Revista de Administração e Contabilidade do Centro Universitário Anísio Teixeira

Revista de Administração e Contabilidade
Volume 17, Ano 2025
Feira de Santana, ID edição: 10.29327/2508556.17.1
ISSN: 2177-8426

Processo de avaliação de desempenho funcional nas instituições de ensino superior brasileiras: um estudo bibliográfico

Fabiane Oliveira de Almeida Gonçalves
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)
Email: foagoncalves@uefs.br

Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva
Universidade Federal do Ceará (UEFS)
Email: cidineide.ribeiro@uefs.br

Resumo
Este artigo tem como objetivo analisar as produções científicas sobre avaliação de desempenho em instituições públicas brasileiras de ensino superior de 2020 a 2025, mediante uma revisão integrativa da literatura na plataforma do Google Acadêmico. Foram selecionados cinco artigos, cuja análise apontou o reconhecimento unânime da importância da avaliação funcional enquanto ferramenta gerencial; o predomínio de pesquisas voltadas para a visão dos gestores; e a necessidade de aprimoramento dos processos avaliativos, melhorando lacunas que são específicas para cada instituição.
Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Instituição de Ensino Superior. Gestão pública.

1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas (GP) desempenha um papel fundamental nas organizações que a implementam, sendo responsável pelos processos de planejamento, organização, direção e controle no que concerne ao desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção do capital humano destas organizações (Bergue, 2007).

Quando se trata de Gestão de Pessoas no setor público brasileiro, entretanto, o cenário torna-se mais complexo, pois sua implantação encontra desafios em questões culturais, como o tradicionalismo, o excesso de burocracia, o paternalismo e regulamentações próprias de cada ente federativo.

Como parte da Gestão de Pessoas, a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta, que objetiva medir o resultado das atividades e das ações que os colaboradores realizam durante determinado período. Esse instrumento, principalmente na gestão pública, não deve estar restrito a uma formalidade no desenvolvimento das carreiras dos servidores, mas deve ser, sobretudo, um poderoso dispositivo gerencial que resulta na melhoria da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos ao público.

Em se tratando das universidades, estas são reconhecidas como instituições

complexas, com múltiplas finalidades, e uma delas é contemplar o desenvolvimento de seus servidores. Assim, o presente estudo parte da premissa que a Gestão Estratégica de Pessoas deve estar alinhada aos objetivos e metas de cada Instituição de Ensino Superior (IES) e preocupada com o perfil e a adequação de seus servidores às atividades desenvolvidas, garantindo o resultado esperado através do processo de avaliação de desempenho.

A relevância acadêmica deste estudo reside na investigação de um tema que, na sua aplicação, ainda não se encontra consolidado, por se tratar de uma temática complexa em um universo peculiar como o das IES. Considera-se também que a Gestão Estratégica de Pessoas precisa estar preparada para enfrentar os novos desafios decorrentes das mudanças e exigências no perfil atual dos usuários dos serviços públicos.

Entende-se que a Avaliação de Desempenho Funcional (ADF) é um instrumento gerencial que permite analisar o perfil e a atuação dos servidores dentro das organizações, com o objetivo de tomada de decisões. Dessa forma, a questão norteadora desta pesquisa é: quais são as principais abordagens, metodologias e tendências apresentadas em trabalhos científicos publicados entre 2020 e 2025 sobre Avaliação de Desempenho Funcional em instituições públicas de ensino superior no Brasil? A partir desta questão, o objetivo geral do artigo é analisar as produções científicas sobre avaliação de desempenho em instituições públicas brasileiras de ensino superior nos últimos cinco anos. Para consecução do objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos: realizar uma revisão da literatura apresentando um estudo comparativo dos artigos científicos selecionados sobre o tema; e contribuir para o campo da gestão do desempenho organizacional, oferecendo uma visão das pesquisas recentes.

A motivação para a investigação dessa temática surgiu da percepção da necessidade de identificar os desafios e as melhores práticas na implementação da Avaliação de Desempenho Funcional nas IES, o que necessariamente passa por analisar a produção acadêmica sobre o tema. Do ponto de vista da contribuição científica, entende-se que compreender os modelos e instrumentos de Avaliação de Desempenho Funcional utilizados nas IES – considerando suas peculiaridades – contribuirá para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre Gestão de Pessoas no serviço público de maneira geral.

Este estudo se caracteriza como uma revisão de literatura do tipo integrativa e faz uso de dados obtidos a partir da seleção de artigos na plataforma digital Google Acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A aplicação da avaliação de desempenho nas organizações é uma ferramenta de grande importância, com diversas potencialidades no contexto de desenvolvimento pessoal e profissional, como: identificar o perfil do cargo e as características exigidas para o seu exercício; avaliar os servidores quanto à adequação às suas funções; destacar pontos fortes a ser valorizados e pontos fracos a ser desenvolvidos pelos servidores; indicar pessoas que podem ser recompensadas e aquelas que necessitam de treinamentos; e demonstrar que há monitoramento (Chiavenato, 2010), transmitindo confiança às equipes.

A Avaliação de Desempenho Funcional (ADF), segundo Lucena (1977), é um meio de avaliar as pessoas, valorizando e desenvolvendo os servidores dentro das organizações. Nesse sentido, é também um mecanismo para alcançar os resultados pretendidos pelas próprias organizações nos seus campos de atuação.

