

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS: PERCEPÇÃO DOS AVALIADOS, AVALIADORES E GESTORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS: PERCEPCIÓN DE EVALUADOS, EVALUADORES Y DIRECTIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PERFORMANCE ASSESSMENT OF ADMINISTRATIVE WORKERS: PERCEPTION OF ASSESSED, ASSESSORS AND MANAGERS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Josiane Faraco de Andrade *
faraco@ifam.edu.br

Maria Cristina Drumond e Castro**
cristina@ufrj.br

* Instituto Federal do Amazonas, IFAM, Brasil

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PPGE, Brasil

Resumo

A Avaliação de Desempenho (AD) é um instrumento poderoso de gestão nas instituições. Além de ser vista por ações sistemáticas para contínuo acompanhamento do desempenho das atividades a serem realizadas no trabalho, busca consequentemente, uma melhoria no próprio comportamento das pessoas. Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos de uma instituição de ensino, sobre o processo de avaliação de desempenho. O estudo é de natureza aplicada descritiva, com abordagem qualitativa, que se utilizou da pesquisa bibliográfica e documental, levantamento de campo e estudo de caso. Para verificação da aplicabilidade tanto dos instrumentos, como da metodologia e técnicas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e questionários semiabertos aos servidores. A análise dos dados consistiu na análise de conteúdo, com o auxílio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ). Sendo utilizada a triangulação das técnicas de estatística textual, análise de similitude e nuvem de palavras. As percepções no campo investigativo foram a importância da avaliação de desempenho como instrumento das metas institucional, a ausência do *feedback* e de procedimentos claros, a falta de sistema informatizado e a reavaliação do modelo atual.

PALAVRAS CHAVE: Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas na administração pública. Gestão de desempenho.

Resumen

La Evaluación del Desempeño (AD) es una poderosa herramienta de gestión usada por las diferentes instituciones. Son una serie acciones sistemáticas para el seguimiento continuo de las actividades que deben ser realizadas en el trabajo, esto supone una mejora en el comportamiento de los propios funcionarios. Este artículo tiene como objetivo analizar la percepción que tienen los empleados técnico-administrativos, evaluadores y gestores de recursos humanos de una institución educativa, sobre el proceso de evaluación de desempeño. El estudio es de carácter descriptivo aplicado, con enfoque cualitativo e investigación bibliográfica y documental, levantamiento de campo y estudio de caso. Para verificar la aplicabilidad, tanto de los instrumentos, como de la metodología y técnicas, se realizaron entrevistas semiestruturadas y cuestionarios semiabiertos a

los servidores públicos. El análisis de datos consistió en análisis de contenido, con la ayuda del software Interfaz de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ). Se utilizaron las técnicas de triangulación de estadísticas textuales, análisis de similitud y nube de palabras. Los resultados en el campo investigativo fueron los siguientes: la importancia de la evaluación de desempeño como instrumento para lograr los objetivos institucionales, la ausencia de retroalimentación y de procedimientos claros, la falta de un sistema informatizado y la necesidad de reevaluación del modelo actual.

PALABRAS CLAVE: Evaluación del desempeño. La dirección de personas en la administración pública. Gestión de rendimiento.

Abstract

Performance Assessment (PA) is a powerful instrument to institutions management. Besides being seen by systematic actions for continued follow up of performance activities to be performed at work, it constantly seeks an improvement on people's behavior. This article has as its objective analyze the perception of managing-technical workers, assessor and human resources managers of an education institution, on the performance assessment process. The study is of applied descriptive nature, with a qualitative approach and bibliographic and documentary research, field survey and case study. To verify the applicability of both the instruments, the methodology and techniques, semi-structured interviews and semi-open questionnaires were carried out to the workers. Data analysis consisted of content analysis, With the assistance of *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ) software. The triangulation of textual statistics techniques, similarity analysis and word cloud were used. Perceptions in the investigative field were the importance of performance assessment as an instrument of institutional goals, the absence of *feedback* and clear procedures, the lack of a computerized system and the reassessment of the current model.

KEYWORDS: Performance assessment, People management on public administration. Performance managing.

1. Introdução

A administração pública tende a ofertar serviços com eficiência, visando melhorias do desempenho dos servidores no exercício das suas atribuições. No setor público, a avaliação de desempenho equilibra o desempenho com a habilidade que é demonstrada pelo servidor em concordância com as metas institucionais. Busca ainda melhorar o desenvolvimento não somente dos que o compõem, como da própria instituição (ABRUCIO, 2014).

A emenda constitucional (EC) nº 19/98 determina a obrigatoriedade da avaliação de desempenho no estágio probatório. A regulamentação dessa ferramenta gerencial utilizada tanto no setor particular como no setor público, no âmbito dos institutos federais, dá-se pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE (Lei n. 11.091/2005) e pela Lei n. 11.748/2008.

Segundo Nassif (2008), um dos objetivos da avaliação de desempenho é definir o nível de contribuição de servidores para a instituição, levando em consideração sua eficiência e seu desempenho. A verificação desse desempenho deve estar adequada com as atribuições do cargo para obtenção de subsídios, visando as compensações remuneratórias e de promoções. Nesse contexto, a avaliação de desempenho busca dados para elaboração de ações e melhorias no desempenho organizacional.

Com a globalização, as organizações muito têm avançado na área de gestão de pessoas utilizando de mecanismos de avaliação, libertando-se de práticas burocráticas e atingindo um nível gerencial (BERGUE, 2020). Nesse sentido, a avaliação de desempenho é considerada uma das mais complexas e relevantes tarefas da gestão de pessoas, um processo sistemático de informações tanto de servidor quanto da organização em determinado período pré-determinado, visando o desenvolvimento pessoal e organizacional. A avaliação de desempenho de uma atividade engessada, passa a ser moldada ao desenvolvimento de pessoas visando não somente aos objetivos do servidor como da organização (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Mesmo não sendo um tema recente, a Avaliação de Desempenho tem ampliado sua discussão na área de gestão de pessoas, principalmente nas instituições públicas, já que é previsto na Constituição federal a sua realização para concessão de estabilidade do servidor e manutenção ao cargo. No setor público, a gestão de pessoas exerce papel importante, pois dá suporte ao gerenciamento de recursos humanos alinhando-o à gestão estratégica organizacional (BRASIL, CF/88).

