</b>
<b>Relacionamento e comunicação</b>	10
<b>Criatividade</b>	9
<b>Responsabilidade/compromisso</b>	9
<b>Planejamento/organização das atividades</b>	8
<b>Iniciativa</b>	8
<b>Eficiência - fazer corretamente o trabalho</b>	8
<b>Trabalho em equipe</b>	8
<b>Habilidade técnica</b>	8
<b>Assiduidade/pontualidade</b>	7

Fatores de Avaliação	Quantidade de Universidades
Eficácia/credibilidade	6
Utilização sustentável de recursos	6
Engajamento/cooperação	6
Autodesenvolvimento	5
Comportamento ético	4
Cumprimento de metas	3
Flexibilidade e adaptação às mudanças	2
Disponibilidade para aprender	2
Foco no usuário	2
Cumprimento de normas e respeito à hierarquia	1
Participação em eventos com certificado	1
Participação em grupos de trabalho, bancas e colegiados	1
Pontos fortes e fracos do servidor	1
Instrumento de <i>feedback</i> entre chefia e servidor	1

Fonte: dados da Pesquisa (2023)

Outros aspectos também estão contemplados nos formulários de avaliação conforme demonstra o quadro 4.

**Quadro 4 - Aspectos complementares**

Aspectos Considerados	Quantidade de Universidades
Autoavaliação	5
Avaliação da equipe	5
Fatores limitantes	5
Avaliação dos usuários	3
Necessidade de treinamento	3
Ambiente de trabalho	1

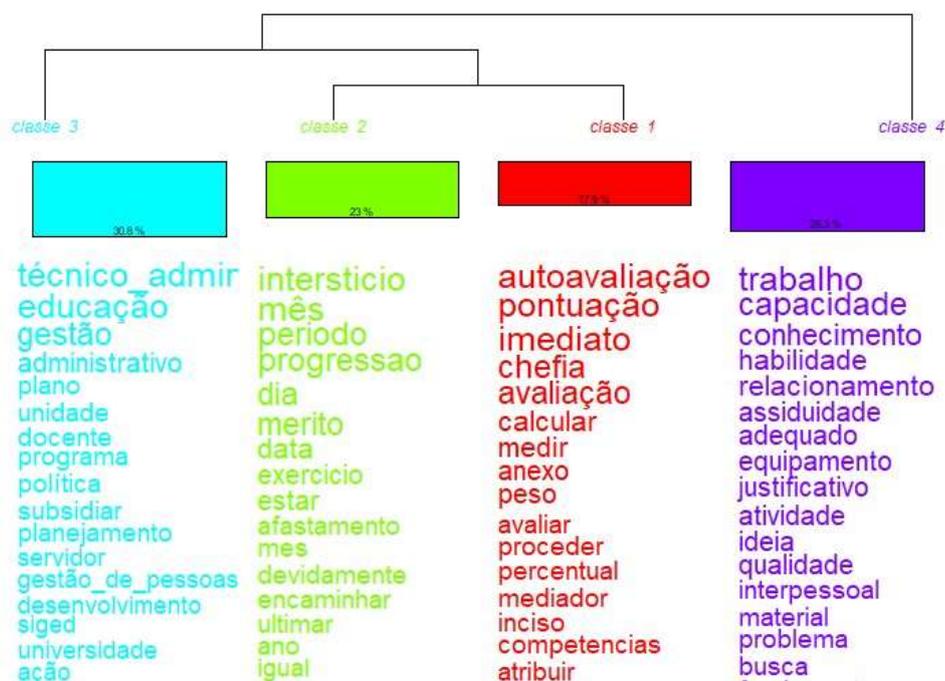
Fonte: dados da Pesquisa (2023)

Para ampliar a abrangência do processo avaliativo, também foram analisadas as normativas que regem a avaliação. Foram selecionadas mais cinco universidades federais, uma por região geográfica do Brasil. Desta forma foi possível mapear outros aspectos que influenciam no desempenho dos servidores.

