

# ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

## ANALYSIS OF INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION PROCESS IN A PUBLIC UNIVERSITY: IMPROVEMENT PROPOSITIONS

## ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA: PROPUESTAS DE MEJORA

**Leander Luiz Klein, Dr.**

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[kleander88@gmail.com](mailto:kleander88@gmail.com)

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.**

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[brenodpereira@gmail.com](mailto:brenodpereira@gmail.com)

**Conceição de Maria Corrêa Feitosa, MSc**

Universidade Federal do Maranhão/Brazil  
[conceicaomcf@gmail.com](mailto:conceicaomcf@gmail.com)

**Antônio Carlos Freitas Filho**

Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[antoniofreitas97@yahoo.com.br](mailto:antoniofreitas97@yahoo.com.br)

### RESUMO

A avaliação de desempenho em instituições públicas tem ganhado destaque de órgãos governamentais e gestores ao longo das últimas décadas. Diante disso, o objetivo deste trabalho é verificar a percepção de servidores de uma universidade pública em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado, para identificar de pontos críticos e possibilidades de melhoria. O método desse trabalho se constituiu da aplicação de um estudo quantitativo por meio da aplicação de uma *survey*. Os dados foram coletados por meio de questionários com 270 servidores técnico administrativos da instituição. Com os resultados obtidos, conclui-se que há alguns fatores críticos da avaliação de desempenho que necessitam ser revistos, como a definição clara dos objetivos da instituição, preparação e capacitação dos servidores, e maior envolvimento entre os servidores e suas chefias.

**Palavras chave:** Avaliação de desempenho; Instituição pública; Gestão de pessoas; Capacitação de servidores; Ambiente de trabalho.

### ABSTRACT

Performance evaluation in public institutions has gained prominent featured from government agencies and managers over the past decades. Thus, the objective of this work is to verify the perception of the institution servers of a federal university in Brazil in relation to the performance evaluation process used to identify critical points and improvement possibilities. The method of this work consisted of the application of a quantitative study by applying a survey. Data were collected through questionnaires with 270 administrative technical servers of the institution. With the results, we concluded that there are some critical factors of performance evaluation that need to be reviewed, as clear definition of the objectives of the institution, preparation and capacitation of the workers, and more involvement between servers and their managers.

**Keywords:** Performance Evaluation; Public institution; People management; Training employees; Work Environment.

### RESUMEN

La evaluación del desempeño de las instituciones públicas ha ganado prominencia del agencias gubernamentales y gerentes en las últimas décadas. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es verificar la pecepción de servidores de una Universidad Federal en Brasil en relación con el proceso de evaluación del desempeño para identificar los



puntos críticos y posibilidades de mejora. El método de este trabajo consistió en la aplicación de un estudio cuantitativo mediante la aplicación de una *survey*. Los datos fueron recogidos através de cuestionarios con 270 servidores técnicos administrativos de la institución. Con los resultados se concluye que hay algunos factores críticos de evaluación del desempeño que deben ser revisados, como la definición clara de los objetivos de la institución, preparación y capacitación de los trabajadores, e una mayor participación entre los servidores y sus directivos.

**Palabras clave:** Evaluación del Desempeño; Institución pública; Gestión de personas; Entrenamiento de los Empleados; Ambiente de Trabajo.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das três últimas décadas do século passado, uma série de mudanças ocorreu no cenário mercadológico global, como facilitação da troca e o acesso a informações, acirramento da competitividade e constantes atualizações na maneira de gerir determinado negócio. Tais mudanças constituem fatores influentes na gestão de pessoas de organizações, sejam elas públicas ou privadas, incitando também, a utilização de ferramentas que possam auxiliar os gestores na administração e condução de suas atividades.

No que se refere às organizações públicas, foco deste artigo, ressalta-se que elas têm características próprias, em relação às demais, como: submissão às rotinas e regras, diretrizes voltadas ao estabelecimento de hierarquias de poder, burocratização nas ações, etc. Características essas que trazem contextos diferentes para a implantação de processos inovadores no que diz respeito, em especial, às novas políticas de recursos humanos (Fetzner, Oltramani & Olea, 2010).

A tendência da área de gestão de pessoas, no entendimento de Banov (2012), é trabalhar processos de seleção e avaliação, levando em consideração as competências dos trabalhadores, principalmente, em resposta ao ambiente competitivo que se instaura. Com base nisso, Carvalho e Nascimento (2002) mencionam que se faz necessário desenvolver indicadores de gestão que permitam as organizações acompanhar a execução das atividades e avaliar sua efetividade. Para Woo, Chin e Choi (2017), as reformas administrativas na gestão pública e o aumento da responsabilização de organizações públicas levou o setor público a revisar os indicadores de desempenho organizacional, dentre os quais está contemplado o desempenho do quadro de servidores técnico-administrativos.

A avaliação de desempenho individual é um método que visa continuamente estabelecer um vínculo da organização com os trabalhadores em relação aos resultados organizacionais desejados. Com ela, busca-se determinar os objetivos a serem alcançados pelos trabalhadores, tanto quanto fornecer *feedback* aos mesmos, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado (Pontes, 2002). Diversos governos implementaram sistemas de avaliação de desempenho objetivando a eficácia organizacional (Gerrish, 2016), assim como propuseram diferentes modelos de gestão de pessoas (Camargo et al., 2016).

Depreende-se, do exposto, a necessidade de análise das questões que se relacionam à avaliação de desempenho no setor público, a exemplo de Odellius e Santos (2007). O objetivo é verificar a percepção de servidores técnicos-administrativos de uma universidade pública brasileira sobre o processo de avaliação de desempenho utilizado, para identificação de pontos críticos e possibilidades de melhoria.

A aplicação da análise de desempenho no setor público é motivada por diversos fatores. Ensslin, Graziano, Dutra e Dezem (2017) explicam que essa ferramenta de gestão de pessoas tem sido utilizada frequentemente na gestão pública, pois possibilita uma evolução de processos e o desenvolvimento dessas

organizações. Outra justificativa para a realização deste trabalho diz respeito ao fato de as pessoas que participam da avaliação, não raro, desconhecem seus reais objetivos, o com o quantitativo do salário a receber sendo interligado diretamente ao desempenho do trabalhador (Barbosa, 2010; Pinto & Behr, 2015).