Na instituição investigada, constatou-se a inexistência de política de gestão de desempenho alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais. A partir dessa contextualização, o processo de gestão de desempenho se pauta somente na avaliação de desempenho, limitando-se a um instrumento que aprova o servidor quanto ao estágio probatório e remuneração. Nessa conjuntura, o processo de avaliação de desempenho atua apenas no fornecimento de informações, todavia não é utilizado para alinhamento aos objetivos estratégicos institucionais e desenvolvimento de pessoas.

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos de uma instituição de ensino, localizada na cidade de Manaus - AM, sobre o processo de avaliação de desempenho. A investigação do tema escolhido foi a partir da necessidade de auxiliar na implementação do processo de gestão do desempenho na instituição, bem como, contribuir no âmbito dos institutos federais.

O estudo é de natureza aplicada descritiva, com abordagem qualitativa, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental, levantamento de campo e estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e questionários semiabertos aos servidores visando captar a percepção de efetividade do processo de avaliação.

O presente artigo é dividido em cinco seções, a contar com a introdução. A segunda destaca as contribuições teóricas de autores referente à avaliação de desempenho, gestão de pessoas na administração pública e gestão do desempenho. A seção seguinte apresenta as características metodológicas da pesquisa. Na quarta seção, são divulgados os resultados e discussão dos dados. Por último, as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

Os temas discutidos e tratados nesta seção buscam a construção e reflexão sobre a gestão de pessoas no setor público e suas peculiaridades e entender as características da gestão de pessoas na administração pública e da Avaliação de desempenho.

2.1. Gestão de Pessoas na Administração Pública

A gestão de pessoas tem papel de grande importância nas organizações (ÁVILA; STECCA, 2015) o que não a deixa isenta de grandes desafios, principalmente na administração pública cujas decisões são substancialmente diferentes das tomadas no setor privado, seja por questões relativas a tempo, espaço, mas fundamentalmente pelo aporte legal (PIRES, 2005).

Segundo Dutra (2014), a gestão de pessoas busca dar suporte e condições para o gerenciamento de recursos humanos nas organizações. Nessa perspectiva, é necessária a existência do alinhamento dos membros da equipe à gestão estratégica da organização. O sistema de gestão de pessoas orienta as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a evoluírem em desempenho alcançando o crescimento e desenvolvimento organizacional e dos indivíduos que a compõe.

A gestão de pessoas é tida como “função gerencial” que almeja a integração das pessoas que fazem parte da organização buscando o sucesso não somente dela, como também individual (GIL, 2019). Nesse sentido, a gestão de pessoas no setor público, busca efetivar políticas que sejam eficientes na agilidade de comunicação, na legislação clara e na análise de resultados alcançados (DUTRA, 2009).

O conceito contemporâneo da gestão de pessoas é que as empresas adotem a prática de gerenciar as pessoas para alcançar os objetivos estratégicos da organização voltados para comprometimento, motivação e entusiasmo (DUTRA, 2014). Nesse sentido, o papel das pessoas nas organizações vai além da vida produtiva na instituição (DAVEL; VERGARA, 2009), onde não são controladas, mas envolvidas para tal comprometimento com os objetivos organizacionais. Assim a visão estratégica da área se traduz em uma participação mais ativa nas decisões organizacionais.

Por outro lado, a visão tradicional da gestão de pessoas quanto ao nível de atuação, possui características centralizadoras e burocráticas, operacionais e rotineiras, atendo-se somente às exigências legais (DUTRA, 2014). Enquanto na visão contemporânea é um agente transformador organizacional, de extrema importância para o desenvolvimento das pessoas e voltado para os objetivos pessoais e institucionais (ÁVILA; STECCA, 2015), além de buscar a produção do conhecimento e inovação constante das organizações, tendo as pessoas como colaboradores, parceiros (GIL, 2019). Ademais a essa concepção de gestão de pessoas, Cruz, Araújo e Oliveira (2014) ressaltam que os indivíduos que fazem parte da organização são considerados como capital intelectual.

Nesse contexto, a gestão de pessoas utiliza-se de instrumentos, que venham a auxiliar para o desenvolvimento de pessoas, visto que possuem papel fundamental dentro de uma organização. A avaliação de desempenho, como instrumento gerencial que mensura resultados por determinado período ou grupo, ainda é utilizada como mecanismo que subsidia as tomadas de decisões administrativas da gestão (SENDESKI, 2017). Faz-se necessário que a avaliação de desempenho de servidores nas organizações seja usada não somente como uma tecnologia gerencial, mas como uma abordagem num contexto mais amplo da gestão de desempenho (BERGUE, 2020).

2.2. Gestão do Desempenho

A gestão do desempenho caracteriza-se como um processo amplo, pois permite com esses dados, identificar, analisar e rever os objetivos e procedimentos da política de gestão de pessoas da organização (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

A gestão do desempenho é um processo gerenciador de expectativas em atuação de resultados de uma organização e todos seus integrantes, sejam unidades e indivíduos. Nela trabalha-se para eliminar lacunas entre o desempenho realizado e o pretendido, além de avaliar, identificar as causas das fragilidades, trabalhando em soluções eficazes para transformar os pontos fracos em pontos fortes (ORSI; SILVA, 2014).

Destaca-se que o processo de gestão do desempenho no setor público é reducionista, pois tem-se pautado basicamente na avaliação de desempenho (DORO et. al., 2020), sendo que a gestão do desempenho deve gerenciar e integrar níveis da organização, afim de promover o desenvolvimento das pessoas, do grupo e da instituição garantindo melhores resultados pessoais e organizacionais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Diante de uma conjuntura competitiva e globalizada, faz-se necessário que as organizações busquem uma política estratégica efetiva que fortaleça ações da gestão de pessoas para garantia de resultados eficientes e satisfatórios, por meio de instrumentos como avaliação de desempenho junto aos membros da organização (BERGUE, 2019).

Apesar de toda essa concepção da importância da gestão de desempenho no setor público, em utilização de instrumentos para avaliação especial e permanente de desempenho do servidor, a administração pública enfrenta dificuldades para criar critérios objetivos e efetivar sustentação jurídica do procedimento de avaliação (TORRES, 2012), portanto é de grande valia que se conheça quais os programas de avaliação e desempenho e dificuldades que administração pública tem enfrentado, sejam relacionadas as mudanças de gestão administrativa, ausência de política estratégica da organização, descrédito dos servidores ao instrumento de avaliação de desempenho.