O processo de avaliação de desempenho de servidores nas universidades possui sempre um documento que apresenta a fundamentação, as regras, os atores do processo e suas funções. Normalmente este documento é chamado de Resolução.

A figura 4 apresenta o dendograma de classes que demonstra a ligação existente entre cada classe e suas palavras, levando em consideração a inserção destas palavras nos segmentos de texto, após leitura dos formulários e resoluções.

**Figura 4 - Dendograma de classes - normativas de avaliação das universidades**



**Fonte: Iramuteq (2023)**

O dendograma extraído do *Iramuteq* a partir do *corpus* textual apresentou quatro classes distintas, que estão divididas em dois subgrupos. O primeiro é composto pela Classe 4, separado dos demais. O restante das classes está no outro subgrupo, que novamente se divide em dois. Neste esquema, as Classes 1 e 2 estão interligadas, e a outra parte é composta pela Classe 3.

A partir da interpretação das palavras apresentadas no dendograma e sua inserção nos segmentos de texto, as classes receberam uma denominação, que demonstram a significância destas palavras em conjunto.

- Classe 1 – Procedimentos administrativos da Avaliação
- Classe 2 – Prazos/Interstícios
- Classe 3 – Objetivos da Avaliação
- Classe 4 – Aspectos avaliados



Categorias de Análise	Subcategorias	Definições	Critérios de Avaliação de Desempenho mais utilizados pelas Universidades	Proposta de Melhoria
	- Habilidades técnicas e experiência	esperadas das pessoas no exercício de suas funções	2.Prazos/interstícios; 3.Objetivos da Avaliação; 4.Aspectos avaliados.	o de Cidadania Organizacional, que não foi encontrado na pesquisa documental

**Fonte: Autoria própria (2023)**

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de elucidar a pergunta de pesquisa, os dados foram analisados em conjunto, quais sejam os resultados da revisão sistemática de literatura e os documentos utilizados pelas universidades.

Percebe-se que as universidades estão acompanhando as tendências e a evolução dos estudos acerca da avaliação de desempenho, ao verificar que a totalidade das universidades pontua o relacionamento e a comunicação. Este fato demonstra que estas entidades valorizam as relações no ambiente de trabalho.

Neste sentido, Van der Hoek, Groeneveld e Kuipers (2018), Tummers *et al.* (2018), afirmam que a comunicação adequada no ambiente de trabalho tem sido associada a vários resultados importantes, como melhor desempenho do grupo, maior confiança na gestão e satisfação no trabalho. Teixeira e Silva (2020) demonstram a importância da comunicação na eficácia organizacional, discutindo inclusive a nova realidade do teletrabalho que está presente em muitas organizações, o que requer uma nova forma de pensar a comunicação.

Outro aspecto presente na pesquisa documental é o comprometimento do servidor com a organização. Segundo Teixeira e Silva (2020) o comprometimento organizacional é uma relação entre o servidor e a instituição, havendo interesse do funcionário no crescimento da organização. É perceptível, a partir dos dados da pesquisa, que as universidades valorizam o comprometimento dos servidores.

Coelho (2018) afirma que a criatividade é o alicerce para construir inovação no ambiente de trabalho, a fim de manter as organizações atualizadas diante das mudanças que ocorrem ao seu redor. “Inovação é a exploração, com sucesso, de novas ideias e está intimamente ligada à criatividade.” (Coelho, 2018, p. 6). O fato da grande maioria das universidades pontuar a criatividade demonstra o movimento destas instituições em acompanhar e promover inovações.

Eficiência é um conceito amplamente consolidado. Segundo o dicionário é a qualidade daquilo ou de quem é competente, que realiza de maneira correta as suas funções. Sendo, portanto, uma qualidade esperada dos servidores no exercício de suas funções. Este conceito pode ser analisado conjuntamente com

os itens “planejamento e organização” e “habilidade técnica”, que diz respeito ao conhecimento e à gestão que o servidor possui acerca das suas rotinas de trabalho.