Este artigo está organizado da seguinte forma: Na seção 2 apresenta-se o referencial teórico sobre o tema com alguns apontamentos e definições sobre a avaliação de desempenho e na seção 3 estende-se essa revisão da literatura para a administração pública. Na seção 4, descrevem-se os procedimentos metodológicos realizados para execução da pesquisa de campo do trabalho. Os resultados e sua análise são apresentados nas subseções da quinta seção desse artigo. Nelas são realizados apontamentos que relacionam os resultados ao referencial teórico sobre o assunto. As conclusões oriundas dos resultados do trabalho são descritas na seção final 6.

## **2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de qualquer organização (Lotta, 2002) para avaliar e qualificar os trabalhadores da organização (Wharlich, Carvalho e Mata, 1979). A avaliação de desempenho tem sido realizada nas organizações para obtenção de parâmetros para alcance dos objetivos tanto em nível organizacional quanto individual, e utilizada como ferramenta para melhoria das práticas dos trabalhadores (Zatti e Minhoto, 2019). Obreque et al. (2019) contribuem com a avaliação de desempenho ao descreverem que essa ferramenta auxilia a identificar se o profissional atende as expectativas do indicador avaliado e apresenta de forma clara pontos de melhoria para cada indivíduo. A avaliação de desempenho também proporciona ao trabalhador um útil feedback que inclui pontos fortes e sugestões de melhorias (Ahmed et al., 2011, Rasheed et al., 2015).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho é considerada por Larhey e Nielsen (2013) e Marchal et al. (2014) como propulsora de maior responsabilização dos funcionários, transparência e qualidade, proporcionando assim mudanças nas empresas. Para que ações de melhoria sejam implementadas e para que a avaliação tenha sido útil, são necessárias ações e práticas para o estabelecimento de compromissos entre os gestores e os colaboradores do setor que necessita de melhorias para otimizar o desempenho da organização (Rasheed et al., 2015).

Dentre os pressupostos básicos dessa ferramenta está o fato de que o desempenho e o funcionamento excelente, de uma empresa ou instituição, dependem, em larga escala, do desempenho de cada pessoa, de sua atuação junto ao grupo de trabalho (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001), sua motivação (Wright, 2001) e incentivos (Dixit, 2002).

Avaliação de desempenho recebe definições variadas na literatura de gestão. Todavia, Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998), Reis (2010) e Santos, Gonçalves e Ferreira (2014) entendem-na como sendo um instrumento que proporciona: (1) o desenvolvimento dos recursos humanos na organização, (2) a verificação de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e (3) o acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores de uma organização.

Rabaglio (2004) conceitua a avaliação de desempenho como um instrumento que mede a estimativa, tanto do aproveitamento, como do potencial individual dos indivíduos no seu meio de trabalho. Reitera-se, portanto, que um dos grandes objetivos da avaliação de desempenho é o de funcionar como uma ferramenta para

a análise real do desempenho laboral de cada trabalhador. Por isso que durante o processo de sua aplicação, os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa devem ser considerados, para que os dados obtidos sejam tabulados e interpretados em prol da melhoria contínua do processo de gestão de pessoas (Gurgel, 1998).

É necessária também a definição dos critérios que irão ser avaliados e quais serão os valores desejados desses critérios, de modo que os resultados sejam comparados, e revelem pontos e fatores que possam ser melhorados (Brasil, 2016). Gonzaga, Frezati, Ckagnazaroff e Suzart (2017) acrescentam que a principal função dos modelos de análise de desempenho é fornecer a seus usuários informações sobre o desempenho de uma determinada unidade e também promover o alinhamento entre estratégias, metas, ações e incentivos oferecidos aos agentes.

Há de se considerar determinados pontos e efeitos que influenciam na avaliação de desempenho. Lucena (1992) e Leme (2006) descrevem em seus trabalhos certos aspectos que podem fazer com que essa ferramenta de gestão não resulte em um objeto real de verificação do desempenho dos indivíduos em uma organização. De forma a facilitar a visualização desses aspectos descritos por Lucena (1992) e Leme (2006), elaborou-se a Tabela 1, na qual eles são descritos.

Tabela 1 - Aspectos Críticos na Implementação da Avaliação de Desempenho

<b>AUTORES</b>	<b>ASPECTOS CRÍTICOS</b>
Lucena (1992)	<ul style="list-style-type: none"><li>- A falta de comprometimento maior da alta administração com os objetivos da avaliação de desempenho;</li><li>- Ausência de feedback após a avaliação, o que não permite ao avaliado obter conhecimento acerca dos aspectos a serem melhorados em seu próprio desempenho;</li><li>- Avaliação realizada com os últimos acontecimentos no ambiente de trabalho do colaborador.</li></ul>
Leme (2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Receio das pessoas no que diz respeito à participação, por causa da própria cultura da organização e pela ansiedade em relação ao novo (insegurança);</li><li>- Falta de esclarecimentos e informações, em relação aos objetivos da avaliação de desempenho;</li><li>- A subjetividade que permeia a avaliação de desempenho por causa de espaços para que preconceitos e juízos de valor;</li><li>- Dificuldades na comunicação, impedindo que os avaliados compreendam os reais motivos pelos quais estão sendo avaliados e como serão avaliados;</li><li>- Resistência das chefias, em avaliar os colaboradores, com receio de gerar um ambiente de trabalho ruim.</li></ul>

Fonte: Lucena (1992) e Leme (2006).

Os apontamentos da Tabela 1 mostram elementos a serem observados, avaliados e considerados na realização de avaliações de desempenho. São precauções que as organizações devem tomar para evitar erros na avaliação de desempenho individual e a obtenção de resultados que não condizem com a realidade de determinado setor. São pontos a serem considerados em qualquer tipo de organização. Na seção seguinte, de forma a detalhar aspectos específicos da administração pública, serão abordados conceitos e características da avaliação de desempenho nesse âmbito organizacional.

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO**

A avaliação de desempenho, no âmbito do serviço público brasileiro, historicamente, está ligada à promoção funcional dos servidores. A análise do percurso desse instrumento avaliativo, na esfera estatal brasileira, confirma que, desde a sua instituição no ano de 1960, seus resultados estão associados às exigências

impostas pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Para Reynaud e Todescat (2017), naquela época, o objetivo do sistema de avaliação de desempenho era a implantação de critérios de promoção para os servidores públicos federais. No contexto atual, a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, segundo Bergue (2010), cumpre dois fins, 1) a avaliação especial de desempenho e 2) a avaliação permanente de desempenho (Constituição Federal de 1988, Art. 41). Segundo o autor supracitado, a primeira, tem o objetivo de aquisição de estabilidade, instituiu e finaliza no decurso do prazo de estágio probatório e a segunda é o mecanismo de aferição permanente do servidor ao longo da sua trajetória no setor público. A avaliação especial de desempenho surgiu por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que impôs à administração a efetiva verificação do desempenho do servidor no exercício do cargo, mediante procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado (Bergue, 2010).