A literatura aponta diversos modelos de avaliação de desempenho, desde os mais tradicionais até os mais modernos, apresentando diferentes características em função do

que é mais adequado para o perfil das pessoas envolvidas e os seus objetivos. Um ponto importante para a escolha do modelo de avaliação é o alinhamento estratégico entre a política de gestão de pessoas com a cultura organizacional da instituição. Chiavenato (2014) divide os métodos para a aplicação de uma avaliação em dois tipos: tradicionalistas e modernos. Os tradicionalistas seriam; escalas gráficas; escolha forçada; pesquisa de campo; incidentes críticos; e listas de verificação. Já as avaliações modernas são: Avaliação Participativa por Objetivos (APPO); e a Técnica de Avaliação de 360 graus. Segundo Chiavenato (2014) estas abordagens integram os interessados e vêm sendo as mais indicadas para adoção nas organizações.

Ainda segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho pode ser feita baseada em dois critérios: cargos e competências. O autor considera que "competência é um agregado sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a especificação do cargo fragmenta e decompõe esses componentes em aspectos separados" (Chiavenato, 2014, p. 195).

Para Snell e Bohlander (2010) avaliação de desempenho pode ser definida como um "processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetada para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso do seu desempenho".

Sobre a ADF, Gil (2007) afirma que um sistema de avaliação de desempenho bem elaborado tecnicamente evita a superficialidade e a unilateralidade da avaliação do chefe em relação ao subordinado, considerando que uma avaliação baseada em princípios científicos tende a inibir o uso da subjetividade em suas conclusões.

Segundo Beraldo e Bergamini (2007), raciocinar de maneira estratégica é condição fundamental para desmiuçar o contexto organizacional, com objetivo de escolher o melhor caminho a ser colocado em prática pela organização. Assim, a avaliação de desempenho se converte em um excelente banco de dados que pode orientar decisões de outros subsistemas, como: recrutamento, seleção, remuneração e realocação funcional, sendo que o resultado dessa avaliação afeta a todos envolvidos: o avaliado e a instituição avaliadora.

2.1 Avaliação de Desempenho Funcional nas Instituições de Ensino Superior

O Estado brasileiro passou por diversas reformas na administração pública, e sua evolução foi fundamentada em três modelos básicos: o patrimonialista; o burocrático; e o gerencial. Estes modelos representaram marcos significativos na Administração Pública, contribuindo para que ela se tornasse mais alinhada às demandas da sociedade, que vem exigindo, cada vez mais, uma atuação do poder público focada da obtenção de resultados concretos.

Na década de 1980, surge a Nova Gestão Pública, um modelo de gestão que propõe incorporar no setor público princípios da administração privada, com foco em eficiência, eficácia, descentralização e foco nos resultados (Suzuky; Gabbi, 2013).

A partir de 1995, com a Reforma do Estado conduzida por Luiz Carlos Bresser-Pereira no governo de Fernando Henrique Cardoso, a Administração Pública Gerencial foi adotada no Brasil, visando adaptar o modelo de gestão pública às transformações socioeconômicas da época. Nesse contexto, o principal desafio consistia em superar a rigidez do modelo burocrático e romper com a corrupção e o nepotismo oriundos do modelo Patrimonialista.

Diante das exigências dos usuários dos serviços públicos, foi necessário realizar uma modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. Esse movimento resultou em conquistas para os servidores públicos, com a aprovação do Regime Jurídico Único

através da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, em vigor até os dias atuais; e os recentes atos executivos, como os Decretos nº 5.707/2006 e 7.133/2010, que tratam, respectivamente, dos temas de gestão por competências e de avaliação de desempenho.

A ADF ingressou no serviço público, no âmbito das Instituições de Ensino Superior Federal vinculadas ao Ministério da Educação, através da Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que reestruturou as carreiras do grupo ocupacional técnico-específico, bem como o seu padrão remuneratório (Brasil, 2005). Nesse contexto, a necessidade de implantação da ADF ampliou o desafio das universidades, por se tratar de instituições com múltiplas finalidades, tais como ensino, pesquisa e extensão, nas quais é necessária especial atenção ao se medir a eficiência produtiva dos servidores públicos.

De acordo com o mais recente Censo da Educação Superior (INEP, 2024), em 2023 havia 316 instituições públicas de ensino superior em funcionamento no Brasil, incluindo universidades, centros universitários e faculdades, nas esferas federal, estadual e municipal. Cada uma destas instituições, pautada na legislação, deve estabelecer indicadores próprios voltados para a sua realidade. Segundo Asif (2014), quando se utiliza indicadores corretos há possibilidades de melhorias no desempenho interno e externo ao ambiente universitário, além de incentivar os gestores das IES a promover a competitividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo busca contribuir para o campo da gestão do desempenho organizacional, oferecendo uma visão das pesquisas recentes a partir de uma revisão integrativa. De acordo com Cavalcante e Oliveira (2020), revisão integrativa é caracterizada pela reunião e síntese de resultados de estudos sobre determinado tema ou objeto, diferenciando-se, no entanto, de outras modalidades de revisão, em função da abrangência do material analisado, pois permite a inclusão simultânea de pesquisas experimentais, quase-experimentais, estudos teóricos e empíricos. É a abordagem mais ampla dentre os estudos bibliográficos, podendo assim ser empregada em pesquisas com uma vasta gama de objetivos, tais como: definição de conceitos; revisão de teorias e evidências; e análise de problemas metodológicos de um tópico particular (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

Este estudo tem caráter qualitativo, que segundo Gil (2017), busca a compreensão dos significados dos eventos que dispensa sustentação em informações estatísticas. A coleta de dados foi feita na Internet entre os meses de fevereiro e março de 2025, através da base de dados Google Acadêmico, que disponibiliza textos completos de produções científicas como artigos, teses, dissertações e grande variedade de publicações acadêmicas e literatura escolar.