Uma universidade do sul apresentou em seu formulário um item denominado Instrumento de *feedback*, com a descrição “o servidor e a chefia realizam em conjunto pressupondo objetividade, confiança, autocrítica, senso de justiça e ética por parte de ambos”. O preenchimento deste item pode incentivar à discussão do desempenho do servidor e da chefia, além de lembrar a importância do respeito e do senso crítico. Iniciativas como esta corroboram para que o processo seja participativo.

Reifschneider (2008) e Medeiros, Santos e Ferreira (2022) destacam a importância de o processo avaliativo ser participativo e dinâmico. Na visão de Pinto e Behr (2015) ao participar da avaliação o servidor sente que está sendo ouvido e pode modificar suas ações.

Duas das dez universidades pontuam a disponibilidade do servidor em aprender novas rotinas. A disposição para aprender, assim como a iniciativa na solução de demandas são qualidades valiosas na promoção de um ambiente propício ao crescimento e adaptabilidade às mudanças que o atual cenário exige.

O engajamento no trabalho, muito presente nos resultados da pesquisa bibliométrica, também figura nas métricas das universidades. A falta de engajamento é apontada por Torres (2012) como uma das causas para dificuldades enfrentadas pelos órgãos públicos.

Servidores engajados trabalham com mais vitalidade e satisfação. Borst e Kuryen (2020), Mostafa e El-Motalib (2020), Borst (2018) e Nielsen *et al.* (2019) sustentam que o engajamento no trabalho representa um estado mental positivo dos funcionários, que tendem a gostar mais das atividades que estão desenvolvendo.

No entanto, quem trabalha em entidades públicas convive diariamente com o engessamento imposto pela legislação. O cumprimento de metas e o respeito às normas e à hierarquia figuram como quesitos utilizados pelas universidades na avaliação de servidores técnico-administrativos.

Neste contexto, a autonomia surge como um atenuante à rigidez burocrática. Quando servidores sabem o que se espera deles, podem

experimentar maior autonomia, o que por sua vez, promove maior envolvimento e maior satisfação com o trabalho (Tummers *et al.* 2018).

Metas claras e desafiadoras proporcionam melhor desempenho. Neste sentido, uma conduta efetiva por parte das chefias seria a descentralização e a orientação adequada, dando autonomia para o servidor, ao invés de controlar o comportamento por meio da hierarquia fruto da burocracia (Tummers *et al.* 2018; Van Der Hoek; Groeneveld; Kuipers, 2018; Borst, 2018).

Outra forma de desenvolver autonomia no trabalho é a capacitação que o próprio servidor busca no intuito de melhorar seu desempenho. Diversas universidades pontuam o autodesenvolvimento na avaliação.

A autoavaliação figura na pesquisa documental como componente da avaliação do servidor, sendo este um dos preceitos da avaliação 360º ou multifonte. Neste sentido, quando observado o sistema completo de avaliação das universidades pode-se encontrar os parâmetros deste conceito de avaliação, já que as universidades consideram: a autoavaliação do servidor, o *feedback* das pessoas que utilizam os serviços e da equipe de trabalho, além da chefia imediata.

De maneira mais ampla, nota-se que a avaliação nas universidades se pauta muito mais nos aspectos comportamentais, que são fatores subjetivos. A subjetividade da avaliação é um aspecto que figura como uma das fragilidades dos sistemas de avaliação. No entanto, é difícil para a administração pública encontrar maneiras de contornar a situação, já que a complexidade do serviço público dificulta a definição de parâmetros mais objetivos de avaliação que poderiam mensurar o desempenho de forma mais adequada.

Bravo e Melo (2020) declaram que a avaliação é um processo complexo e que envolve certa subjetividade. Murphy (2019) afirma que a avaliação é subjetiva sempre que postula julgamento e não pode ser atingido por contagem objetiva. Blom *et al.* (2018) afirmam que o setor público tem maior dificuldade em definir objetivos tangíveis, e que objetivos ambíguos diminuem os efeitos das práticas de gestão de pessoas.