Sendo assim, em muitos casos, a avaliação de desempenho foi aplicada no setor público, inicialmente, por questões relacionadas ao cumprimento de uma determinação legal e/ou, também, com objetivos mais voltados à progressão na carreira, numa ótica meritocrática (Barbosa, 2010). Isso, de certo modo, para Rodrigues, Pacheco, Rissi et al. (2009), deixa algumas lacunas, no que toca aos reais objetivos da avaliação de desempenho, sendo uma dessas o fato de que o processo acaba constituindo-se como um fim em si mesmo, ou seja, os resultados obtidos nem sempre são utilizados pelas instituições para melhorá-las, como um todo, dentro do escopo de uma avaliação de desempenho.

De acordo com Nassuno (1998), a necessidade de avaliação de desempenho dos servidores públicos, ganhou dimensões maiores, nas décadas antecedentes aos anos 90, principalmente pela necessidade na melhoria dos resultados institucionais das organizações públicas, levando em consideração as pressões do contexto competitivo e o sentimento de insatisfação da sociedade. Mesmo assim, a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais tem sido feita, em grande parte, com o propósito maior de concessão de promoções, ficando em segundo plano aspectos como: melhoria do desempenho do servidor e sua produtividade, a revisão do trabalho executado, no objetivo de melhorá-lo continuamente, efetivação de treinamentos (Pagès, Boneti, Gaulejac & Descendre, 2008).

Para Odelius (2010), as limitações identificadas na gestão do desempenho nas instituições públicas estão relacionadas a: 1) o próprio sistema de gestão de desempenho utilizado (características, objetivos, definição dos parâmetros de resultados a serem alcançados e acompanhamento desses resultados, validade e uso de informações); 2) gestores e executores de atividades envolvidos com o processo (características individuais, relacionamento, falta de preparo, valores e crenças, percepção quanto ao sistema, resistências, etc.); 3) cultura organizacional (características, história, valores, políticas e práticas de gestão, etc.); 4) fatores externos à organização (legislação, aspectos econômicos, avanços tecnológicos, composição e formação da força de trabalho, cultura da sociedade onde a organização está inserida, etc.).

O processo de avaliação de desempenho ocorre nas organizações públicas por meio de avaliações subjetivas dos avaliadores, deixando de lado métodos como entrevistas individuais com servidores, pesquisas de opinião pessoal e análise de informações (Prendergast, 1999; Drumea, 2014). Por isso, muitas vezes o processo conhecido como avaliação de desempenho acha-se desvinculado de uma estrutura maior, alinhada à política de recursos humanos da instituição, numa esfera macro. A avaliação de desempenho no serviço público deve atingir objetivos mais amplos, não servindo unicamente para promoções e aumentos salariais (Yamada, Selow e Wagner, 2017).

Odelius e Santos (2008) criticam a forma como são conduzidos os processos de avaliação de desempenho no setor público: 1) escalas segundo as quais o desempenho é avaliado; 2) erros e fontes de viés mais comuns atribuídos aos avaliadores; 3) discriminação no processo de avaliação; 4) variáveis preditoras de desconforto causado por avaliações de desempenho, e 5) como conceituar desempenho, avaliação e gestão de desempenho.

No que diz respeito à avaliação de desempenho no Brasil, ressalte-se que, mesmo com as melhorias significativas, incorporadas nas últimas décadas, essa ferramenta ainda é utilizada de forma simplória, sem levar em consideração o desempenho por atividade no serviço. Os prêmios e gratificações por melhor desempenho passaram a fazer parte do salário permanente do servidor, de forma aleatória. Além disso, Dickel e Moura (2016), que explicam que é importante destacar os sistemas a serem analisados e qual é a visão estratégica que se alinha com a avaliação.

Os órgãos públicos de controle brasileiros têm passado por processos de aprendizagem sobre a avaliação de desempenho no âmbito das diferentes políticas públicas em relação aos benefícios gerados à população e seus respectivos custos. Mas, não é possível fazê-lo com o uso de abordagens tradicionais de controle gerencial para as empresas (Varela, Martins & Fávero, 2012).

No entender de Odelius (2010, pag. 148), para se fazer uma real avaliação de desempenho devem ser indicados como influenciadores do desempenho organizacional fatores externos e internos à organização: globalização, políticas e condições socioeconômicas, legislação (tributária, fiscal, trabalhista), concorrência, ramo de atividade, tecnologia adotada, disponibilidade de recursos, competências organizacionais, desempenho individual etc. Em relação ao desempenho global no trabalho, de acordo com Ferris, Munyon, Basik e Buckley (2008), Borman e Motowidlo (1993, 1997) propuseram que o mesmo é decorrente de duas dimensões distintas: o desempenho das atividades, que é um conjunto de deveres e tarefas que são centrais a um determinado cargo e um desempenho contextual, que correspondem a comportamentos que não estão formalmente prescritos a nenhum cargo, mas estão associados a aspectos informais de todos os cargos. Adicionalmente, o desempenho individual é influenciado por: 1) políticas e práticas de gestão de pessoas; 2) gerenciamento e liderança; 3) trabalho e trabalho em equipe; 4) contexto organizacional; 5) clima organizacional; 6) competências e características individuais; 7) relações interpessoais; 8) condições de trabalho (ambiente de trabalho, recursos disponíveis); 9) sistemas de recompensas e punições; 10) rotatividade de pessoal; 11) crenças e valores compartilhados; 12) suporte organizacional etc.

Pinto e Behr (2015) explicam que avaliar os servidores de maneira objetiva como prescrevem as leis ainda é uma dificuldade das chefias imediatas nas Universidades Públicas Brasileiras. Portanto, como mencionado anteriormente, nesse trabalho será avaliado esse sistema de avaliação de desempenho com base na percepção dos técnicos administrativos de determinada universidade pública.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para alcançar o objetivo deste trabalho, realizou-se um estudo de natureza quantitativa com a aplicação de uma *survey*. A pesquisa *survey* possibilita a obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representativas de uma população determinada, por meio de um instrumento de coleta de dados (Gil, 2008).