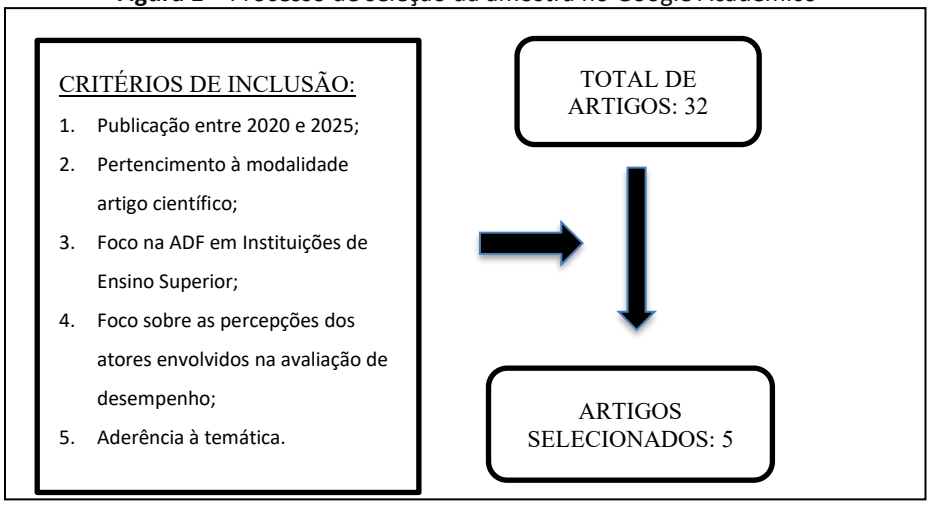
Buscou-se trabalhos acadêmicos em língua portuguesa publicados a partir do ano de 2020, e em seguida realizou-se a busca avançada com os descritores: "avaliação de desempenho no setor público"; "técnico administrativos"; e "universidade', garantindo assim a maior aproximação com o tema quanto possível. Foram aplicados os filtros: idioma português; e período específico de 2020 a 2025, e por ordem de relevância encontrou-se 32 (trinta e dois) trabalhos acadêmicos, dos quais foram lidos os resumos, as palavras-chaves, o problema, objetivos e resultados por ordem de aparecimento, reduzindo assim a amostra para 5 (cinco) artigos, a partir dos critérios de inclusão: pertencer à modalidade artigo; ter como foco a ADF em IES; considerar a perspectiva dos sujeitos envolvidos para avaliação dos processos de ADF; e aderência ao tema. Ao final, os 5(cinco) artigos foram lidos de maneira

integral. O processo de seleção da amostra no Google Acadêmico é representado na figura 1.

A análise e síntese dos dados foi realizada de forma descritiva (Souza; Silva; Carvalho, 2010), que se refere-se a um processo de organização, interpretação e apresentação das informações coletadas de forma clara e estruturada, sem manipulação estatística complexa. Assim, pôde-se descrever e analisar a contribuição dos artigos selecionados em relação à temática da avaliação de desempenho em instituições públicas de educação superior no Brasil.

Para viabilizar esta análise, as informações mais relevantes dos materiais selecionados foram extraídas e organizadas em 5 (cinco) quadros de forma a destacar: identificação dos artigos (título, autores, ano de publicação, local da pesquisa); apresentação do conteúdo (título, resumo e palavras-chave); problemas de pesquisa; metodologia utilizada; e resultados e considerações das pesquisas.

Figura 1 – Processo de seleção da amostra no Google Acadêmico



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O conteúdo dos quadros foi analisado, destacando-se em negrito – quando pertinente – as informações consideradas estratégicas para compreensão das pesquisas desenvolvidas pelos autores. Os quadros são apresentados na próxima seção, dedicada à análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para apresentação dos resultados e discussões foram elaborados cinco quadros complementares, contendo a síntese das informações obtidas através dos artigos selecionados. Para efeito de discussão, tais artigos foram enumerados de um a cinco, segundo a sequência dos anos de publicação: artigo 1: Ney, Costa, Ferreira e Kirchmair (2020); artigo 2: Santos e Almeida (2021); artigo 3: Andrade e Cordeiro (2022); artigo 4: Conceição, Ferreira e Machado (2023), e artigo 5: Andrade e Castro (2024). O quadro 1 traz uma apresentação geral dos artigos, contendo a numeração atribuída a eles, o título, estado da federação onde o estudo foi realizado, autores e ano de publicação.

Quadro 1 – Apresentação dos cinco artigos selecionados

Artigo 1	Título	A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores
	Estado da Federação	Minas Gerais
	Autores e Ano	Nery, Costa, Ferreira e Kirchmair (2020)
Artigo 2	Título	Avaliação de desempenho na visão de gestores de uma IFES: o caso UFBA
	Estado da Federação	Bahia
	Autores e Ano	Santos e Almeida (2021)

Artigo 3	Título	Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal
	Estado da Federação	Pernambuco
	Autores e Ano	Andrade e Cordeiro (2022)
Artigo 4	Título	Gestão da Avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do Estado do Rio de Janeiro
	Estado da Federação	Rio de Janeiro
	Autores e Ano	Conceição, Ferreira e Machado (2023)
Artigo 5	Título	Discussões acerca da gestão do desempenho dos servidores técnico administrativos do IFAM-CMC: como solucionar os *gaps* identificados no processo?
	Estado da Federação	Amazonas
	Autores e Ano	Andrade e Castro (2024)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No quadro 1, os dados levantados evidenciam que não há prevalência geográfica na produção acadêmica sobre a temática Avaliação de Desempenho nas Instituições de Ensino Superior brasileiras. Dois artigos são oriundos da região Nordeste (40%), dois da região Sudeste (40%), e os (20%) restante corresponde ao artigo proveniente da região Norte.