No entanto, há que se atentar que é impossível demonstrar completamente a realidade de trabalho de um servidor por meio da quantificação de alguns fatores, conforme apregoa Pinto e Behr (2015). Em outras palavras, a avaliação de desempenho possui limitações.

## 5.1 Proposta de Instrumento de Avaliação

Após análise e discussão dos dados coletados, considerando os resultados da literatura recente do tema, esta seção apresenta uma Proposta de Instrumento de Avaliação de Servidores Técnico-administrativos vinculados a Universidades Federais, como forma de contemplar o objetivo geral deste estudo.

A sugestão de instrumento pauta-se numa proposta enxuta, considerando a busca pela facilidade de utilização e otimização da ferramenta. Para a construção destes critérios foram levados em consideração os dados encontrados na pesquisa documental, sendo selecionados quesitos relevantes de acordo com a literatura, além de apresentar como inovação o item referente ao Comportamento de Cidadania Organizacional, que figurou nos resultados da revisão de literatura como um aspecto impactante no desempenho de servidores públicos.

Ingrams (2020) e Andrade *et al.* (2017) demonstraram que a motivação e a satisfação são conceitos diretamente relacionados ao comportamento de cidadania organizacional. De Geus *et al.* (2020) apregoam que as organizações públicas têm utilizado o comportamento de cidadania organizacional para aumentar o desempenho.

Ao relacionar o conceito de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho a instituição reforça a importância de atitudes proativas, colaborativas e de suporte mútuo, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

O conjunto de critérios visa promover nas universidades uma cultura de avaliação que possa contribuir com o desenvolvimento dos servidores, ao mesmo tempo em que subsidia o acompanhamento dos resultados pelos gestores.

Importante destacar que o processo de avaliação de desempenho deve ser realizado como uma prática contínua de melhoria. Os resultados da avaliação podem ser utilizados para promover a motivação, proporcionar desenvolvimento, bem como para identificar a necessidade de ajustes nas atribuições do servidor.

Reynald e Todescat (2017) apresentam a avaliação de desempenho como uma ferramenta voltada ao crescimento individual e organizacional.

Murphy (2019) e Gonçalves *et al.* (2018) abordam a avaliação como um processo contínuo capaz de fornecer informações gerenciais, além de amparar o mecanismo de motivação dos servidores.

Também é importante se atentar à capacitação dos avaliadores para que estes possam realizar a avaliação de forma justa, imparcial e fundamentada, pensando na avaliação como um processo contínuo, e não uma atividade isolada. O ideal é acompanhar o progresso dos servidores ao longo do tempo e revisar regularmente os planos de desenvolvimento.

Além disso, garantir a confidencialidade dos resultados da avaliação contribui para que os servidores se sintam à vontade para serem honestos em suas autoavaliações e para que os avaliadores possam fornecer *feedback* genuíno.

A utilização do *software Iramuteq* como instrumento de análise também contribuiu para a construção do modelo de avaliação. A organização das palavras significativas em classes permitiu a identificação das categorias de análise desta pesquisa, possibilitando o agrupamento das informações por meio de um método estatístico de contagem.

Desta forma, foi possível verificar os aspectos mapeados nos artigos da revisão de literatura em conjunto com os dados da pesquisa documental, trazendo significância e robustez para o estudo e seus resultados.

O quadro 6 apresenta uma proposta de instrumento de avaliação de desempenho, contendo uma listagem de critérios que devem ser avaliados de acordo com a escala *Likert*, com as opções: Excelente / Muito bom / Bom / Razoável / Ruim.