A população do estudo é formada por 810 servidores técnico-administrativos ativos da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Os servidores foram convidados, de forma espontânea, a participarem da pesquisa. A amostra é formada por 270 respondentes, definida considerando o nível de significância de 95% e erro amostral de 5%.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários compostos por questões fechadas de escolha múltiplas e foram entregues pessoalmente a cada servidor, no período de maio a agosto de 2014. O questionário foi dividido em blocos para a melhor compreensão dos respondentes e a facilitação da tabulação dos dados. A operacionalização do questionário foi realizada por meio de assertivas que permitem caracterizar o perfil dos respondentes (Bloco 1), que medem fatores influenciadores do desempenho no trabalho (Bloco 2) e afirmativas sobre a avaliação de desempenho na universidade (Bloco 3). O detalhamento dos blocos que compuseram o questionário são descritos na sequência:

**Bloco 1** – composto por questões de caracterização dos respondentes. É constituído pelas seguintes variáveis: sexo, grau de instrução, idade, tempo de serviço na instituição, cargo, se já participou do processo de avaliação de desempenho e quantas vezes.

**Bloco 2** – composto por 8 afirmativas relativas a fatores que influenciam o desempenho no trabalho. Silva (2001) argumenta que se existem fatores a influenciar o desempenho dos indivíduos no trabalho, se espera que esses fatores forneçam subsídios que venham a corroborar a política de gestão de pessoas da organização de modo que os resultados sejam otimizados.

**Bloco 3** – composto de 17 afirmativas sobre o processo de avaliação de desempenho na universidade estudada. Com esse bloco, objetivou-se verificar a avaliação de desempenho na universidade, analisando a satisfação dos servidores pesquisados com a mesma e os fatores que impactam nessa avaliação.

A formulação desse instrumento de pesquisa está alinhada com o trabalho de Silva (2001), que realizou um estudo na Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei (FUNREI) para a construção de uma proposta de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da instituição.

Para a mensuração das opiniões dos respondentes, nas assertivas dos blocos 2 e 3, utilizou-se uma escala *Likert* de 10 pontos. A interpretação da escala foi a seguinte: quanto mais próximo de 10 (dez) o respondente se posicionar, maior será a concordância dele com o que a questão descreve. Quanto mais próximo de 0 (zero) o entrevistado se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da assertiva. Os dados obtidos foram transcritos para uma planilha do Windows Excel®, para posterior análise no *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS® .

Como procedimentos de análise dos dados, realizou-se inicialmente a análise descritiva de caracterização dos respondentes (bloco 1). De semelhante maneira, realizou-se uma análise descritiva dos fatores influenciadores do desempenho no trabalho (bloco 2). A seguir, explorou-se os dados obtidos das respostas do bloco 3 por meio da análise fatorial exploratória. Esse procedimento, segundo Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009), permite analisar a estrutura de inter-relações (correlações) existentes entre grande número de variáveis, possibilitando definir conjuntos de variáveis que são fortemente interrelacionadas, conhecidos como fatores. Por fim, realizou-se a análise de regressão múltipla, com a qual é possível estudar a dependência de uma variável em relação a uma ou mais variáveis explicativas ou independentes (Gujarati, 2009). No presente estudo, utilizou-se essa ferramenta para verificar a influência dos fatores constituídos na análise fatorial exploratória

sobre o nível de satisfação dos servidores pesquisados com o sistema de avaliação de desempenho na universidade pública pesquisada.

## **5 RESULTADOS E ANÁLISE**

A apresentação e análise dos resultados neste tópico do trabalho estão divididos em quatro sub-tópicos. Inicialmente, foram descritos os aspectos relativos à amostra pesquisada. Na segunda parte, apresentaram-se os resultados da estatística descritiva referente aos aspectos influenciadores do desempenho. Em seguida, aplicou-se a análise fatorial exploratória em relação ao processo de avaliação de desempenho na universidade pesquisada. Por fim, analisou-se a influência dos fatores obtidos na fatorial sobre a satisfação dos pesquisados em relação à avaliação de desempenho na universidade pública em que eles trabalham.

### **5.1 Análise Descritiva da Amostra**

A amostra investigada, conforme referido anteriormente, foi composta por 270 servidores da universidade pesquisada. Apresentam-se, na Tabela 2, as características que especificam e qualificam sumariamente a amostra investigada.

Tabela 2 – Caracterização dos respondentes

Sexo	Masculino	46,3%
	Feminino	51,5%
	Não informaram	2,2%
Grau de instrução	Ensino Fundamental completo	1,9%
	Ensino Médio completo	18,1%
	Ensino Superior completo	21,9%
	Especialização	43,7%
	Mestrado	10,4%
Idade	18 a 25 anos	29,3%
	26 a 35 anos	28,9%
	36 a 45 anos	15,2%
	46 a 55 anos	17,8%
	Mais de 56 anos	8,9%
Tempo de serviço na universidade	Até 3 anos	28,5%
	4 a 10 anos	37%
	11 a 20 anos	5,2%
	Mais de 20 anos	26,3%

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra é formada pela maioria de servidores públicos do gênero feminino (51,5%), jovens com até 35 anos (58,2%) graduados (76,0%), sendo que destes 43,7% já realizaram cursos de especialização e 10,4% já possuem mestrado. Portanto, a maioria dos pesquisados busca algum tipo de qualificação, mesmo que o cargo por si próprio não a exija.



Quanto ao tempo de trabalho na IES, os dados indicam que há dois grupos distintos de servidores, sendo um representado pelos ingressantes que atuam há menos de 3 anos (28,5%) e outro formado por servidores com mais de 20 anos de trabalho (26,3%). É possível aferir que a IES está passando por um momento de transição geracional no seu quadro de servidores técnicos-administrativos.

Destaca-se também que a avaliação de desempenho já vem sendo utilizada na universidade estudada há algum tempo, e, nesse período, alterações foram realizadas no processo, visando aperfeiçoá-lo. A este respeito, constatou-se que a maioria dos servidores pesquisados participa de algum processo formal de avaliação (98,9%). Especificamente, 33,4% dos respondentes já participaram de 1 a 3 vezes, 36,6% participou de 3 a 10 vezes, e 28,5% participou mais de dez vezes (28,5%) de avaliações de desempenho na universidade pesquisada. Esses dados revelam que o processo avaliativo está sendo conduzido em conformidade às normas legais apresentadas anteriormente.