O período de publicação dos artigos de 2020 a 2025, indicou uma distribuição regular da produção acadêmica sobre o tema ao longo deste período, uma vez que não foram identificadas lacunas temporais, e ao mesmo tempo e identifica uma escassez de produções sobre a temática no campo das universidades públicas brasileiras.

O quadro 2 expõe uma visão mais detalhada sobre os artigos selecionados, apresentando: título, resumo e as palavras-chave de cada um deles. Os objetivos das pesquisas, bem como os principais resultados encontrados, foram destacados em negrito, buscando facilitar tanto a análise quanto a exposição das informações.

Quadro 2 – Apresentação do título, resumo e palavras-chave dos artigos selecionados

Artigo 1	Título	A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores.
	Resumo	O objetivo deste artigo foi compreender os desafios da implementação da avaliação de desempenho no serviço público, a partir do entendimento dos gestores. Para isso, foi feito um estudo com abordagem qualitativa em uma Universidade Federal situada em Minas Gerais. Os dados foram obtidos por meio de documentos específicos sobre a gestão do desempenho na instituição, além da aplicação de questionários a 25 gestores. Utilizou-se a análise de conteúdo para tratamento dos dados. Os resultados da pesquisa apontam que os gestores consideram importante a realização da avaliação de desempenho sendo essa uma oportunidade de melhoria do serviço público. Como principais problemas, apurou-se que a ferramenta necessita ser aperfeiçoada, pois ainda é utilizada apenas como forma de progressão funcional, além da necessidade de incentivar a participação dos servidores. Verificou-se também que o processo deve ser aprimorado, bem como a forma de mensuração dos resultados, visto que muitos consideram a subjetividade como maior dificuldade para a obtenção dos resultados, ocasionando numa avaliação que não gera resultados efetivos e contribui para a insatisfação dos servidores.
	Palavras-chave	Gestão de Pessoas; Avaliação desempenho; serviço público.
Artigo 2	Título	Avaliação de desempenho na visão de gestores de uma IFES: o caso UFBA
	Resumo	Este artigo identifica pontos críticos no processo de Avaliação de Desempenho (AD) a partir da percepção dos gestores da Universidade Federal da Bahia (UFBA), utilizando revisão bibliográfica e entrevistas com 11 gestores e um membro de comissão representante dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE). Os resultados enfatizam ausência de posicionamento da Administração Central sobre a

		AD; assunção de responsabilidades para além da função gestor, implicando na mecanização da AD; efetividade nula na relação entre AD e Desenvolvimento de Pessoas, na época determinada pela PNDP. Apresenta-se, ainda, a visão dos gestores sobre necessidades de evolução do processo de AD e suas aspirações a potenciais mudanças para a Gestão de Pessoas (GP). Destarte, indica-se revisão do processo de AD e sua interligação aos demais processos da GP, visando ampliar a sua contribuição na efetividade do processo de decisão gerencial, conjuntamente a estudos similares com outros atores da UFBA e em outras Universidades.
	Palavras-chave	Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento de Pessoas; tomada de decisão.
Artigo 3	Título	Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal
	Resumo	O objetivo deste estudo é analisar a percepção de servidores públicos quanto à aplicabilidade da avaliação de desempenho em uma unidade do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). Foram realizadas entrevistas em profundidade e um *survey* junto a servidores da unidade em questão. O estudo identifica os aspectos que afetam e contribuem com a efetividade da avaliação de desempenho na instituição. Entre esses, foram constatadas diversas disfunções. Sugere-se que as formas da avaliação de desempenho devem ser aperfeiçoadas para melhor fluidez de processos e melhorias na qualificação dos serviços públicos da instituição.
	Palavras-chave	Avaliação de Desempenho; gestão pública; eficiência.
Artigo 4	Título	Gestão da Avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do Estado do Rio de Janeiro
	Resumo	O objetivo deste estudo é analisar a gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de educação do estado do Rio de Janeiro. Este estudo descritivo conduzido com uma abordagem qualitativa, utilizou análise documental das normas e diretrizes que orientam a AD desses servidores. Para complementar, utilizou-se questionário eletrônico e contou com 67 participantes servidores administrativos de uma instituição estadual. Os resultados apontam para a necessidade de maior clareza nos critérios e metas estabelecidos, bem como a importância de um feedback e acompanhamento próximo. Além disso, a maioria dos respondentes concordou que a avaliação de desempenho contribui para melhorar o trabalho e promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Recomenda-se a ampliação do escopo da avaliação de desempenho no setor público, de maneira geral, abrangendo seus aspectos qualitativos e considerando a qualidade de vida dos servidores, evitando o foco concentrados nos critérios quantitativos, prática característica do setor privado.
	Palavras-chave	Avaliação de desempenho; administração pública; eficiência.
Artigo 5	Título	Discussões acerca da gestão do desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC: Como solucionar os gaps identificados no processo?
	Resumo	A Avaliação de Desempenho (AD) tem um papel fundamental na gestão das organizações, sendo uma ferramenta sistemática para o acompanhamento contínuo das atividades de trabalho, visa a melhoria do comportamento dos colaboradores. Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos, avaliadores e gestores de recursos humanos do Instituto Federal de Educação - Campus Manaus Centro em relação ao processo de avaliação de desempenho da instituição. O estudo seguiu uma abordagem descritiva de natureza aplicada, utilizando-se de métodos qualitativos, como pesquisa bibliográfica, levantamento de campo e estudo de caso. Para avaliar a aplicabilidade dos instrumentos, metodologia e técnicas utilizadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 gestores de pessoas e 94 questionários semiabertos com servidores técnico-administrativos (avaliados e avaliadores). A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), utilizando técnicas de estatística textual, análise de similitude e