**Quadro 6 – Sugestão de Instrumento de Avaliação**

<b>Instrumento de Avaliação</b>	
1.	Relacionamento e Comunicação: Avaliar como o servidor se relaciona com seus pares, bem como sua capacidade de se comunicar claramente e de forma adequada com colegas, superiores, estudantes e demais membros da comunidade universitária.  <input type="checkbox"/> <b>Excelente</b> <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b> <input type="checkbox"/> <b>Bom</b> <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b> <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b>
2.	Competências técnicas: Verificar o nível de conhecimento e habilidades técnicas relacionadas ao cargo exercido pelo servidor. Isso pode incluir conhecimentos específicos da área de atuação e conhecimentos em tecnologia e sistemas relevantes.

<b>Instrumento de Avaliação</b>	
	<input type="checkbox"/> <b>Excelente</b> <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b> <input type="checkbox"/> <b>Bom</b> <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b> <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b>
3.	<p>Inovação e criatividade: Reconhecer e valorizar a capacidade do servidor de propor ideias inovadoras, soluções criativas e melhorias nos processos.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
4.	<p>Engajamento: Avaliar a capacidade do servidor de trabalhar em equipe, colaborar com colegas, compartilhar conhecimentos e apoiar o desenvolvimento conjunto de projetos.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
5.	<p>Responsabilidade e ética: Verificar o comprometimento do servidor com as responsabilidades atribuídas, bem como a adesão a padrões éticos e de conduta profissional.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
6.	<p>Autodesenvolvimento: Reconhecer o empenho do servidor em buscar oportunidades de aprendizado, capacitação e atualização profissional.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
7.	<p>Gestão Sustentável de Recursos: Avaliar a sustentabilidade na utilização de recursos disponíveis, como materiais e equipamentos, no desenvolvimento do trabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
8.	<p>Adaptabilidade e flexibilidade: Considerar a habilidade do servidor em lidar com mudanças, se adaptar a novas situações e lidar com desafios de forma flexível.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
9.	<p>Contribuição para a universidade: Reconhecer as contribuições do servidor para a melhoria contínua da universidade, seja por meio de participação em projetos, comissões ou iniciativas institucionais.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>
10.	<p>Comportamento de Cidadania Organizacional: Reconhecer atitudes que envolvam: cooperação, altruísmo, espírito esportivo e lealdade com a organização.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Excelente</b>    <input type="checkbox"/> <b>Muito bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Bom</b>    <input type="checkbox"/> <b>Razoável</b>    <input type="checkbox"/> <b>Ruim</b></p>

<b>Instrumento de Avaliação</b>	
11.	Questão aberta: espaço para que o servidor e a chefia possam incluir comentários adicionais que não estejam contemplados no formulário.

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Nesta proposta, além da avaliação pela chefia imediata, também sugere-se considerar:

- a) Autoavaliação do servidor, utilizando-se dos mesmos critérios avaliados pela chefia;
- b) Avaliação dos usuários do setor, para que seja considerado o *feedback* das pessoas que fazem uso dos serviços da universidade;
- c) Avaliação do Clima Organizacional, considerando que o ambiente de trabalho é um fator de impacto no desempenho das pessoas.

A figura 6 demonstra a representação do sistema completo de avaliação proposto.

**Figura 6 - Proposta de Sistema de Avaliação**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Com esta proposta é possível trazer abrangência para a avaliação, considerando aspectos impactantes no desempenho dos servidores, e não

apenas o olhar do superior hierárquico. Desta forma, os vieses da avaliação podem ser minimizados.

## 6. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como principal objetivo a proposição de um instrumento de avaliação adequado para servidores técnico-administrativos de universidades federais.

Os procedimentos metodológicos pautaram-se na revisão sistemática de literatura e pesquisa documental. A pesquisa caracterizou-se como descritiva com abordagem qualitativa, uma vez que buscou demonstrar e analisar como determinado fenômeno acontece.

O caminho percorrido para satisfazer o objetivo geral e responder à pergunta de pesquisa, passou pelas etapas identificadas nos objetivos específicos. O primeiro objetivo, que se propôs a levantar estudos relevantes sobre avaliação de desempenho no serviço público, foi contemplado com a revisão sistemática de literatura, apresentando pesquisas recentes sobre aspectos significativos no desempenho de servidores públicos.