## **5.2 Análise dos Fatores Influenciadores do Desempenho**

Os fatores influenciadores do desempenho no trabalho são aqueles que afetam positiva ou negativamente os indivíduos em suas atividades laborais. É útil conhecer esses fatores, sob a ótica dos servidores da universidade pesquisada, uma vez que revelam a representação e importância dos mesmos para que o servidor obtenha um melhor desempenho nos seus afazeres diários. Apresentam-se, na Tabela 3, os itens avaliados e destacam-se aqueles que mais se sobressaíram.

Tabela 3 – Fatores que influenciam o desempenho no trabalho

<b>FATORES</b>	<b>Média</b>
Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	4,27
O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	5,70
O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	8,09
A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	8,48
A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	6,32
A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	6,52
Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	8,72
Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	8,88

Fonte: dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 3, percebe-se que os respondentes destacaram 4 variáveis, com uma média na avaliação acima de 8,0. O primeiro aspecto que eles destacaram foi a existência de um plano de carreira que viabilize o crescimento profissional (média de 8,88%). Assim, pode-se dizer que este é um fator de grande importância para o desempenho positivo dos servidores na instituição. Paralelamente, pode-se destacar a questão de o servidor ser estimulado no seu trabalho por oportunidades de qualificação profissional (média de 8,48%). Analisando-se conjuntamente as ideias contidas na pirâmide das necessidades de Maslow com as questões do plano de carreiras e da qualificação profissional, entende-se que os profissionais pesquisados almejam não

apenas a satisfação das necessidades básicas em seu trabalho, mas também, que o emprego lhes oportunize possibilidades de crescimento intelectual, numa perspectiva de auto realização.

Ao se analisar a Tabela 3, verifica-se também uma média alta (se comparada com as demais) a outro item, que se refere à questão do servidor ser capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, na condição de que a instituição ofereça boas condições de trabalho e determine o que espera dele. Entende-se do exposto que a existência de objetivos claros e perfeitamente conhecidos da parte dos servidores e a manutenção de condições de trabalho adequadas onde conforto e ergonomia, por exemplo, estejam presentes, favorecem a *performance* dos trabalhadores incrementando-lhes a disposição para o alcance dos objetivos buscados pela organização (Gurgel, 1998).

Por fim, destaca-se a questão do compromisso de todos os trabalhadores em uma organização. Conforme Anderson e Weitz (1989), o comprometimento se traduz na expectativa de que o outro indivíduo, ao ser invocado para cumprir suas obrigações, as realize. Eles ainda afirmam que, seguindo uma lógica relacional, esse comprometimento dos indivíduos é algo essencial. Isso pode ser verificado também nesse trabalho, ao passo que os respondentes dessa pesquisa, avaliaram o item de comprometimento da chefia como sendo algo que afetava também o comprometimento deles próprios (média 8,09).

Por outro lado, destaca-se o item “*Para trabalhar bem todo servidor precisa ser constantemente supervisionado*”, com a média de apenas 4,27. Ao ser interpretado esse resultado, pode-se entender que a ideia de supervisão constante, de controle contínuo, parece não ser muito agradável aos servidores e gerar um ambiente que afeta do desempenho no trabalho dos mesmos. Pode-se compreender, a partir de todo o exposto, a produtividade e o desempenho dos servidores não está necessariamente relacionada à supervisão do superior. Isso pode estar intrinsecamente relacionado ao fato explicado no parágrafo anterior, de que se há o comprometimento de todos, há também um fator impulsionador de um bom desempenho dos colaboradores de uma organização.

A segunda menor média apresentada, 5,70, é a que argumenta que o servidor é motivado, principalmente por recompensas financeiras. Esta média baixa é compreensível a medida que a oportunidade de qualificação foi bem avaliada pelos respondentes. Esses resultados estão relacionados ao que explica Frederick Herzberg. Ele afirma que fatores como salário e benefícios são importantes - pois não há como uma organização funcionar sem que essas questões estejam definidas – todavia não são, por si só, capazes de gerar motivação efetivamente. “Por isso, Herzberg chamou-os de fatores higiênicos, isto é, um investimento em higiene pode eliminar um déficit, mas não propicia um ganho” (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959 como citado em Lucena, 1992, p. 10).

### **5.3 Análise Fatorial Sobre o Processo de Avaliação de Desempenho**

Teoricamente pode-se dizer que a percepção daqueles que são avaliados, acerca da avaliação de desempenho, constitui um aspecto importante para que se entendam as nuances que podem ser percebidas como pontos fracos e fortes a serem trabalhados no próprio processo avaliativo. Os aspectos referentes à avaliação de desempenho na universidade pesquisada foram analisados por meio da aplicação da Análise Fatorial Exploratória. Essa técnica foi aplicada por que, a partir dela, é possível analisar a estrutura de inter-relações de

um grande número de variáveis estabelecendo conjuntos com aquelas que possuem inter-relações fortes, os chamados fatores (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

O primeiro passo consistiu-se na realização de cálculos referentes à adequação da utilização da análise fatorial. Para tanto, foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett e KMO, caracterizados por Pestana e Gageiro (2008) como procedimentos estatísticos que permitem identificar a qualidade das correlações entre as variáveis, de forma a prosseguir com a análise fatorial. Na Tabela 4 exibem-se os resultados obtidos para estes testes.

Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</b>		<b>0,855</b>
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>	Qui-quadrado aprox.	1235,959
	Df	66
	<b>Sig.</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verificando-se os resultados expostos na Tabela 4, constata-se a indicação da fatorabilidade dos dados para as variáveis utilizadas. Isto deve ao fato de o valor obtido para o teste KMO ser de 0,855 (maior do que o indicado por Hair et al. (2009) de 0,7) e pelo nível de significância do teste de Esfericidade de Bartlett ser menor que 0,05 (o que indica a aplicação da fatorial).

Após a verificação da adequação da análise fatorial, efetuou-se a identificação das comunalidades apresentadas em cada uma das questões constituintes do instrumento de pesquisa. Segundo o entendimento de Hair et al. (2009) as variáveis que apresentam valores menores que 0,5 para esta medida, devem ser retiradas do instrumento. Por esse motivo, foram retiradas quatro questões das análises. Todas as demais variáveis apresentaram comunalidades maiores que 0,5.

Na etapa de extração dos fatores, obteve-se 3 fatores com autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1,0 que explicam, em conjunto, 63,88% da variância. Uma exibição mais detalhada do resultado da fatorial exploratória com os fatores nomeados e as variáveis componentes de cada fator são expostas na Tabela 5.