Segundo Paradela e Costa (2019), a avaliação de desempenho é uma prática natural dos indivíduos e de possível realização nas organizações. Entretanto, quando a avaliação é sistemática surgem as dificuldades devido à má avaliação e à inexistência de clareza ao que se pretende avaliar e alcançar. Logo, faz-se necessário políticas de gestão de pessoas que possibilitem o fortalecimento da gestão do desempenho. Esta por sua vez, representa não somente a avaliação de desempenho, mas todo o contexto em que o indivíduo está inserido, tais como as causas e fraquezas, pontos fortes e seu aprimoramento.

A gestão do desempenho, para Pontes (2016), acompanha as atividades e os objetivos planejados, além de fornecer o *feedback*, visando tornar as pessoas mais motivadas, proativas e estimuladas. Dada a relevância do assunto sobre avaliação de desempenho no setor público, destaca-se que os sistemas organizacionais gestão de pessoas, gestão do desempenho e avaliação de desempenho precisam estar integrados, ainda relacionados às estratégias e práticas organizacional. Logo são processos que se interagem na estratégia da organização (BERGUE, 2019).

2.3. Avaliação de Desempenho

Na visão de natureza administrativa, a avaliação de desempenho tem propósitos de buscar pela excelência da organização por meio da evolução do desempenho de seus recursos humanos e os resultados da avaliação contribuem para construção de políticas de desenvolvimento da organização. Logo, a busca pelo aprimoramento leva à correção de fragilidades e o fortalecimento de pontos positivos, convertendo-se em programas de planejamento organizacional e de desenvolvimento de pessoas.

Para Siqueira (2002), a avaliação de desempenho não é resultado de ações baseadas apenas em conceitos, práticas ou métodos tradicionais, mas faz-se necessário buscar estratégias de gestão de pessoas contextualizadas às características da organização e entender como a construir um instrumento que retrate sua realidade por ser um caminho para melhor conhecê-la.

A avaliação de desempenho não é atividade recente (MARRAS, 2012), desde 1842, nos Estados Unidos da América já era utilizada em sistemas de avaliação, tanto no serviço público federal quanto no privado (BOHLANDER; SNELL, SHERAN, 2003).

A partir do século XX, a avaliação de desempenho evoluiu de instrumentos de controle individuais para processos que contextualizam toda a organização (GUIMARÃES, NADER E RAMAGEM, 1998). Como reiteram Paradela e Costa (2019), se trata da gestão do desempenho como um conjunto de mecanismos que buscam obter e analisar dados, identificando as causas dos pontos fracos e contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, favorecendo assim o contínuo aprimoramento do desempenho.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho deve fornecer informações a fim de gerir dados que venham a ser alinhados aos objetivos institucionais com os individuais, por meio de um planejamento aplicável, sendo monitorado e avaliado ao final de todo o processo. Portanto, representa apenas uma parte do processo de gestão do desempenho.

No setor público, a avaliação de desempenho tem avançado com o advento da nova gestão pública, que exige mais eficácia e eficiência na prestação de serviços (PEDERSINI E ENSSLIN, 2020). Diante de toda essa conjuntura, busca-se literatura na referida área, porém, mesmo com o crescente interesse nos últimos anos, ainda é um assunto complexo, pois o conceito de avaliação é um ato além de medir o testar já que tende a se chegar a um julgamento de valor (HAYDT, 2006).

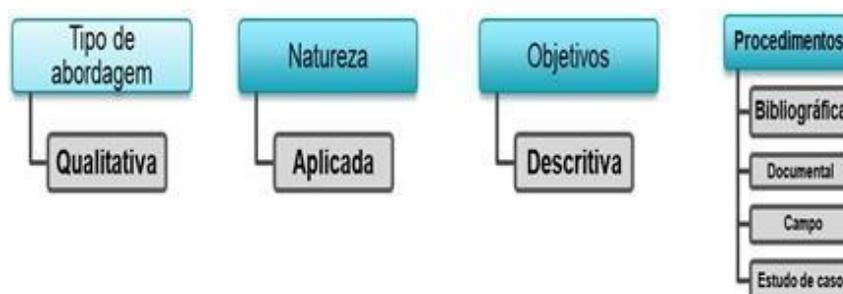
Segundo Santos (2014), a administração pública tem inserido a avaliação de desempenho de forma descontextualizada com instrumentos que não condizem, muitas vezes, com a realidade da instituição, que por sua vez traz em seu bojo consequências nos resultados das avaliações, pois resulta na inexistência de modelo condizente com estratégias organizacionais, não havendo transparência, comunicação e gestão democrática. Braga (2013) reforça que a avaliação de desempenho tem seus desafios, todavia é necessário preparar seus agentes envolvidos, principalmente dando-lhes *feedback*, treinamento do avaliador para melhor desenvolver seu papel no processo de avaliação de desempenho.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico adotado para a pesquisa de campo entendendo a necessidade de conhecer o processo, seu procedimento no âmbito institucional e como os diversos públicos percebem a questão.

3. Metodologia

Considerando o objetivo da pesquisa, esta seção apresenta o percurso metodológico da pesquisa descritiva, delineada em sua abordagem, natureza, objetivo e procedimentos. Na sequência, o conjunto de métodos para construção, técnicas e seus instrumentos utilizados em todo percurso metodológico. A figura 1 apresenta a classificação da pesquisa.

Figura 1. Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação à abordagem, a investigação foi feita a partir de métodos qualitativos, por ser considerada mais pertinente ao objeto estudado. A escolha deu-se ao estudar o objeto pesquisado destacando a percepção dos sujeitos, no caso, os servidores (avaliados, avaliadores e gestores) considerando a avaliação de desempenho como um instrumento essencial para a gestão de pessoas.

Quanto à natureza, o estudo caracterizou-se pela técnica de pesquisa aplicada, pois buscou gerar conhecimentos visando a aplicação prática, direcionados à resolução de determinada problemática institucional (PRODANOV;FREITAS, 2013).

Quanto ao objetivo, a pesquisa configurou-se como descritiva, que segundo Gil (2021), tem como umas das características em destaque, o uso de técnicas padronizadas de informações. As pesquisas descritivas buscaram identificar a correlação entre as variáveis.

Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se também pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa (VERGARA, 2016). Enquanto a pesquisa bibliográfica baseia-se em produções direcionadas para público específico, a pesquisa documental tem variedade de finalidade.