A base teórica permitiu apresentar os conceitos consolidados sobre Avaliação de Desempenho, contemplando as definições no âmbito geral, bem como trazendo contribuições da teoria aplicadas no serviço público. No entanto, observou-se durante a revisão de literatura um número reduzido de publicações dentro do escopo da avaliação de desempenho individual em universidades públicas, o que denota a relevância desta pesquisa.

O segundo objetivo foi atendido com a análise dos instrumentos coletados das universidades federais, demonstrando suas características, boas práticas e apontando aspectos significativos.

Para a análise de dados foram utilizados os preceitos da Análise de Conteúdo, o que permitiu traçar um comparativo entre os instrumentos e com relação à base teórica, contemplando desta forma, o terceiro objetivo específico.

Após analisados os dados, foi proposto um instrumento de avaliação para servidores técnico-administrativos de universidades federais, considerando as boas práticas verificadas nos instrumentos pesquisados, bem como a literatura relevante sobre o tema. Restando demonstrado o cumprimento do objetivo geral da pesquisa.

Como fator de inovação foi sugerida a inclusão do Comportamento de Cidadania Organizacional como um dos fatores a serem considerados na

avaliação, uma vez que este conceito figura como um dos aspectos de impacto sobre o desempenho dos servidores.

Espera-se que o presente estudo e os resultados dele obtidos possam contribuir para uma cultura de avaliação de desempenho com vistas a promover o desenvolvimento contínuo das pessoas e das organizações. Que o processo avaliativo não seja visto como mero cumprimento burocrático, mas uma ferramenta efetivamente utilizada de acordo com seu propósito.

Por fim, dada a limitação que toda pesquisa apresenta, outros estudos podem ser realizados acerca de formas de minimizar a subjetividade da avaliação, ou pesquisas aplicadas acerca do uso efetivo do instrumento proposto. Outro aspecto a ser explorado é a avaliação de desempenho considerando a implementação do teletrabalho nas universidades federais.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236–262, abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/45TwGrxGjQMdHxN3tyfCpvR/>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11326>. Acesso em: 08 out. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- BLOM, R. *et al.* One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. **Review of Public Personnel Administration**, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X18773492>. Acesso em: 05 jun. 2023.
- BORST, R. T. *et al.* The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. **Review of Public Personnel Administration**, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X19840399>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- BORST, R. T. Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30135612/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 16 jun. 2022.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. 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: 16 jun. 2022.
- BRASIL, **Decreto Lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1967**. Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-252-28-fevereiro-1967-376151-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 13 out. 2022.

BRAVO, V. S.; MELLO, S. P. T. A Avaliação de desempenho no setor público: o caso de uma universidade pública no sul do Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n 6, pp. 1-25. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7435483>. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3554>. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. São Paulo: Editora FGV, 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. *IRAMUTEQ*: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 21 fev. 2023.

COELHO, T. F. **Criatividade e inovação na gestão pública: possibilidades e limitações**. Gestão pública, Unisul Virtual, 2018.

DE GEUS, C.J.C., *et al.* Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. **Public Administration Review**, 80: 259-270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13141>. Acesso em: 16 jul. 2023.

DRUCKER, P. F. The spirit of performance. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FAVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**. 2006, n. 28, pp. 17-36. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>. Acesso em: 12 nov. 2022.

FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

GALVAO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 23, n.1, pp. 183-184, mar. 2014. Disponível em: [http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 08 nov. 2022.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 8 nov. 2022.

GIL, A. C., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, B. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, pp. 147-169, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328894563\\_AVALIACAO\\_DE\\_DESEMPENHO\\_DE\\_SERVIDORES\\_PUBLICOS\\_o\\_que\\_a\\_literatura\\_nos\\_ensina](https://www.researchgate.net/publication/328894563_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO_DE_SERVIDORES_PUBLICOS_o_que_a_literatura_nos_ensina). Acesso em: 16 jul. 2023.