		nuvem de palavras. Os principais resultados obtidos das entrevistas revelaram percepções diversas no campo investigativo: a importância da avaliação de desempenho como instrumento para o alcance das metas institucionais, a inexistência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada carga e nível, ausência do tratamento de dados resultados da avaliação de desempenho, a inexistência de atuação de uma Subcomissão Interna de Supervisão, falta de práticas de *feedback* e a não utilização de sistema informatizado. Foi realizada uma triangulação de dados com a literatura que resultou em uma proposta de Plano de Ação de melhorias ao processo de Avaliação de Gestão de Desempenho dos servidores técnico-administrativos visando atender aos *gaps* identificados no processo de avaliação.
	Palavras-chave	Gestão de pessoas; Gestão de desempenho; Avaliação de Desempenho; administração pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No quadro 2, observa-se que, nos cinco artigos escolhidos, o objetivo central consiste na avaliação de desempenho funcional nas universidades públicas, pautando-se em compreender e conhecer o processo de avaliação de desempenho em determinada instituição através da percepção dos envolvidos no processo avaliativo, sejam gestores ou servidores. Os resumos apresentam também as conclusões dos estudos, bem como propostas de melhoria na aplicação da avaliação de desempenho. Acerca das palavras-chave, observa-se que o termo "Avaliação de Desempenho" é apresentado de forma unânime em todos os cinco periódicos analisados, seguido pela palavra-chave "Gestão de Pessoas", que é a segunda mais utilizada. As demais palavras-chave fazem referência ao serviço público, administração pública, gestão pública, tomada de decisão e eficiência.

No quadro 3 são apresentados os títulos e os problemas de pesquisa dos artigos selecionados, de forma a explicitar a coerência do título proposto com a investigação realizada, em observância ao critério de aderência à temática utilizado para incluir os trabalhos na amostra.

Quadro 3 – Apresentação dos títulos e problemas de pesquisa dos artigos selecionados

Artigo 1	Título	A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores
	Problema	Quais são os desafios da implementação da avaliação de desempenho no serviço público, a partir do entendimento dos gestores?
Artigo 2	Título	Avaliação de desempenho na visão de gestores de uma IFES: o caso UFBA
	Problema	Qual a percepção dos gestores sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e se o instrumento de AD é utilizado para desenvolvimento de pessoas na Universidade Federal da Bahia (UFBA)?
Artigo 3	Título	Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal
	Problema	Qual a percepção de servidores públicos acerca dos distintos aspectos ligados à aplicabilidade da AD em sua instituição em um dos *campi* do IFPE no interior do Estado?
Artigo 4	Título	Gestão da Avaliação de Desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do Estado do Rio de Janeiro
	Problema	Como é feita a gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de educação do Estado do Rio de Janeiro?
Artigo 5	Título	Discussões acerca da gestão do desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC: como solucionar os gaps identificados no processo?
	Problema	Qual a percepção sobre a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação - Campus Manaus, centro?

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No quadro 3, acerca dos problemas de pesquisa, verifica-se que quatro dos cinco artigos analisados se propõem a investigar a percepção dos gestores acerca do processo de avaliação de desempenho aplicado nas IES nas quais os estudos foram realizados. Somente o artigo 3 apresentou a percepção da avaliação de desempenho sob a ótica dos servidores administrativos, evidenciando um predomínio do interesse acadêmico sobre a perspectiva da gestão.

Esta diversificação teria o potencial de contribuir para a composição de um panorama mais completo sobre a ADF em IES, identificando com mais precisão os desafios e lacunas na sua implementação e, consequentemente, enriquecendo o rol de possibilidades de intervenção para aperfeiçoamento das avaliações funcionais. Levanta-se aqui a hipótese de que a escolha pela perspectiva da gestão se dê em função de limitações metodológicas – possibilidade de amostragem menor, facilidade de acesso para realização de entrevistas e/ou aplicação de questionários, dentre outras. No entanto, o escopo da presente investigação não permitiu esse tipo de verificação, sendo relevante a realização de trabalhos futuros sobre o tema. As metodologias utilizadas nos artigos selecionados são apresentadas no quadro 4 de forma detalhada.

Quadro 4 – Apresentação das metodologias de pesquisa utilizadas

Artigo 1	Título	A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores
	Metodologia	Abordagem qualitativa; Estudo de caso, Pesquisa documental; Aplicação de questionários e entrevistas.
Artigo 2	Título	Avaliação de desempenho na visão de gestores De Uma IFES o caso UFBA
	Metodologia	Abordagem qualitativa; Estudo de caso; Pesquisa documental; Aplicação de entrevistas.
Artigo 3	Título	Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal
	Metodologia	Abordagem quali-quantitativa; Estudo de caso; Pesquisa bibliográfica; Aplicação de entrevistas; Foi realizado levantamento (*survey*) junto a servidores da organização selecionada
Artigo 4	Título	Gestão da Avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do Estado do Rio de Janeiro
	Metodologia	Abordagem qualitativa; Estudo de caso; Pesquisa bibliográfica; Aplicação de questionários.
Artigo 5	Título	Discussões acerca da gestão do desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC: Como solucionar os gaps identificados no processo?
	Metodologia	Abordagem qualitativa; Estudo de caso; Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Aplicação de entrevistas semiestruturadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No quadro 4, no tange à natureza da pesquisa, quatro dos cinco artigos selecionados apresentam abordagem qualitativa. Apenas o artigo 3 tem uma abordagem quali-quantitativa, uma vez que a análise dos dados se dá de forma estatística, incluindo médias e distribuição de frequências. A prevalência da abordagem qualitativa nos estudos analisados pode indicar uma tendência geral de busca por uma compreensão contextualizada sobre os processos de avaliação de desempenho nas Instituições de Ensino Superior.

