

Avaliação de desempenho: como as universidades federais avaliam seus servidores?

Elaine Aparecida de Lima

Pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Brasil)

elainelima.ap@gmail.com

Andriele de Prá Carvalho

Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Brasil)

andrieled@utfpr.edu.br

Paula Regina Zarelli

Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Brasil)

przarelli@utfpr.edu.br

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar como as universidades federais brasileiras avaliam seus servidores, apresentando um comparativo entre a base teórica 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 pautasse muito mais nos aspectos comportamentais.

Palavras-Chave

Avaliação de desempenho; Servidores públicos; Universidades federais

Performance evaluation: how do federal universities evaluate their employees?

Abstract

This article aims to analyze how Brazilian federal universities evaluate their servers, presenting a comparison between the theoretical basis and the practice experienced by 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 universities surveyed use relationships and communication as a point of scoring, and that evaluation at universities is based much more on behavioral aspects.

Keywords

Performance evaluation; Public servants; Federal universities

Evaluación del desempeño: ¿cómo evalúan las universidades federales a sus empleados?

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo las universidades federales brasileñas evalúan sus servidores, presentando una comparación entre la base teórica y la práctica experimentada por las universidades. La investigación tiene un carácter cualitativo descriptivo, y se desarrolló a partir del análisis documental de los instrumentos de evaluación del desempeño de los servidores técnico-administrativos de quince universidades federales brasileñas, utilizando el software Iramuteq como instrumento de análisis. Los resultados mostraron que todas las universidades encuestadas utilizan la relación y la comunicación como punto de puntuación, y que la evaluación en las universidades se basa mucho más en aspectos conductuales.

Palabras clave

Evaluación del desempeño; Servidores públicos; Universidades federales

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Elaine Aparecida de Lima - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças, Curitiba - PR, 80230-901, Brasil. **URL:** <http://www.utfpr.edu.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 14/08/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/11/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v16i1.63175>

INTRODUÇÃO

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).

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.

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.

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.

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, cujo objetivo é analisar os instrumentos de avaliação das Universidades Federais Brasileiras, apresentando um comparativo entre a base teórica e a prática vivenciada pelas universidades.

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. 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 que uma pessoa oferta para a organização. A avaliação desse desempenho pode ser desmembrada em três dimensões integradas, e 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 mais para médio e longo prazo. (Idem, ibidem)

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

Murphy (2020) 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.

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, 2020).

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) aponta 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 (2020) 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 1000 organizações em mais de 50 países e demonstrou que cerca de 95% das organizações estabelece metas individuais, 94% realiza reuniões anuais de **feedback** e 89% vincula resultados individuais à remuneração.

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.

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, 2020).

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 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, os órgãos públicos também sofrem pressão no sentido de se tornarem mais competitivos, 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, indicando possível perda do cargo em caso de desempenho insatisfatório.

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 adequadas, tanto qualitativas quanto 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 veio 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, o que o tornou 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).

O modelo de gestão gerencial considera a máquina pública como uma grande empresa, onde os serviços são destinados a seus clientes. Com sua origem em conceitos trazidos da Europa e Estados Unidos, como exemplo o governo de Margareth Thatcher, 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).

No entanto, a realidade do setor público difere do setor privado em vários aspectos. Existem peculiaridades no setor público que não são encontradas na iniciativa privada, por esta razão, faz-se necessário considerar estes aspectos quando se fala 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 as limitações que devem ser pontuadas quanto à transferência de conhecimentos gerados no setor privado para o setor público.

4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

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.

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 existem 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.

Outro aspecto que deve ser considerado quando do estudo aplicado em órgãos públicos é a legislação, que faz parte da rotina e da conduta desta esfera. Atualmente, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, a Avaliação de Desempenho individual de servidores públicos está prevista nas seguintes normas:

- Lei 11.091/2005 - que 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 - que 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 - que dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, trazendo novas diretrizes para a avaliação de desempenho.
- Lei 12.772/2012 - que 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;

A normativa apresentada pelo citado 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.