O critério utilizado para seleção de sujeitos da pesquisa foi centrado nos servidores ativos vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), classificados como GRUPO 1 (técnico-administrativos) e GRUPO 2 (gestores de recursos humanos e avaliadores), por meio de amostragem intencional, baseada no objetivo da investigação, buscou-se o perfil adequado para a coleta dos dados. Realizou-se ainda a seleção oportunista (SAUNDERS; TOWNSEND, 2019), especialmente em virtude do retorno do trabalho presencial devido à pandemia COVID-19.

Quanto aos procedimentos preliminares, foi realizado contato com o gestor de recursos humanos da instituição, a fim de esclarecer sobre a pesquisa, sendo importante ação para comunicação e participação dos entrevistados, ressaltando a necessidade para a coleta de dados quanto à pesquisa documental.

Em relação à pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico, foi utilizado o procedimento os termos de busca (palavras-chave e do tema) por meio das bases de dados online: Periódicos Capes, *Spell*, *Web of Science*, *Scielo*, *Scopus*, biblioteca digital de teses e dissertações, repositório institucional da UFRRJ, biblioteca digital da Câmara dos deputados. Sendo ainda analisados documentos oficiais (relatórios, manuais, resoluções, portarias e regulamentos internos) voltados para a temática disponíveis pelos *sites* institucionais e, os solicitados à instituição.

A pesquisa de campo teve como objetivo buscar informações sobre o problema estudado, seja para comprovação ou descoberta de novos fenômenos ou as relações entre ele (GIL, 2021). Para realização desta pesquisa, foram aplicados 8 questionários eletrônicos com questões abertas e fechadas (GRUPO 1) e 3 entrevistas semiestruturadas (GRUPO 2).

Após o primeiro contato por *e-mail*, o período de coleta de dados foi entre 14 a 25 de fevereiro de 2022. Aos gestores de recursos humanos, aplicou-se entrevistas semiestruturadas. Por opção de dois entrevistados, foi aplicada de forma *online*, por meio da plataforma Google Meet. Um entrevistado optou pelo modelo presencial, na sala do setor de recursos humanos. Quanto à aplicação dos questionários, foram disponibilizados por meio eletrônico, na plataforma Google Forms contendo 18 questões fechadas autoaplicáveis com múltiplas escolhas e 02 questões abertas. Dos 10 envios, obteve-se respostas de 08 sujeitos. Neste estudo, optou-se por não identificar a instituição e nem os entrevistados, que receberam códigos conforme quadro 1:

Quadro 1. Resumo da aplicação dos instrumentos

Data	Técnica	Sujeito	Quantidade enviada	Quantidade de respostas
14/02/2022	Entrevista semiestruturada	Gestor 1	presencial	presencial
18/02/2022 a 21/02/2022	Questionário	TAE	10	08
24/02/2022	Entrevista semiestruturada	Gestor 2	presencial	presencial
25/02/2022	Entrevista semiestruturada	Gestor 3	online	online

Fonte: Elaborado pelas autoras

Para análise das entrevistas, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo. A análise de conteúdo abrangeu três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2016).

Para viabilização da análise de dados coletados das entrevistas semiestruturadas e parte do questionário, foi utilizado o software *IRAMUTEQ- Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. No software IRAMUTEQ podem ser utilizadas várias formas da análise das entrevistas, pois reúne vários procedimentos lexicométricos, por exemplo, estatísticas textuais clássicas, Análise de Especificidades, Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial por Correspondência (AFC), análise de similitude e nuvem de palavras (CAMARGO & JUSTO, 2013). A utilização de *softwares* para análises de texto é uma importante ferramenta de análise material verbal transcrito. Nesta pesquisa, utilizou-se para análise dos textos da resposta da questão aberta 20 do questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos e as partes 2 e 3 das entrevistas com os gestores (E1, E2 e E3).

4. Resultados e discussão

Nesta seção, são apresentados os principais resultados da pesquisa em relação ao objetivo do artigo que é o de analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos de uma instituição de ensino sobre o processo de avaliação de desempenho.

4.1. Perfil dos participantes da pesquisa (questionário)

A primeira parte do questionário corresponde ao perfil do entrevistado contendo a faixa etária, o gênero, a escolaridade, classe do cargo e o tempo de serviço de um determinado setor administrativo. Essa investigação buscou caracterizar o perfil dos sujeitos respondentes, que apresentou predominância do sexo masculino, da faixa etária entre 41 a 50 anos, do nível de escolaridade - pós-graduação lato sensu, da classificação do cargo a categoria D e for fim, o tempo de serviço – de 7 a 15 anos.

4.2. A percepção dos servidores administrativos (avaliados e avaliadores)

A fala dos sujeitos participantes contribuiu para uma investigação mais aprofundada sobre o que pensam acerca da avaliação de desempenho. Para gerir pessoas, as organizações precisam conhecer e construir práticas metodológicas contextualizadas com sua cultura organizacional (PARADELA E COSTA, 2019). Apesar da legislação que regulamenta e define os procedimentos da avaliação de desempenho, não existe um modelo padrão que todos têm que seguir. Portanto, avaliar desempenho é uma estratégia de gestão (BALASSIANO; SALLES, 2005).

Conforme Tabela 1, que trata da percepção dos servidores entrevistados, os dados demonstraram que 50% veem a finalidade da avaliação como melhoria do desempenho; já 25% consideraram que tem fins de progressão e de aumento salarial. Enquanto que, para 13%, a finalidade da Avaliação de desempenho é proporcionar aumento de produção e motivação, por outro lado, apenas 12% entendem a avaliação como uma ferramenta de gestão para evidenciar necessidades, visando ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Tabela I. Percepção sobre avaliação de desempenho e sua finalidade

Finalidade da avaliação do desempenho	Respostas obtidas
	Percentual
Avaliar o desempenho do servidor técnico-administrativos, almejando a melhoria do desempenho deste.	50%
Garantir a estabilidade que é a aprovação no estágio probatório e possibilitar a progressão na carreira, com fins de aumento do salário.	25%
Proporcionar o autoconhecimento voltado para seu desempenho pessoal e profissional, visando aumentar a sua produção e motivação.	13%
Consolidar a ferramenta que a gestão usa, evidenciando a necessidade de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores.	12%

Fonte: Elaborado pelos autores

No setor público, a avaliação de desempenho é considerada como suporte instrumental, que faz levantamento de dados para melhoria do desempenho. A partir desses percentuais pode-se constatar que os servidores têm a plena consciência da finalidade da avaliação de desempenho, pois visa melhorar o desempenho. Por outro lado, evidenciou-se que apenas 12% têm a percepção que a avaliação é uma ferramenta para a gestão planejar ações de capacitação visando o desenvolvimento dos próprios servidores.