Quanto ao delineamento técnico, constatou-se que foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso em 100% dos artigos selecionados. Segundo Gil (2017), o estudo de caso é indicado para pesquisas que tratam de temas organizacionais e gerenciais, inclusive na administração pública. Já a escolha pela pesquisa bibliográfica aliada à análise de documentos aponta para a especificidade do tema, naturalmente ligado à produção de dados sobre a gestão das instituições, o que implica em fontes robustas de material primário para análise, que deve ser cotejado junto à produção bibliográfica existente.

No que diz respeito à coleta de dados, além da utilização de documentos foi realizada a aplicação de questionários e entrevistas, sendo que questionários foram aplicados nos artigos 1, e 4; entrevistas foram aplicadas nos artigos 1, 2, 3 e 5. Ressalta-se que o questionário é um instrumento de coleta comum tanto às pesquisas quantitativas quanto qualitativas, contanto que, neste último caso, seja do tipo aberto ou misto (Batista et al., 2021). Ao coletar informações qualitativas, no entanto, sua utilização pode se sobrepor ao uso de entrevistas, razão pela qual costuma-se optar por um dos dois, o que pode explicar a sua adoção concomitante à aplicação de entrevistas em apenas um dos artigos selecionados.

No artigo 1 a análise dos documentos e questionários foi feita através da análise de conteúdo. No artigo 2 as entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes e transcritas em sua integralidade; as transcrições foram analisadas de forma interpretativa e alguns trechos foram comentadas dentro do texto, quando consideradas relevantes pela pesquisadora. No artigo 3 o levantamento dos dados foi feito através de *survey*, com a utilização de um questionário online; também foram realizadas entrevistas, que foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo clássica. Esta é composta por técnicas de análise que visam obter indicadores (quantitativos ou não) com base nos objetivos da descrição do conteúdo, que permitam a compreensão por meio das variáveis consideradas (Bardin, 1977). No artigo 4 foi utilizado um questionário online, a partir do qual os dados foram tabulados e preparados para a análise através do programa Excel. Por fim, a análise de dados realizada no artigo 5 utilizou o software IRAMUTEQ, que usa técnicas de estatística textual, análise de similitude e nuvem de palavras.

O quadro 5 apresenta a síntese dos resultados alcançados em cada artigo.

Quadro 5 – Síntese dos resultados apresentados nos artigos selecionados

Artigo 1	Título	A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores
	Resultados	Após as análises dos dados percebeu-se que apesar dos desafios e insatisfações, foi unânime entre os gestores a concordância de que a avaliação de desempenho deve continuar, pois acreditam que ela pode contribuir positivamente para a universidade e para os servidores. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de haver uma reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho da instituição, e também uma reflexão crítica entre toda a comunidade acadêmica e administrativa sobre os objetivos da avaliação, mostrando que o intuito é promover o desenvolvimento individual e institucional, melhorando a qualidade dos serviços prestados, e

		adicionalmente, subsidiar o processo de progressão funcional por mérito na universidade.
Artigo 2	Título	Avaliação de desempenho na visão de gestores De Uma IFES o caso UFBA
	Resultados	Os resultados apontam ainda que os gestores são peça chave para o processo de AD na UFBA, pois na ausência ou clareza de um direcionamento institucional, ficam sob sua responsabilidade o sucesso ou fracasso de vários processos; a AD é apenas um exemplo. Logo, a importância de investimento em formação e capacitação de gestores, inclusive a respeito da AD individual é fundamental. Conforme pontuado pelos entrevistados, apesar de, em sua maioria, sentirem-se seguros para as atividades exigidas pelo cargo, entendem que quanto mais preparados, melhor desempenho alcança enquanto gestores. Ademais, a visão de parte dos participantes do processo (gestores–avaliadores) não só levanta lacunas a serem preenchidas no processo de AD, como também expõe falhas de outros processos que carecem de atenção para definição ou melhoria, revelando ainda que a interligação entre eles está sendo negligenciada pela gestão de pessoas e administração geral.
Artigo 3	Título	Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal
	Resultados	Entende-se que os resultados do processo de avaliação de desempenho não correspondem ao esperado pelos servidores, pois não há mensuração objetiva do desempenho dos servidores para que haja melhorias nos serviços prestados, visto que esse trabalho é submetido a um gestor que não foi treinado para avaliar. Por essa razão, os servidores possuem sentimentos distintos em relação ao processo de avaliação de desempenho. Assim, foram identificadas as dificuldades de implementar a AD adequadamente na instituição, visto que este instrumento não está sendo aplicado de forma efetiva, visando crescimento e melhorias no serviço público de acordo com as perspectivas dos servidores. Em contrapartida, foram sugeridas diversas ações para melhorar a AD, as principais foram: desenvolver o processo de AD; aperfeiçoar os formulários; proporcionar maior participação dos servidores nesse processo; capacitar e conscientizar os avaliadores; acompanhar o servidor mais de perto (avaliadores); transmitir maior transparência; e orientar os servidores sobre a dinâmica do processo.
Artigo 4	Título	Gestão da Avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do Estado do Rio de Janeiro
	Resultados	Os resultados obtidos por meio da análise das normas e das respostas dos participantes revelaram uma percepção mista em relação a esse procedimento. Ficou evidente que os critérios e a gestão de desempenho buscam focar na objetividade e nos aspectos quantitativos, refletindo um esforço para promover uma avaliação justa e fundamentada em critérios claros. No entanto, não se pode afirmar se são suficientes para eliminar os efeitos da subjetividade dos avaliadores. A maioria concordou que a avaliação de desempenho contribui para melhorar o trabalho e promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Estes aspectos positivos devem ser valorizados e mantidos como práticas essenciais. No entanto, surgiram preocupações e sugestões de melhoria igualmente importantes. Os participantes destacaram a necessidade de maior clareza nos critérios e metas estabelecidos, bem como a importância de um feedback e acompanhamento mais frequentes ao longo do ano, não apenas durante o ciclo. Essas sugestões visam fortalecer a transparência e a efetividade do processo de avaliação. Além disso, foi observado que a avaliação de desempenho não foi percebida como tendo um impacto significativo no reconhecimento e recompensas recebidas pelos funcionários.
Artigo 5	Título	Discussões acerca da gestão do desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC: Como solucionar os *gaps* identificados no processo?
	Resultados	Diante dos resultados apresentados, considera-se que na avaliação de desempenho, não somente a classificação do avaliado, mas também o desempenho e construção de propostas de desenvolvimento, o fortalecimento da equipe gestora da avaliação composta por metas a serem alcançadas devem fazer parte de todo o processo