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).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta 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. Como instrumento de análise foi utilizado o **software Iramuteq**. De acordo com Gil (2011) a Pesquisa Descritiva objetiva a descrição das características de um fenômeno ou população, ou seja, busca observar, registrar e analisar um fenômeno ou sistema. A abordagem qualitativa, segundo Sampieri (2006), dá profundidade aos dados pesquisados, traz riqueza interpretativa, detalhes e experiências únicas. Além de ofertar um olhar atual, holístico e natural.

Os documentos foram coletados a partir de pesquisa nos **sites** das sessenta e nove universidades federais do Brasil. Durante a coleta dos dados, foi possível perceber as semelhanças existentes entre os formulários de acordo com a região geográfica na qual a universidade está inserida. Neste contexto, foram selecionadas duas universidades de cada região para compor o **corpus** da pesquisa. 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, que é acessado a partir de **login** e senha, não sendo, portanto, de domínio público.

A análise dos dados se deu a partir dos preceitos da Análise de Conteúdo, utilizando a abordagem proposta por Bardin (2016). De acordo com esta autora o método da análise de conteúdo se divide em três pólos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A fase da pré-análise consistiu no estudo teórico acerca do tema da pesquisa, além da escolha dos documentos e das universidades que fariam parte da amostra. Na exploração do material, os documentos foram organizados e codificados de acordo com as premissas necessárias de leitura pelo **software Iramuteq**. A etapa de tratamento dos resultados abrange a interpretação dos resultados obtidos e sua descrição.

A utilização do **software Iramuteq** (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) como instrumento de análise, deu-se com o propósito de alcançar maior rigor científico, bem como minimizar erros humanos.

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, foram 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.

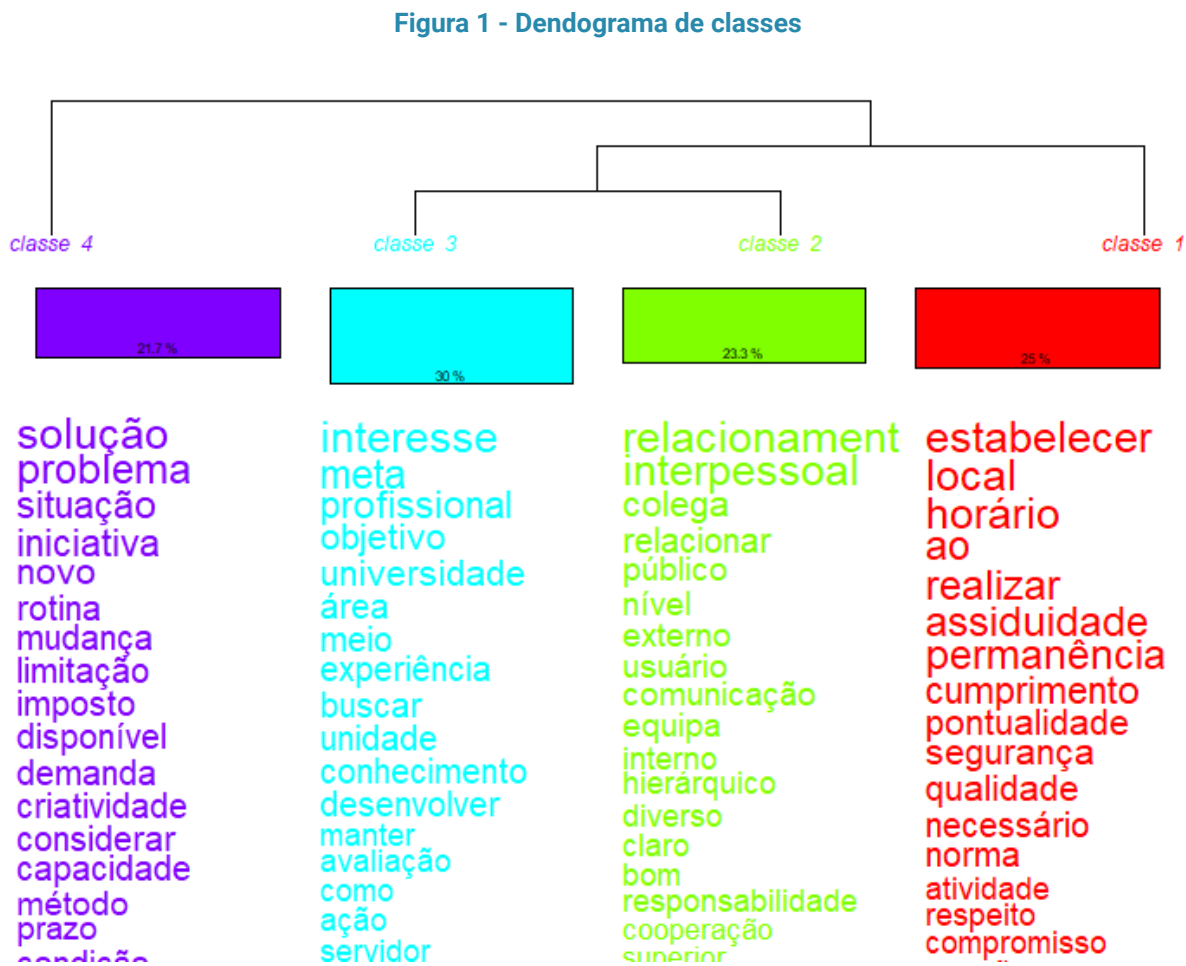
Primeiramente foram incluídos no *Iramuteq* os formulários utilizados pelas universidades para avaliação dos servidores. Foram selecionadas dez universidades, sendo duas de cada região geográfica do Brasil. Estes formulários apresentam um resumo dos aspectos que são considerados na avaliação. São os instrumentos práticos utilizados pelas universidades.