Com base nesses índices, é possível concluir previamente que a finalidade da avaliação de desempenho está em contraste entre garantir a estabilidade e aumento remuneratório salarial (25%) e instrumento que levando dados para melhorar ações estratégicas de desenvolvimento de pessoas (12%). Nesse contexto, Orsi e Silva (2014) demonstram que parte das organizações utilizam a avaliação de desempenho para garantir aos servidores a estabilidade, que é a aprovação no estágio probatório e a progressão na carreira, com fins financeiros e de cumprimentos e imposições da legislação.

Foi questionado ainda sobre o conhecimento de outros modelos de avaliação de desempenho, 63% informaram que não conhecem, 25% a conhecem e em parte, 12%. A administração pública tem utilizado a avaliação de desempenho de forma descontextualizada com instrumentos que não condizem, muitas vezes, com a realidade da instituição, que por sua vez, traz em seu bojo consequências nos resultados das avaliações, pois resulta na inexistência de modelo relacionado com as estratégias organizacionais, não havendo transparência, comunicação e gestão democrática.

Destaca-se a percepção dos entrevistados quanto às fragilidades do programa de avaliação de desempenho da instituição, em que 50% dos sujeitos indicaram que o modelo de avaliação atual não produz o efeito pretendido e não agrega ao valor esperado. 13% responderam que a avaliação é feita na véspera ou em atraso ao prazo estipulado, em vez de ser uma avaliação contínua. Fato que demonstra a falta de planejamento de uso do instrumento como ferramenta de estratégia organizacional.

Nesse contexto, é possível constatar que na percepção dos entrevistados, apesar de saberem a finalidade da avaliação e a necessidade de estar vinculada às estratégias e políticas organizacional, o processo atual de avaliação de desempenho não agrega ao esperado pelos servidores, a não ser com intuito do resultado em melhoria remuneratória e de progressão. Além disso, a pesquisa constatou quando houve ocorrências de respostas quanto ao processo avaliatório subsidiar a elaboração de políticas de saúde do servidor e oferecer condições favoráveis à melhoria dos resultados laborais.

Este fato foi constatado por Paradela e Costa (2019) ao analisar que a avaliação de desempenho é um dos instrumentos que a gestão de pessoas utiliza no sistema de gestão de desempenho numa organização. Em se tratando de setor público, muitas organizações estão “remando contra a maré”, pois implementam modelos, inclusive informatizados, sem ao menos levar em consideração o contexto cultural e organizacional, além do processo de discussão democrática (PARADELA E COSTA, 2019; GUIMARÃES, NADER E RAMAGEM, 1998).

Diante dos dados levantados, constatou-se, previamente, que as informações obtidas na avaliação de desempenho não têm sido utilizadas para contribuição de desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, visando a continuidade e aperfeiçoamento do desempenho dos servidores e institucional. Na tabela 2, os respondentes foram indagados sobre com que frequência tem recebido o *feedback* do avaliador ou da área de gestão de pessoas, referente aos resultados obtidos em avaliações.

Tabela II. Atuação do avaliador na prática de *feedback*

Percepção do servidor quanto ao recebimento de <i>feedback</i> ao resultado da avaliação de desempenho nos últimos 24 meses	Percentual
Frequentemente	12
Ocasionalmente	25
Raramente	25
Nunca	38

Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado novamente corrobora que o instrumento tem sido usado muito mais por uma exigência legal do que como instrumento de gestão de pessoas focado em promover o desenvolvimento dos servidores e atuar no seu desempenho a longo prazo. A prática do *feedback* deve ser contínua e não ocasionalmente, independentemente do período ou forma sistematizada.

Para Braga (2013), é desafiador para as organizações ampliar e melhorar seus resultados sendo necessário um trabalho contínuo e amplo levando em consideração a política organizacional e as mudanças observadas no ambiente interno e externo. Nesse sentido, elaborar metas, acompanhar o desempenho, dar *feedback* com proposituras de melhoras é o caminho a ser seguido para obtenção de resultados. Neste estudo ficou evidenciado que o alto índice de ausência de *feedback* é um fator decisivo para que os sujeitos acreditem no modelo e que a instituição possa efetivamente utilizá-lo como referencial para a gestão do desempenho. Quando não há prática contínua de *feedback*, que é uma das ferramentas da gestão do desempenho, não há acompanhamentos das atividades e dos objetivos planejados. Logo, as consequências pelo processo mal executado poderá ser a desmotivação de servidores em seus ambientes de trabalho.

Na última parte do questionário (Questão 20) aplicado aos servidores administrativos, buscou-se identificar a percepção dos respondentes quanto aos aspectos que precisam ser melhorados ou modificados no programa de avaliação de desempenho. Usou-se a técnica considerada análise de léxico

simples, por meio da nuvem de palavras. Esta por sua vez, gerou imagem gráfica, agrupando as palavras conforme sua frequência no texto, podendo variar seu tamanho conforme as repetições, estabelecendo no centro da imagem, as palavras com mais frequência proferidas ao se pensar sobre o tema, de acordo com a pesquisa de campo.

O corpus geral foi constituído por 8 respostas abertas referente à questão. Foram separados em 10 segmentos de texto (ST). Emergiram 365 ocorrências (palavras, fórmulas ou vocábulos), sendo 63 palavras distintas. Na figura 2, a nuvem de palavra possibilita fácil visualização das palavras de maior frequência dentro das respostas sobre o que deve ser melhorado ou mudado no programa de avaliação de desempenho da organização. Assim sendo, as palavras “avaliado” (21), “avaliação” (18), “dever” (18), “formulário” (15), “avaliadores” (15), “desempenho” (15) e “capacitação” (12) foram as que mais frequentes.