		avaliatório. Mesmo que a organização já venha executando seu programa de avaliação de desempenho, notou-se que o mesmo pode ser aprimorado, principalmente nas questões referente as categorias classificadas neste estudo: regulamentação interna, instrumento, estrutura e comunicação. Quanto aos principais resultados obtidos destacam-se a inexistência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional, a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada carga e nível, ausência do tratamento de dados resultados da avaliação de desempenho, a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão, a falta de práticas de *feedback* e a não utilização de sistema informatizado de avaliação, tema amplamente discutido no âmbito da gestão de desempenho no setor público.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma geral, pode-se afirmar que em todos os artigos analisados a avaliação de desempenho foi considerada um instrumento de grande importância no contexto de melhorias organizacionais nas instituições de ensino superior.

Nas considerações finais do artigo 1, os autores discorrem sobre a necessidade de haver uma reformulação do Programa de Avaliação de Desempenho da instituição, e sobre a necessidade de realizar uma reflexão crítica entre toda a comunidade acadêmica e administrativa sobre os objetivos da avaliação, com intuito de promover o desenvolvimento individual e institucional, melhorando a qualidade dos serviços prestados, e adicionalmente, subsidiar o processo de progressão funcional por mérito na universidade.

Nas considerações finais do artigo 2 foi ressaltada a importância do papel do gestor e da formação e capacitação do mesmo, além de levantar lacunas a serem preenchidas no processo de Avaliação de Desempenho; também identifica falhas de outros processos que carecem de atenção para sua definição ou melhoria, revelando ainda que a interligação entre eles é negligenciada pela gestão de pessoas e administração geral.

Na conclusão do artigo 3 observou que a Avaliação de Desempenho não corresponde às expectativas dos servidores, que acreditam que os gestores devem estar melhor preparados para realizar tais avaliações. Também foram identificadas dificuldades na implementação e aplicação de forma efetiva este instrumento avaliativo, sugerindo aperfeiçoamentos a serem realizados de forma a transmitir maior transparência no uso deste tipo de avaliação para a instituição e comunidade acadêmica.

Já na conclusão do artigo 4, a percepção dos envolvidos é mista em relação a esse procedimento, pois ficou evidente que os critérios e a gestão de desempenho buscam focar na objetividade e nos aspectos quantitativos, mas não se pode afirmar se são suficientes para eliminar os efeitos da subjetividade dos avaliadores. A partir desta reflexão, os autores sugerem melhorias, como maior clareza nos critérios e metas de avaliação estabelecidos, bem como destacam a importância de instituir mecanismo de *feedback* e acompanhamento mais frequentes ao longo do ano, não apenas durante o ciclo avaliativo.

Por fim, na conclusão do artigo 5, os autores defendem o fortalecimento da equipe gestora responsável pela ADF, bem como o aprimoramento do processo de avaliação. Os autores ainda destacam a inexistência de regulamentação interna da avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional; a necessidade de readequação dos formulários de avaliação dentro das atribuições de cada cargo e nível; ausência do tratamento de dados resultados da avaliação de desempenho; a inexistência da Subcomissão Interna de Supervisão; a falta de práticas de *feedback*; e a não utilização de sistema informatizado de avaliação, tema amplamente discutido no âmbito da gestão de

desempenho no setor público.

Embora reconhecida como um instrumento importante na totalidade das instituições analisadas, os cinco artigos apontam que a implantação da ADF ainda carece de aprimoramentos, que passam principalmente por maior articulação com outros processos de gestão; melhorias no treinamento das equipes responsáveis pela aplicação das avaliações; e adoção de mecanismos eficazes de transparência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos cinco artigos sobre Avaliação de Desempenho Funcional em instituições públicas de ensino superior no Brasil entre 2020 e 2025 destacou de forma unânime a importância da ADF enquanto ferramenta gerencial no contexto das IES, ainda que tenha sido apontada a necessidade de melhorias em cada uma das instituições pesquisadas. Além disso, foi possível construir um panorama atualizado da produção acadêmica atual sobre o tema, que aponta para um predomínio de pesquisas voltadas para a percepção dos gestores sobre os processos de avaliação funcional e o uso de metodologias qualitativas nos estudos, que além de instrumentos como questionários e entrevistas, lançam mão de análises de documentos internos às instituições e levantamentos bibliográficos.