No entanto, para trazer uma abrangência mais ampla do processo avaliativo, também foram analisadas as normativas que regem a avaliação, sendo 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.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da inserção dos formulários de avaliação das universidades, após codificação, o *software Iramuteq* trouxe o dendograma de classes que está representado pela figura 1.



Fonte: Dados do Iramuteq (2023)

Fazendo a leitura deste conjunto de palavras, é possível perceber quatro grandes grupos presentes nas classes.

- **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.

O quadro 1 apresenta todos os quesitos utilizados nos dez formulários analisados. O aspecto relacional do servidor é pontuado em todos os formulários analisados, ou seja, cem por cento 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 noventa por cento dos formulários. Em um percentual de oitenta por cento 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 setenta por cento do total. Com sessenta por cento de presença ficaram eficácia/credibilidade, atuação com sustentabilidade e engajamento/cooperação. Sendo estes os aspectos mais significativos quantitativamente.

Quadro 1 – Fatores de Avaliação

Fatores de Avaliação	Frequência
Relacionamento e comunicação	10
Criatividade	9
Responsabilidade/compromisso	9
Planejamento/organização das atividades	8
Iniciativa	8
Eficiência - fazer corretamente o trabalho	8
Trabalho em equipe	8
Habilidade técnica	8
Assiduidade/pontualidade	7
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 quadro abaixo que demonstra os dados da pesquisa.

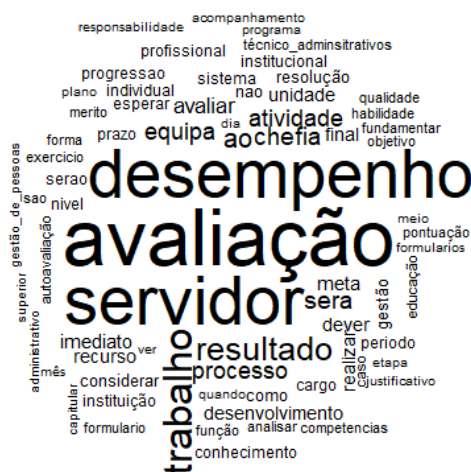
Quadro 2 – Aspectos Complementares

Aspectos Considerados	Frequência
Autoavaliação	5
avaliação da equipe	5
necessidade de treinamento	3
fatores limitantes	5
avaliação dos usuários	3

Fonte: dados da Pesquisa (2023)