Tabela 5 - Fatores resultantes da análise fatorial

<b>Descrição dos fatores</b>	<b>Carga Fatorial</b>
<b>FATOR 1 – Bases e resultados da avaliação – Alpha de Cronbach (0,888)</b>	
A avaliação de desempenho tem resultado em ganhos de eficiência em toda a instituição.	<b>0,834</b>
A avaliação de desempenho da universidade consegue agregar os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores.	<b>0,828</b>
A avaliação de desempenho da universidade resulta em resultados práticos no meu dia-a-dia.	<b>0,776</b>
Fui suficientemente capacitado para participar da avaliação de desempenho da universidade.	<b>0,752</b>
A avaliação de desempenho na universidade está claramente alicerçada nos objetivos da instituição.	<b>0,698</b>
Conheço os resultados da avaliação de desempenho da universidade.	<b>0,675</b>
Os meus pontos fortes são detectados na avaliação de desempenho.	<b>0,601</b>

<b>FATOR 2 – Avaliação do superior – Alpha de Cronbach (0,728)</b>	
O meu chefe me avalia levando em consideração o desempenho do meu trabalho e da instituição.	<b>0,835</b>
O meu chefe sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados.	<b>0,777</b>
<b>FATOR 3 – Forma de avaliação – Alpha de Cronbach (0,728)</b>	
A condução do processo de avaliação de desempenho da universidade é o fator mais frágil da avaliação.	<b>0,802</b>
A falta de resultados claros da avaliação desmotiva os servidores a continuarem comprometidos com o sistema de avaliação.	<b>0,740</b>
O método de avaliação de desempenho (avaliação 360°) da universidade é o ponto fraco da avaliação.	<b>0,674</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, pode-se perceber que o fator 1, denominado “**Bases e resultados da avaliação**”, está composto por 7 variáveis que remete aos resultados e a preparação dos servidores para a avaliação de desempenho. A nomenclatura dada a esse fator se deve ao fato de que a avaliação ou administração de desempenho pode ser entendida como um método que visa estabelecer, continuamente, um contato com os funcionários, quanto aos resultados desejados pela organização e os próprios colaboradores, acompanhar os desafios propostos, direcionando ou redirecionando os rumos, e avaliar os resultados conseguidos (Pontes, 2002). Vale ressaltar também que essa ferramenta busca equilibrar resultados em relação aos comportamentos e capacitações praticadas para sua obtenção ao longo do tempo (Hipólito & Reis, 2002).

Em relação ao fator 2, denominado “**Avaliação do Superior**”, pode-se verificar na Tabela 5 que o mesmo é composto por duas variáveis que avaliam a participação do superior (chefe) do servidor na avaliação de desempenho. Esse ponto da avaliação de desempenho é parte relevante do processo, sendo inclusive destacada no Decreto de Lei n. 5.825, de 29 de junho de 2006, onde é frisado que o chefe imediato deve avaliar e atribuir nota ao cumprimento da meta individual (ou metas) dos servidores, levando em consideração seu desempenho e as diretrizes definidas no seu plano de trabalho (Brasil, 2006). Nesse sentido, Lucena (1992) também destaca que, no ambiente de trabalho, muitas frustrações e desajustamentos podem ser evitados ou corrigidos quando a organização e, de um modo especial, a chefia, estão atentas às necessidades de auto realização e desempenho dos colaboradores.

O Fator 3 (**Forma de avaliação**), por sua vez, apresenta 3 variáveis que fazem referência a maneira como é realizada a avaliação de desempenho na universidade. Em relação a isso, Araújo e Garcia (2006) ressaltam que todas as organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nelas exercem suas atribuições. Ao mesmo tempo, eles fazem uma ligação com os propósitos maiores, não só das unidades a que as pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo.

#### 5.4 Satisfação com a Avaliação de Desempenho na Universidade Estudada

Para investigar a influência dos fatores encontrados na análise fatorial exploratória sobre a satisfação os servidores pesquisados, realizou-se uma análise de regressão múltipla. Foi elaborado um modelo de regressão, por meio do método *pairwise*, tendo como variável dependente a medida de satisfação dos servidores com o processo de avaliação de desempenho na universidade pesquisada e como variáveis independentes os fatores

identificados e explicados no item anterior deste artigo. A Tabela 6 exibe os valores dos coeficientes, da constante e medidas avaliativas do modelo resultante.

Tabela 6 - Resultados da Regressão Múltipla

Fatores	Coeficientes Padronizados	t	Sig.	R Square (R <sup>2</sup> )	Teste F		Estatísticas de Multicolinearidade	
	Beta				Valor	Sig.	TOL	VIF
Bases e resultados da avaliação = X1	0,721	16,607	0,000	0,552	97,326	0,000	1,000	1,000
Avaliação do superior = X2	0,168	3,876	0,000				1,000	1,000
Forma de avaliação = X3	- 0,047	-1,080	0,281				1,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Variável dependente - Satisfação dos servidores

Em relação aos resultados expostos na Tabela 6, destaca-se primeiramente que o Teste F foi significativo para o modelo resultante da Regressão Múltipla, indicando que, pelo menos, uma das variáveis independentes exerce influência sobre a variável dependente. O segundo ponto a destacar é o teste T é significativo (sig menor que 0,05) para dois dos três fatores incluídos no modelo de regressão. Por seguinte, o terceiro ponto a destacar é o resultado do o coeficiente de determinação múltiplo ajustado (R<sup>2</sup>), utilizado como indicador para medir a qualidade de ajustamento da linha de regressão formada. Este coeficiente, na concepção de Hair et al. (2009), representa a medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis independentes, ou seja, é uma medida de ajuste da reta de regressão. Assim, no modelo de regressão encontrado, pode-se visualizar que 55,2% da satisfação dos servidores com a avaliação de desempenho realizada na universidade que eles trabalham pode ser explicada pelos Fatores: **(1) Bases e Resultados da Avaliação** e **(2) Avaliação do Superior**.

Em relação às medidas de verificação dos pressupostos do modelo utilizadas nesse trabalho, pode-se verificar que o modelo encontrado atende a todos pressupostos avaliados. Primeiramente, destaca-se que o modelo atende aos critérios de adequação quanto à questão da multicolinearidade, pois as medidas da Tolerância e do índice VIF apresentam valores satisfatórios (1,000 para ambos, vide a Tabela 6). De acordo com Hair et al. (2009) a medida de tolerância – TOL (que deve ser maior do que 0,10) e o índice de condição – FIV (que deve ser menor do que 10). Segundo, o modelo atende aos pressupostos de normalidade, pois o Teste K-S não apresentou um valor significativo a 5%, (sig = 0,326). Nesse caso aceita-se a hipótese nula de normalidade dos resíduos. Terceiro, quanto à questão da autocorrelação dos resíduos, o modelo também não apresenta problemas, visto que o teste Durbin Watson apresentou um valor de 1,949, atendendo ao critério de Gujarati (2009). Quarto, o modelo constituído não apresenta problemas de heterocedasticidade, pois o Teste Pesaran-Pesarán (utilizado para verificar esse pressuposto do modelo) não apresentou um resultado significativo a 5% (sig 0,287), o que remete a aceitação da hipótese nula de que os resíduos são homocedásticos.