Figura II. Nuvem de palavras do corpus



Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos dados coletados no Iramuteq

Para melhor entendimento, destacou-se os principais recortes das respostas para justificar a estruturação da nuvem de palavras, na tabela 3:

Tabela III. Resumo de sugestões e melhorias para avaliação de desempenho

Percepção do servidor quanto a sugestões e melhorias para avaliação de desempenho
“Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que se atinja o melhor desempenho em cada função”
“Auxiliar os servidores a identificar suas próprias competências dentro de cada contexto.”
“Determinar um planejamento para se alcançar essa evolução e aplicá-la.”
“O Formulário de avaliação é o mesmo (acredito) em todo o instituto. Deveria ser um formulário por campus, aprovado mediante comissão de servidores do campus.”
“Deveria focar aspectos inerentes ao trabalho desenvolvido pelo servidor. O formulário aborda questões que nem todos os servidores estão sujeitos.”
“O formulário atual serve mais por questões de estágio probatório e de progressão, perdendo a finalidade de desempenho”

efetivamente.”

“Precisa abordar questões mais profissionais, acredito que o formulário está ultrapassado a realidade da atual conjuntura que os trabalhos são desenvolvidos, como, trabalho remoto, comunicação por meios digitais, tarefas, *lives*, reuniões *online*, etc.”

“Designação de avaliadores que realmente estejam próximos e acompanhem os trabalhos desenvolvidos pelo(a) servidor(a) avaliado(a).”

“Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que se atinja o melhor desempenho em cada função”

“Acompanhamento sistemático e mais prolongado do servidor avaliado, pois muitas vezes se restringe a uma "avaliação de véspera" que nem sempre reflete a realidade”.

“Avaliação seja feita por pessoas da área do avaliado em questão, recebimento de *feedback*, visando aprimoramento do trabalho do avaliado, capacitação dos avaliadores visando uma avaliação justa”.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Partindo desses resultados, entende-se que a percepção dos sujeitos se interliga com os dados das entrevistas de gestores de pessoas, quanto à necessidade de reavaliação do atual programa da avaliação de desempenho, seus instrumentos e procedimentos.

Destaca-se que no período da pesquisa, a instituição ainda estava em trabalho remoto, a participação representou um percentual de 80% dos questionários enviados de servidores selecionados por conveniência. A aplicação dessa técnica de coleta de dados mostrou-se vantajosa pois ganha-se tempo, com isso o aumento de participação. O respondente fica à vontade quanto ao anonimato, no entanto, há possibilidade de atraso de respostas, dificuldades em sanar questionamentos ou dúvidas sobre direto com o pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2003).

4.3. Percepção de gestores de recursos humanos

Considerando que foi seguido o protocolo de entrevistas, foram entrevistados três gestores de recursos humanos sobre o processo de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos da instituição. Os participantes foram identificados como E1, E2 e E3. Destaca-se que os procedimentos relacionados à pesquisa de campo foram submetidos e aprovados pelo Comitê de ética institucional.

O roteiro da entrevista foi estruturado em três partes. A primeira buscou identificar o perfil do entrevistado. A segunda, descreveu o processo de avaliação de desempenho e por último, buscou trazer reflexões sobre problemas/obstáculos e melhorias no processo da avaliação. Na tabela 4, são apresentados os dados de identificação dos entrevistados.

Quadro II. Caracterização dos gestores de recursos humanos

Entrevistado	Formação Profissional	Função	Tempo na função
E1	Especialização	Chefe de departamento	10 meses
E2	Especialização	Coordenador	2 anos
E3	Especialização	Coordenador	2 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras

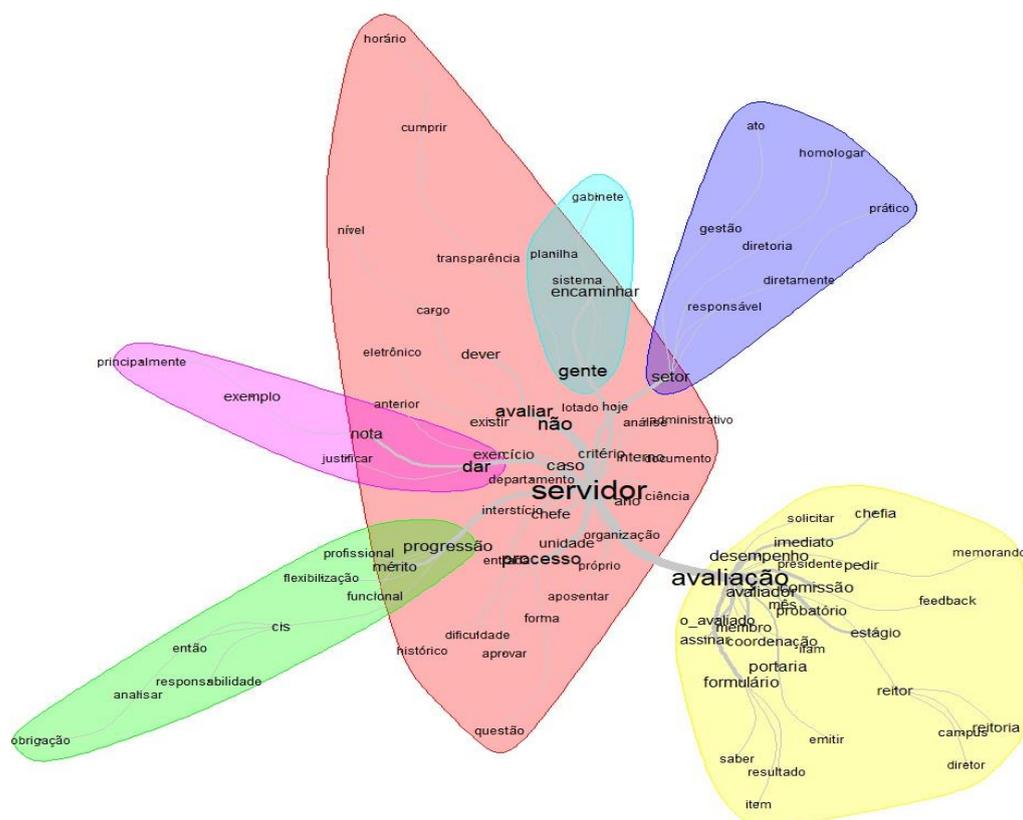
Na segunda parte da entrevista, quanto aos procedimentos que a instituição utiliza, na percepção do sujeito (E1) entrevistado, ficou claro que não há prática de *feedback* por parte dos avaliadores. Os avaliados somente têm acesso ao resultado quando assinam a ficha de avaliação. Quando questionado sobre os resultados do desempenho do avaliado, qual o setor responsável que envia o algum *feedback* de avaliação ao avaliado, o E1 respondeu que

[...] na verdade os avaliados têm conhecimento das notas que eles tiveram pois tem que assinar os formulários. Ele fica sabendo do resultado quando a comissão finaliza a avaliação, pois o avaliado tem que assinar a ciência da avaliação, é o que tem de regra. **Ocorre que tem diferença de chefe para chefe. Por exemplo, tem chefe que devolve ao avaliado para assinatura somente.** Tem chefe que discute sobre as questões e notas. **O jeito de avaliar de cada chefe é diferente.** De modo geral há *feedback* ao avaliado no momento que ele assina o resultado da avaliação no instrumento que é o formulário, que são os membros da comissão ou chefiamediatas. O nosso setor não tem prática de encaminhar diretamente *feedback* aos avaliados [...] - grifos nossos.