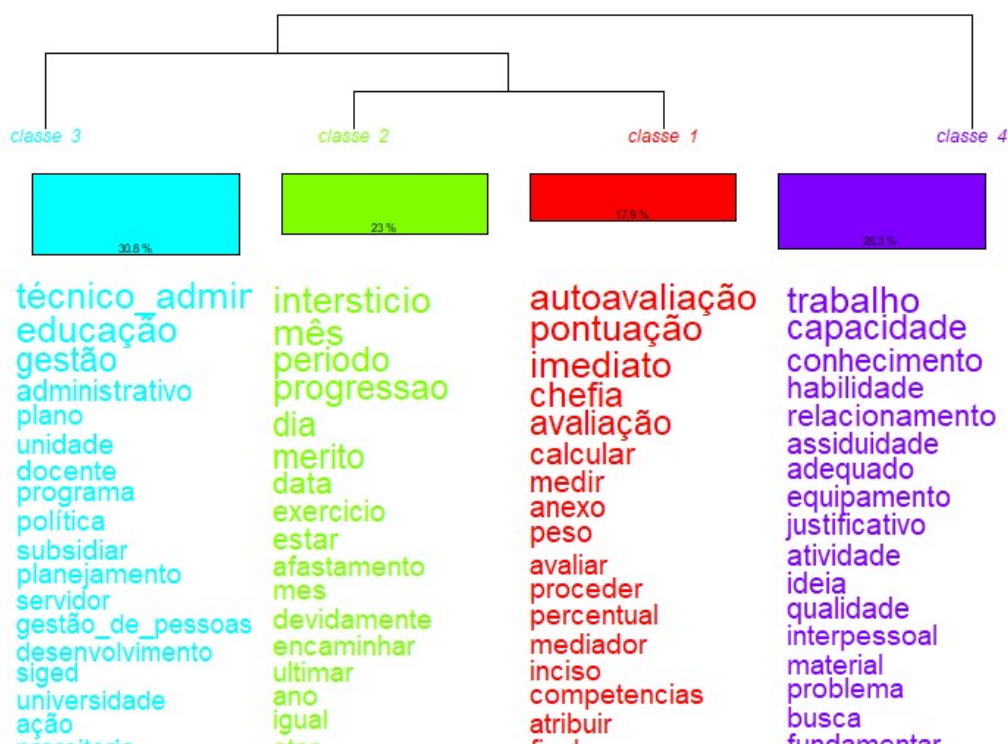
No entanto, para trazer uma abrangência mais ampla do processo avaliativo, também foram analisadas as normativas que regem a avaliação. Inserindo os dados dos formulários das dez universidades e mais as normativas das outras cinco, o *software* apresentou novos resultados, que estão representados nas figuras 2 e 3.

Figura 2 – Nuvem de Palavras



Fonte: Dados do Iramuteq (2023)

Figura 3 - Dendograma de classes



Fonte: Dados do Iramuteq (2023)

O dendograma de classes demonstra a ligação existente entre cada classe e suas palavras, levando em consideração a inserção destas palavras nos segmentos de texto. 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 – são as ações administrativas que atores necessitam desempenhar dentro do processo de avaliação;
- **Classe 2** – Prazos/Interstícios – diz respeito ao cumprimento dos prazos de cada etapa, bem como os períodos em que a avaliação deve ocorrer, de modo a contemplar também a progressão dos servidores;
- **Classe 3** – Objetivos da Avaliação – as palavras que compõem esta classe fazem referência aos objetivos da avaliação do ponto de vista da instituição;
- **Classe 4** – Aspectos avaliados – referem-se aos quesitos presentes nos formulários, ou seja,

os fatores e aspectos considerados na avaliação.

O universo apresentado a partir destes documentos representa o sistema de avaliação das universidades, demonstrando todas as partes que compõem o processo. O conjunto das classes proveniente dos dados dos formulários e das normativas das universidades revela como se dá o desenvolvimento integral da avaliação de desempenho.

Ao unir os dados dos formulários que são os instrumentos práticos, com as resoluções que são as regras gerais do processo avaliativo das universidades foi possível trazer um panorama amplificado da realidade neste aspecto.

A seção a seguir apresenta as considerações dos autores acerca da análise dos dados coletados juntamente com a base teórica dos estudos recentes sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Avaliação de Desempenho é uma prática de Gestão de Pessoas amplamente utilizada no serviço público como uma das formas de busca pela melhoria nos serviços ofertados à comunidade. Sendo uma exigência legal como uma forma de atender ao preceito da eficiência. Esta pesquisa buscou analisar como as universidades federais avaliam seus servidores técnico-administrativos, demonstrando quais aspectos são considerados na avaliação de desempenho destes servidores.