A equação linear resultante do modelo é exposta na Equação 1. Cabe destacar que os servidores participantes deste estudo não estavam satisfeitos com a avaliação de desempenho realizada na universidade

quando da aplicação da pesquisa, visto que, a média obtida para a satisfação foi de 3,35 (em uma escala de medida de 0 a 10).

$$Y = 3,35 + 0,692X1 + 0,268X2 + e \quad (1)$$

Ao se analisar a Equação 1, pode-se verificar que o Fator X1 (**Bases e Resultados da Avaliação**) é que mais contribui para a explicação da variável dependente (Satisfação com a Avaliação de Desempenho). A não satisfação dos servidores pode assim estar atrelada à falta de um preparo adequado para a realização da avaliação, a falta de capacitações do servidor, e a falta de objetivos claros para os mesmos. Bergamini e Ramos (1998) explicam que esse tipo de avaliação não se trata, meramente, de uma distribuição de formulários entre os supervisores e colaboradores de uma organização, bem como o sistema não se esgota quando de sua leitura superficial por parte dos encarregados de pessoal e administradores. Nesse sentido, um adequado planejamento dos objetivos e necessidades da instituição e a troca de opiniões e experiências entre os participantes, pode ensejar uma avaliação cujos resultados se tornem mais positivos. Além disso, permitirá um alinhamento entre o que a instituição espera e necessita do seu colaborador e o que este tem como objetivos e perspectivas individuais.

De semelhante maneira, o fator X2 “**Avaliação do Supervisor**” também influencia na satisfação dos servidores quanto a avaliação de desempenho na universidade (vide a equação 1). Como referido anteriormente, a avaliação do superior é parte importante do processo de avaliação de desempenho em uma organização. A falta de engajamento da chefia imediata em um processo de avaliação de desempenho, não despendendo a devida importância a essa avaliação e não considerando o real desempenho do colaborador, gera resultados pouco construtivos para organização e insatisfatórios para o colaborador. Fato este que pode ser averiguado nesse estudo. A variável ‘e’, por fim, representa a medida de erro da equação.

Em relação a este último fator, há de se ressaltar também que, muitas vezes, os superiores são receosos em avaliar seus subordinados para não gerar um ambiente ruim entre eles. Esse fato vai ao encontro da afirmação de Rodrigues, Pacheco, Rissi et al. (2009), que menciona que é, ponto pacífico, que as chefias não se sentem muito à vontade para avaliar os seus subordinados. Nesse sentido, também está o ponto crítico da avaliação de desempenho mencionado por Leme (2006) exposto na Tabela 1, de que as chefias tem resistência em avaliar os colaboradores.

## 6 CONCLUSÕES

Falar em avaliação de desempenho implica esmiuçar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações. Essa é uma prática constante nas empresas modernas da iniciativa privada, mas como descrito no referencial teórico deste trabalho, passou a ser implementada também em organizações ligadas ao poder público. A avaliação de desempenho auxilia no gerenciamento das organizações na medida em que proporcionam um entendimento de aspectos positivos e fatores críticos a serem melhorados no ambiente de trabalho dos indivíduos.

Tendo definido o objetivo desse artigo em verificar a percepção dos servidores da universidade estudada em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado, buscou-se, especificamente, identificar a

satisfação desses servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho utilizado na instituição e fatores críticos que possam ser melhorados.

A partir dos resultados desse trabalho, podem-se destacar alguns dos pontos que merecem a atenção e que podem efetivamente ser considerados como oportunidades para melhoria. Considerando os fatores que influenciam o desempenho no trabalho, destacam-se:

a) A implementação de um plano de carreiras que assegure promoções funcionais apresenta-se como sendo um aspecto bastante considerado pelos servidores e que pode promover um melhor desempenho dos mesmos;

b) Os profissionais pesquisados consideram que a instituição deve determinar claramente o que espera deles e oferecer boas condições de trabalho como forma de promover condições que venham a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais;

c) Outros dois fatores a serem considerados é que o colaborador não necessita ser constantemente supervisionado e que ele não é motivado apenas por recompensas financeiras.

Quanto à avaliação de desempenho na universidade estudada aplicou-se uma fatorial exploratória para facilitar a identificação de aspectos críticos da avaliação de desempenho na instituição pesquisada. Obtiveram-se três fatores: (1) Bases e Resultados da Avaliação, (2) Avaliação do Superior e (3) Forma de Avaliação. Realizou-se também uma averiguação da satisfação dos servidores quanto ao sistema de avaliação de desempenho utilizado e constatou-se que estes não estão satisfeitos.

Para verificar como os fatores constituídos na fatorial exploratória estão relacionados com essa insatisfação dos servidores, realizou-se uma análise de regressão múltipla. Constatou-se que dois fatores estão estatisticamente relacionados à insatisfação dos servidores: Bases e Resultados da Avaliação e Avaliação do Superior. Desse resultado e com base nas variáveis constituintes desses fatores (ver Tabela 5), pode-se concluir que:

a) Não há um esclarecimento dos objetivos organizacionais da instituição e não há uma base e preparação do servidor para a realização da avaliação de desempenho na instituição;

b) Não há um alinhamento entre os objetivos da instituição com os objetivos dos servidores;

c) Há falta de resultados claros e práticos do processo de avaliação, demonstrando pontos fortes e fracos do servidor no seu trabalho, o que acaba desmotivando os servidores a continuarem empenhados com o processo de avaliação;

d) As chefias não estão dando a devida atenção ao processo avaliativo, e tão pouco, são discutidos os resultados da avaliação entre os servidores e estas chefias.