A avaliação de desempenho faz parte do processo de gestão de pessoas visando desenvolver as competências. Logo há necessidade de treinamento, tanto o avaliador como o avaliado precisam estar preparados. Para Siqueira (2002), dar e receber *feedback* é uma condição essencial na avaliação de desempenho. Segundo o autor, quem avalia pode evitar falhas na comunicação se compreender que nem toda vez o avaliado compreende o que está sendo dito. Quem faz o *feedback* é o avaliador e é a essência da uma avaliação, que pode ser realizado após a avaliação formal, como pode ser feito a qualquer momento, conforme necessidade de informar ao avaliado sobre comportamentos e expectativas da organização (MARRAS e TOSE, 2012). Para Leme e Sinachi (2017), o *feedback* não é um processo que ocorre ao final de cada avaliação, pois essas informações correm o risco de ficarem obsoletas.

Quanto à percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho, foi utilizada a análise de similitude que permitiu representar graficamente a estrutura de um *corpus* e distinguir as partes comuns e específicas das variáveis codificadas. Realizou-se a análise partindo dos dados textuais que emergiram das perguntas da primeira parte da entrevista semiestruturada, conforme a figura3:

Figura III. Árvore de conectividade entre as palavras - Análise de Similitude



Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos dados coletados no Iramuteq

Identificou-se que na teoria gráfica as ocorrências e referências de conexão entre as palavras, ajudando no reconhecimento da estrutura de identificação do corpus textual, destacaram-se duas palavras: “Servidor” e “Avaliação” e que as palavras que se ramificam e que tiveram expressão significativa são “processo, avaliar, progressão, dar, não, avaliar, gente e setor”. Na extremidade das ramificações, destacaram-se as relações entre “avaliador e avaliado, desempenho e formulário, progressão e obrigação, nota e principalmente, dever e eletrônico”. Foram relações mais significativas, isto é, sua ocorrência entre as formas lexicais e suas conexões.

A partir de uma visão geral, inferiu-se que as falas dos entrevistados apresentaram referências relacionadas ao processo de avaliação de desempenho do servidor, bem como a ligação entre avaliador e avaliado interligado ao *feedback*. Essa co-ocorrência demonstrou uma interligação entre os agentes do processo.

Outro destaque foi a correlação entre as palavras servidor, principalmente, na fala dos entrevistados, houve registro que a avaliação finaliza quando a comissão dá a nota e o *feedback* ao servidor é dado no momento de assinatura e ciência da nota na ficha. Quando questionados sobre o procedimento de *feedback* aos avaliados, os gestores afirmam que o setor não tem essa prática e quem o faz são as comissões avaliadoras.

[...] **o jeito de avaliar de cada chefe é diferente** de modo geral há *feedback* ao avaliado no momento que ele assina o resultado da avaliação no instrumento que é o formulário que são os membros da comissão ou chefia imediata. (E1)

[...] o servidor tem dificuldade em ficar lotado em algum setor se o servidor foi aprovado **não há *feedback* até porque o servidor dá ciência da nota dele** e o mesmo acompanhada pelo processo no SIPAC(E3). Grifos nossos.

De acordo com Paradela e Costa (2019), assegurar o *feedback* conveniente ao avaliado é um dos principais objetivos da gestão do desempenho, quando não oferecidos há perda de oportunidades de crescimento profissional. Brandão (2021) reforça que os resultados da avaliação de desempenho devem ser para oferecer *feedback* aos avaliados, a fim de mostrar a necessidade de capacitação, concessões de promoções, além de construção de objetivos e metas para a organização.

Das respostas da parte 3 das entrevistas foram feitas a análise de estatística textual e de similitude do texto para construção de imagem gráfica e sua interpretação. Foram agrupados conjuntos de informações que se interligaram, possibilitando a percepção dos entrevistados quanto a situações problemas e as oportunidades de melhoramento para o processo de avaliação de desempenho. O corpus geral foi constituído por três textos. Foram separados em 81 segmentos de texto (ST). Emergiram 2.184 ocorrências (palavras, fórmulas ou vocábulos), sendo 721 palavras distintas, conforme observa-se na figura IV.

NÃO tem sistema informatizado
A avaliação NÃO tem visão 360°
Resultados NÃO utilizados para crescimento profissional e organizacional
A comissão NÃO tem visão conjunta e discussão sobre o avaliado
A Comissão Interna de supervisão NÃO avaliava assiduidade
Avaliadores e avaliados NÃO conhecem na íntegra o programa de avaliação de desempenho
NÃO tem servidor suficiente no setor de gestão de pessoas para gerenciamento, gestor sem tem perfil
Setor de gestão de pessoas NÃO faz tratamento dos dados sobre o resultado da avaliação
Instrumento da avaliação NÃO identifica qual fator é mais crítico do resultado do avaliado
NÃO existe regulamentação interna de parametrização de vários itens do formulário de avaliação

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos dados coletados

Após a análise genérica da árvore de similitude, considera-se por meio dessas conexões e recortes das falas dos entrevistados um leque de conexão semântico de palavras que mais foram usadas: avaliação, sistema, comissão, **NÃO** e, servidor.

Um Plano de Ação focando nestas percepções pode contribuir fortemente para construção do processo de gestão do desempenho, desde que considere os pontos negativos apontados. Portanto, ao elaborar um Plano de Ação os fatores críticos relacionados devem ser levados em consideração e, em especial, o entendimento de que a avaliação é um processo contínuo de melhoria.

No processo de gestão do desempenho, esses dados levantados, identificados, analisados e revisados aos objetivos e procedimentos da política estratégica da instituição servirão para verificação de como está o desempenho dos servidores, além de adoção de ações mitigadoras para o crescimento institucional (BRANDÃO E GUIMARÃES,2001).