Os fatores de avaliação presentes na documentação podem ser relacionados com a concepção de avaliação apresentada por Murphy (2020) que a conceitua como um sistema que gera informações para os gestores acerca da atuação do funcionário. Quando confrontamos os dados com os conceitos dos autores sobre a avaliação no serviço público, é possível perceber uma relação com os preceitos de Reynald e Todescat (2017) que apregoa que o objetivo da avaliação na administração pública é maximizar os ganhos para a organização, sendo necessárias informações qualitativas e quantitativas a respeito do desempenho individual do servidor e sua atuação em equipe.

Quando observado o sistema completo de avaliação das universidades pode-se encontrar os preceitos da avaliação 360º ou multifonte, já que as universidades consideram na avaliação: a autoavaliação do servidor, o **feedback** das pessoas que utilizam os serviços e da equipe de trabalho, além da chefia imediata.

Nota-se que a avaliação nas universidades pauta-se 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 (2020) afirma que a avaliação é subjetiva sempre que postula julgamento e não pode ser atingido por contagem objetiva. Blom *et al* (2020) 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.

Quanto às características específicas da avaliação em instituições de ensino, não foi possível mensurar a partir dos dados da pesquisa, uma vez que os aspectos apontados, por exemplo, por Lauriti (2002) dizem respeito a aplicabilidade dos instrumentos. Também não foram encontradas evidências de qualquer especificidade encontrada nas universidades.

Ainda assim, 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 estes órgãos 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.

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 destes instrumentos pelas universidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bandeira, E. L. et al (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, V. 11, N. 4, P. 86-103.

Baptista, A. D. L. X.; Sanabio, M. T. (2014). Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3), 182-205.

Blom, R. et al. (2020) . 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>.

Brasil. Lei Complementar Nº 101, de 4 de Maio De 2000. Disponível Em 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. Acesso Em: 16 Jun. 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 <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3554>. Acesso em: 30 jan. 2023.

Camargo, B. V.; Justo, A. M. (2013) IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518.

Costa, F. L. da . (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista De Administração Pública*, 42(5), 829–874. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>

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. (2016) *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

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.

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

Gonçalves, B. et al. (2018). Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? *Caderno de Administração*, V. 26, N. 1, Pp. 147-169.

Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R. E Petri, S. M. (2020) Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, V. 15, N. 4, Pp. 42-67.

Kersten, T. A.; Israel, M. S. Teacher Evaluation: Principal's Insights And Suggestions For Improvement. *Planning And Changing*, V. 36, P. 47-67, 2005.

Lauriti, N. C. (2002). A Comunicação Na Avaliação De Desempenho Docente No Ensino Superior. *Eccos Revista Científica, Uninove*, São Paulo: Vol. 4, N. 1, P. 111-130.

Martins, J. D. C.; Ribeiro, J. L. L. D. S. (2018). A participação dos servidores técnico-administrativos na avaliação institucional: o que dizem os relatórios autoavaliação institucional. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 23, 509-530.

Medeiros, R. P. B.; Santos, C. M.; Ferreira, A. C. (2022) 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, p. e372111133672. Doi: 10.33448/Rsd-V11i11.33672.

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, V. 30, N. 1, P. 13-31,

Paula, A. P. P. (2005). 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..

Paula, A. P. P. *Por Uma Nova Gestão Pública*. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2015.

Pinto, J. D. F.; Behr, R. R. (2015). Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos Ebape. Br*, 13, 795-820.

Reynaud, P. D.; Todescat, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *Rege-Revista de Gestão*, V. 24, N. 1, P. 85-96, 2017.

Ribeiro, C. V. S; Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1.

Teixeira, A. A.; Silva, D. B. (2020). A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v.9, n.3.

Tummers, L. et al. (2018) 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>.

Van Der Hoek, M., Groeneveld, S., Kuipers, B. (2018). Goal Setting in Teams: GoalClarityand Team Performance in thePublic Sector. Review of Public Personnel Administration, 38(4), 472–493. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>,

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