Diante do exposto convém ressaltar que embora a avaliação de desempenho já venha sendo utilizada na universidade pesquisada há algum tempo, trata-se de um processo que há de ser melhorado. Pontos críticos, que necessitam de melhorias, tais como estes expostos nesse trabalho, constituem o ponto de partida para a condução do processo de avaliação nos próximos anos na universidade pesquisada. Ressalta-se que estes aspectos podem ser também um embasamento para verificações sobre a condução e o processo de avaliação de desempenho em outras organizações. Com esses resultados amplia-se também a gama de pesquisas empírica que contribuem para a consolidação de um corpo teórico sobre o assunto, e abre-se espaço para o avanço quanto ao tipo de pesquisa a ser realizado quando se trata de avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, I., Ramzan, M., Mohammad, S.K. & Islam, T. (2011). Relationship between perceived fairness in performance Appraisal and OCB: Mediating Role of Organizational Commitment, *International Journal of Academic Research*, 3(5), 15-20.
- Araújo, L. C. G., & Garcia. A. A. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Banov, M. R. (2012). *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Barbosa, X. A. (2010). *A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ*. 30 f. Especialização em Negociação Coletiva. - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Bergamini, C. W., & Ramos. B. G. (1998). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Bergue, S. T. *Gestão de pessoas em organizações Públicas* (3a ed.). Caxias do Sul: Educs, 2010.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586.
- Borman, W. C; Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N.; Borman, W. (eds), *Personnel Selection in Organizations*. New York: Jossey-Bass, p. 71-98.
- Borman, W. C; Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*, 10, 99-109.
- Brasil. (2010). *Decreto n. 7.133*. Recuperado de: <http://www.planalto.gov.br>.
- Brasil, C. M. (2016). *Desenvolvimento de Modelos de Avaliação de Desempenho em Gestão de Projetos utilizando os métodos AHP e MAUT* (Dissertação de Mestrado) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Caparica, Portugal.
- Camargo, E. J. B.; Pereira, A. S.; Grzybovski, D.; Lorenzon, A. L. H.; Beltrame, L. (2016). Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(1), 63-87.
- Carvalho, A. V.; & Nascimento, L. P. (2002). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, SP: Editora Pioneira.
- Dickel, D. G., & Moura, G. L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211-220.
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of human resources*, 696-727.
- Drumea, C. (2014). Staff performance evaluation in public organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 133.
- Ensslin, L., Graziano, L. A. G., Dutra, A., & Dezem, V. (2017). Construção de conhecimento sobre o tema avaliação de desempenho da comunicação em órgãos públicos: uma análise da literatura internacional. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(3).



Fetzner, M. A., Oltramari, A. P., & Olea, P. M. (2010). Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo/Performance Management in the Public Sector: the Case of TI Governo. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 968-982.

Ferris, G.R.; Munyon, T.P.; Basik, K.; Buckley, M.R. (2008). The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, 146-163.

Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gonzaga, R. P., Frezatti, F., Ckagnazaroff, I. B., & da Silva Suzart, J. A. (2017). Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1).

Gujarati, D. N. (2009). *Basic econometrics*. Tata McGraw-Hill Education.

Gurgel, C. *Avaliação do desempenho docente do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal do Piauí*. 1998. Dissertação (Mestrado em Educação com área de concentração em Avaliação Educacional) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1998).

Grillo, A. N. (1982). Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 17(1).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hipólito, J. A., & Reis, G. G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. *As pessoas na organização*, 9, 87-98.

Lahey, R., & Nielsen, S. B. (2013). Rethinking the relationship among monitoring, evaluation, and results-based management: Observations from Canada. *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 45-56.

Leme, R. (2006). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Qualitymark Editora Ltda.

Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-12.

Lucena, M. D. S. (1992). *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo, SP: Editora McGraw-Hill do Brasil.

Marchal, B., Hoérée, T., da Silveira, V. C., Van Belle, S., Prashanth, N. S., & Kegels, G. (2014). Building on the EGIPPS performance assessment: the multipolar framework as a heuristic to tackle the complexity of performance of public service oriented health care organisations. *BMC Public Health*, 14(1), 378.

Nassuno, M. (1998). *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*. Brasília: ENAP.

Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo, SP: Editora McGraw-Hill do Brasil.

Obreque, A. S., Hernández-Mosqueira, C., Peña-Troncoso, S., Agredo, M. A. T., & Salvatierra, M. O. (2019). Evaluation of teacher performance in Chile: perception of poorly evaluated teachers. *Cadernos de Pesquisa*, 49(172), 144-163.

Odelius, C. C., & Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos. *Economia & Gestão*, 7(15), 10-30.

Odelius, C. C. (2010). Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: Pantoja, M. J.; Camões, M. R. de S.; Bergue, S. T. (orgs). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.

Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de., & Descendre, D. (2008). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Silabo.

Pinto, J. D. F., & Behr, R. R. (2015). Contradictions in the performance assessment of technical and administrative public servants in education in the public university. *Cadernos Ebape*, 13(4), 795-820.

Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: Atlas.

Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of economic literature*, 37(1), 7-63.

Rabaglio, M. O. (2004). *Ferramentas de avaliação com foco em competências*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Qualitymark.

Rasheed, A., Khan, S. U. R., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 31-51.

Reis, G. G. (2010). Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo, SP: Editora Atlas.

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, 201-217.

Rodrigues, M. F. B. (2009). Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. In: *Anais...IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, Brasil.

Santos, L. M. D., Gonçalves, M. A., & Ferreira, M. A. M. (2014). Performance evaluation of expenditure in primary care: the case of Brazil's southeastern cities. *Organizações & Sociedade*, 21(70), 467-488.

Silva, M. V. (2001). *Construção de uma nova proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João Del-Rei (FUNREI)*. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Tachizawa, E. T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

Varela, P. S., Martins, G. de A., & Fávero, L. P. L. (2012). Desempenho dos municípios paulistas: uma avaliação de eficiência da atenção básica à saúde. *Revista de Administração*, 47(4), 624-637.

Woo, J., Shin, H., & Choi, J. M. (2017). The Conceptualization of the Performance Elements of Media Organizations and the Factors that Influence their Performance. *Korean Journal of Policy Studies*, 32 (3), 27-45.

Wharlich, B.; Carvalho, M.S.M.V., & Mata, R.A. D.A. (1979). Painel sobre a Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal. *Revista de Administração Pública*, 13(1), 89- 125.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*, 11(4), 559-586.

Yamada, E. M., Selow, M. L. C., & Wagner, A. F. (2017). Avaliação de desempenho: uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional no setor público. *Revista Dom Acadêmico*, 1(1), 44-60.

Zatti, A. M., & Minhoto, M. A. P. (2019). Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil. *Educação e Pesquisa*, 45, e188993-e188993.