5. Considerações Finais

Este artigo objetivou analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos de uma instituição de ensino acerca do processo de avaliação de desempenho. Para realização da pesquisa, buscou-se por meio do software Iramuteq analisar os resultados fazendo a triangulação de fonte de dados com base na análise de conteúdo, em que foram associadas as respostas dos participantes, os gestores de pessoas, avaliados e avaliadores, com a pesquisadocumental feita com base nos registros oficiais do Instituto Federal do Amazonas, disponibilizados em sites e pelos setores do órgão que tratam sobre avaliação de desempenho.

O resultado deste estudo confirma a necessidade de revisão do atual modelo de avaliação de desempenho praticado pela instituição analisada. Ressalta-se que, em se tratando de avaliação de estágio probatório, existe regulamentação interna, entretanto, quanto à de progressão por mérito profissional a instituição baseia-se somente na legislação externa, sem normatização aprovada em Colegiado da

organização ou mesmo alinhamento do Plano de Desenvolvimento institucional (PDI).

Considerando as evidências oriundas do objeto da pesquisa, tais como a necessidade de reavaliação do programa, instalação do sistema informatizado e análise de sua eficácia com o modelo de avaliação da gestão, a ausência de normativa interna para a avaliação de desempenho por méritoprofissional, vislumbra a propositura de construção de um Plano de Ação para implantação e ativação de sistemas informatizados, em conformidade com a gestão estratégica organizacional. Considera-se ainda que a não existência de um modelo adequado às necessidades da instituição. Este modelo deve ser analisado, discutido e construído nos preceitos organizacionais, levando em consideração seus aspectos culturais, estratégicos e estruturais.

No estudo, foi possível, por meio dos instrumentos e técnicas utilizadas, compreender a percepção dos sujeitos entrevistados, sejam avaliados, avaliadores e gestores de recursos humanos que admitem a importância da construção de um programa de gestão de desempenho. Há de se observar que nas falas dos entrevistados, vai além do conceito da avaliação de desempenho, visto que esta é apenas uma fase da gestão do desempenho.

Dessa forma, nota-se que os atuais instrumentos de avaliação precisam ser reavaliados, atualizados com ações com maiores dimensões, sejam construções de novas metas, acompanhamento do desempenho dos servidores e a prática contínua do *feedback*. É importante destacar que não se trata apenas de implementar um novo Sistema de Gestão, e sim de sua integração com os anseios dos avaliados, avaliadores e da gestão.

Portanto, avaliar casos implementados em instituições públicas, *gaps* e falhas de processos, necessidade de normatização para os novos processos de avaliação e suas fases de implementação torna-se fundamental para a construção de um modelo que possa ser implementado visando às necessidades de cada instituição. Como limitações da pesquisa destaca-se a transição do modelo de trabalho à distância para o modelo híbrido. Isto implicou na medida em que as entrevistas feitas à distância tiveram um prazo mais enxuto para sua otimização e realização.

Como premissas para pesquisas futuras, destaca-se que esta pesquisa foi realizada com intuito de investigar a percepção dos envolvidos no processo de avaliação de desempenho, visando sugerir ações que possam reconhecer a gestão do desempenho como um processo de aperfeiçoamento das organizações, mesmo sendo desafiadoras as mudanças. Este objetivo foi plenamente alcançado, mas é apenas uma etapa da proposta de intervenção. A expectativa das autoras, é de realizar uma pesquisa mais aprofundada dos instrumentos e processos que envolvem a gestão, materializados em um plano de ação institucional visando tornar a gestão do desempenho mais eficiente por meio de um processo de tomada de decisão mais participativo e estratégico.

Referências

- ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fia/usp, 2014. p. 314.
- ÁVILA, L. Veiga; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec, Brasil, 2015.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 16–28, 2005.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRAGA, B. M. Avaliação de desempenho: por que é tão difícil? **GV-executivo**, v. 12, n. 2, julho-dezembro, 2013. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20739/19474> Acesso em: 12/02/2022.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. - Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2021.
- BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 41(1), 2001.
- CAMARGO, B.V.; JUSTO, A.M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, 21, 2013. DOI: 10.9788/TP2013.2-16.
- CRUZ, C. A. B.da; ARAÚJO, A.daS.a; OLIVEIRA, I. J. de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.3, Pub.2, julho 2014.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DORO, A.P.G; COUTINHO. W. S; CASTRO. M. C. D; PAULA, A. R. P., SANTOS.T. S. Gestão do desempenho em instituições federais de ensino: contexto atual, boas práticas e desafios. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5(edição especial): p. 267-292,2020.
- DUTRA, A. O contexto da gestão de pessoas. In: CATARINA, Universidade do Sul de Santa. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Santa Catarina: Unisulvirtual, 2014. Cap. 1, p. 102.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. (2. Reimpr.). São Paulo: Atlas, 2021.
- GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- HAYDT, R. **Curso de Didática Geral**, 8. ed. São Paulo: Ática, 2006
- LEME, R.; SINACHI, R. **O que você precisa realmente saber sobre o futuro da avaliação de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.
- MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**/Jean Pierre Marras, Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas,

2003.

NASSIF, V. M. J. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, D. M. M., et al., **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: Teixeira, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, T. S. (orgs.). **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014.

PARADELA, Victor Cláudio; COSTA, Débora Vargas Ferreira. **Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações**. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. *Pessoas e organizações*. Curitiba: CRV, 2019. Cap. 10, p. 191.

PEDERSINI, R. D; ENSSLIN, S. R. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis/SC, v.13, Edição Especial 1, p. 208-235, maio/2020.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova embalagem. 7. ed. São Paulo: LTR, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, T. S. **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 314.

SAUNDERS, M.; TOWNSEND, K. **Choosing participants**. In: CASSELL, C; CUNLIFFE, A.; GRANDY, G. *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*. Londres: SAGE Publications Ltd, 2019.

SENDESKI, G. J. **Avaliação de desempenho dos servidores da UFFS Campus Chapecó**: uma análise das práticas, possibilidades e limitações. 2017.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso, 2002.

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

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Recebido em: 01 de Outubro de 2022
Aceito em: 10 de Outubro de 2022

Endereço para correspondência:
Nome Josiane Faraco de Andrade
email faraco@ifam.edu.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)