GUESSER, P. C. L., ENSSLIN, S. R. e PETRI, S. M. Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, pp. 42-67, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/19644>. Acesso em: 8 nov. 2022.

GROSS, H. P.; THALER, J; WINTER, V. Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model: an Empirical Analysis to Explain Employees' Performance, Absenteeism, and Presenteeism, **International Public Management Journal**, 22:1, 176-206, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2018.1541829>. Acesso em: 16 jul. 2023.

INGRAMS, A. Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: a multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. **Review of Public Personnel Administration**, 40 (2), 222–244, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X18800372>. Acesso em: 17 jul. 2023.

KERSTEN, T. A.; ISRAEL, M. S. Teacher evaluation: principal's insights and suggestions for improvement. **Planning and Changing**, v. 36, p. 47-67, 2005. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ737642>. Acesso em: 8 out. 2022.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, 50(1). <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>, 2016. Acesso em 01 fev. 2023.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. CIAIQ2015, v. 2, 2015.

KROLL, A., DEHART-DAVIS, L.; VOGEL, D. Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. **The American Review of Public Administration**, 49(7), 777–791. <https://doi.org/10.1177/0275074019851894>, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074019851894?journalCode=arpb>. Acesso em: 16 jul. 2023.

LAURITI, N. C. A Comunicação na avaliação de desempenho docente no ensino superior. **Eccos Revista Científica**, Uninove, São Paulo: vol. 4, n. 1, p. 111-130, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/715/71540107.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, M.D.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 30 Set. 2022

MEDEIROS, R. P. B.; SANTOS, C. M.; FERREIRA, A. C. Periodic performance evaluation of the public employee: a tool to concretize the principle of efficiency or instrument of control and domination of the public employee? **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33672>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MENEZES, D. P. **Universidade Brasileira: uma interface entre o ensino universitário e a sociedade**. Universidade Cândido Mendes. Monografia. Rio de Janeiro, 2010.

MERRIAM, S. B.; TISDEL, E. J. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MOSTAFA, A. M. S.; ABED EL-MOTALIB, E. A. Ethical Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement in the Public Sector. **Review of Public Personnel Administration**, 40(1), 112–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X18790628>. Acesso em: 16 jul. 2023.

MURPHY, K. R. Performance evaluation will not die, but it should. **Human Resource Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 13-31, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12259>. Acesso em: 10 nov. 2022.

NIELSEN, P. A, *et al.* Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. **Public Administration Review**. 97: 413–428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12574>. Acesso em: 16 jul. 2023.

OLIVA, F.; BORBA, A. **BSC –Balanced scorecard ferramenta gerencial para organizações hospitalares**. São Paulo: Látria, 2004.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-45, jan.-mar., 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 nov. 2022.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PINTO, J. F.; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos Ebape. Br**, v. 13, p. 795-820, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/ZsbP4vX3ngMvfKZnTLZNTRH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 jan. 2023.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho - métodos clássicos e contemporâneos**: avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr Editora, 2022.

REIFSCHEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004>. Acesso em: 16 jun. 2022.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REG-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306476>. Acesso em: 12 nov. 2023.

RIBEIRO, C. V. S; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/?lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2022.

RIBEIRO, E. L.; MARRA, A. V. Relações entre os sentidos do trabalho e a satisfação no trabalho: uma análise com uma categoria de servidores públicos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 1, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61834/relacoes-entre-os-sentidos-do-trabalho-e-a-satisfacao-no-trabalho--uma-analise-com-uma-categoria-de-servidores-publicos>. Acesso em: 18 jan. 2023.

RIZZATI, G; RIZZATTI JUNIOR, G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. *In*: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684?show=full>. Acesso em: 8 jul. 2023.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo, Makron Books. 1992.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SÁNCHEZ-SÁNCHEZ, N., FERNÁNDEZ PUENTE, A.C. Public Versus Private Job Satisfaction. Is there a Trade-off between Wages and Stability? **Public Organization Review**, 21, 47–67, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-020-00472-7>. Acesso em: 8 jul. 2023.

SEVERINO, A. J. Educação e universidade: conhecimento e construção da cidadania. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 6, n. 10 pp. 117-124, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832002000100015>. Acesso em: 13 nov. 2022.

SONG, M.; MEIER, K. J. Walking the Walk: Does Perceptual Congruence Between Managers and Employees Promote Employee Job Satisfaction? **Review of Public Personnel Administration**, 42(2), 195–225. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0734371X20966646>, 2022. Acesso em: 19 jun. 2023.

VAN DER VOET, J.; STEIJN, B. Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion, **Public Management Review**, 23:9, 1275-1294, DOI: 10.1080/14719037.2020.1743344, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2020.1743344>. Acesso em: 8 jul. 2023.

TEIXEIRA, A. Notas para a história da educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.37, n.85, p.181-188, jan./mar. 1962. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/fran/artigos/notas2.html>. Acesso em: 4 fev. 2023.

TEIXEIRA, A. A.; SILVA, D. B. A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v.9, n.3. 2020. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1605>. Acesso em: 10 jul. 2023.

TORRES, M. D. F. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

TUMMERS, L. *et al.* The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence. **Review of Public Personnel Administration**, 38(3), 355–377, <https://doi.org/10.1177/0734371X16671980>, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X16671980>. Acesso em: 15 jul. 2023.

VAN DER HOEK, M.; GROENEVELD, S.; KUIPERS, B. Goal setting in teams: goal clarity and team performance in the public sector. **Review of Public Personnel Administration**, 38(4), 472–493.

<https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>, 2018. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X16682815>. Acesso em: 8 jun. 2023.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8-25, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 30 jan. 2023.

WANG, T. K.; BROWER, R. Job Satisfaction a Among federal employees: the role of employee interaction with work environment. **Public Personnel Management**, 48(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/0091026018782999>, 2019.

Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0091026018782999?icid=int.sj-full-text.similar-articles.3>. Acesso em: 8 jun. 2023.

## **APENDICE A – Tabulação dos dados**

Fatores	1-C	2-C	1-ND	2-ND	1-NT	2-NT	1-SD	2-SD	1-SL	2-SL	Numero de Universidades
relacionamento e comunicação	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	10
criatividade	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9
responsabilidade/compromisso	x		X	x	x	x	x	x	x	x	9
eficiencia - fazer corretamente o trabalho	x		x	x	x	x	x	x		x	8
habilidade técnica	x	x	x	x	x	x	x			x	8
iniciativa	x	x	x	x	x	x		x	x		8
planejamento/organização das atividades	x	x	x	x	x		x	x		x	8
trabalho em equipe	x	x	X	x	x	x		x		x	8
assiduidade/pontualidade	x	x		x	x	x		x		x	7
eficacia/credibilidade	x		x	x	x	x				x	6
engajamento/cooperação		x	x		x	x	x	x			6
utilização sustentável de recursos	x				x	x	x	x		x	6
autodesenvolvimento	x				x		x	x	x		5
comportamento ético				x	x			x		x	4
cumprimento de metas	x		x					x			3
disponibilidade para aprender			x		x						2
flexibilidade e adaptação às mudanças							x			x	2
foco no usuário					x			x			2
cumprimento de normas e respeito à hierarquia								x			1
instrumento de feedback entre chefia e servidor										x	1
participação em eventos com certificado									x		1
participação em grupos de trabalho, bancas e colegiados									x		1
pontos fortes e fracos do servidor					x						1
<b>Aspectos Complementares</b>											
autoavaliação		x		x		x	x			x	5
avaliação da equipe (clima organizacional)		x				x	x	x	x		5
fatores limitantes			x	x	x	x		x			5
avaliação dos usuarios							x		x	x	3
necessidade de treinamento		x			x			x			3
ambiente de trabalho							x				1