Esse perfil de estudo é revelador de uma tendência à busca por entendimento contextualizado sobre a gestão das universidades públicas – materializada na opção preferencial por metodologias qualitativas; bem como do potencial dos processos de ADF para a produção de documentos sobre a gestão de universidades públicas, que constituem fonte primária para investigações científicas. No entanto, aponta também para a assimetria na produção acadêmica quanto aos sujeitos de pesquisa, indicando a necessidade de ampliar a realização de estudos que contemplem a perspectiva dos servidores avaliados.

Pode-se afirmar também que a produção acadêmica recente sobre o tema ratifica a importância de dispositivos legais como a Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que regulamenta os critérios e procedimentos para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações de desempenho. Ambos os dispositivos asseguram a possibilidade de progressão na carreira e conquista de melhorias salariais e desenvolvimento profissional para servidores, constituindo um patrimônio não apenas para funcionários públicos, mas para toda a sociedade – beneficiária final da prestação de serviços públicos – e que, portanto, devem ser defendidos.

Destaca-se, entretanto, que a pesquisa também apresentou limitações, sobretudo em função da quantidade de artigos analisados: apenas cinco, em um contexto de 316 instituições públicas de ensino superior em funcionamento do Brasil (INEP, 2024), como assinalado no referencial teórico. Esta limitação talvez se deva ao número reduzido de descritores utilizados na busca inicial na plataforma Google Acadêmico (três), o que pode ter dificultado a inclusão de mais trabalhos científicos relacionados ao tema. Assim, sugere-se a realização de pesquisas futuras com mais descritores e/ou incluindo outras plataformas online de indexação de trabalhos científicos. Salienta-se também que a opção de restringir o levantamento aos últimos cinco anos, buscando focar na produção acadêmica mais recente sobre o tema, teve o efeito de sobrepor o período pesquisado à ocorrência da pandemia de covid-19. Assim, deve-se considerar a possibilidade de que o volume de publicações encontradas tenha sido impactado pelos efeitos da pandemia, não sendo possível,

entretanto, no âmbito desse trabalho, chegar a uma conclusão definitiva sobre isso. Sugere-se, portanto, a realização de novas investigações, com ampliação do intervalo de tempo pesquisado, de forma a permitir análises comparativas.

Por fim, destaca-se que além de atender às exigências da legislação, a realização da ADF é também uma ferramenta imprescindível na gestão pública, subsidiando decisões sobre a política de desempenho das instituições. A análise comparativa de estudos de casos de diferentes universidades constitui uma contribuição relevante para o amadurecimento destas, que podem avançar a partir das limitações identificadas. Nesse sentido, este artigo atinge também seus objetivos ao contribuir para o campo da gestão do desempenho organizacional, ao apresentar os avanços e entraves na implementação da ADF em IES na literatura acadêmica nacional mais atualizada.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 286 p.

ANDRADE, J. F.; CASTRO, M. C. D. Discussões acerca da gestão do desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFAM-CMC: como solucionar os gaps identificados no processo? **Revista de educação, ciência e tecnologia do IFAM**, v. 18, n. p. 432-457, 2024.

ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Recape**, v. 12, n. 2, p. 259-279, mai./ago., 2022.

ASIF, M.; SEARCY, C. A composite index for measuring performance in higher education institutions. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 9, p. 983-1001, 2014.

BATISTA, B.; RODRIGUES, D.; MOREIRA, E. V.; PARRANÇA, F. S. Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? In: SÁ, Patrícia; COSTA, A. P.; MOREIRA, A. **Reflexões em torno de metodologias de investigação**: recolha de dados. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2021.

BERALDO D. G. R.; BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto n° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (revogado pelo Decreto nº 9.997, de 2019). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 04 set., 2014.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto n° 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 04 set., 2014.

BRASIL. **Lei n° 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em: 01 jun., 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira

dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 04 set., 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 07 abr., 2025.

CAVALCANTE, L. T. C.; OLIVEIRA, A. A. S. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83-102, abr. 2020.

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

COASE, R. H. The problem of social cost. **The Journal of Law and Economics**, n. 3, p.1-44, 1960.

CONCEIÇÃO, A.; FERREIRA, L. C.; MACHADO, E. S. Gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do estado do Rio de Janeiro. **Revista Científica Acertte**, [*s. l.*], v. 3, n. 10, p. e310156, 2023.

CRUZ, C. F. **Responsabilidade na Gestão Fiscal**: um estudo em grandes municípios com base nos pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal no período de 2010- 2013. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Diretoria de Estatísticas Educacionais. **Resumo técnico do censo da educação superior 2023**. Brasília: Inep, 2024.

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

NERY, K. R.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P.; KIRCHMAIR, D. M. A avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 17., 2020, [*s. l.*]. **Anais [...]**. [*s. l.*]: Associação Educacional Dom Bosco, 2020. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/9330246.pdf. Acesso em: 6 set., 2024

SANTOS, L. O.; ALMEIDA, D. R. Avaliação de desempenho na visão de gestores de uma IFES: o caso UFBA. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 8., 2021, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: SBAP, 2021. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/30. Acesso em: 6 set., 2024.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer? **Einstein**, [*s.l.*], v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

SUZZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. Desafios da Avaliação de Desempenho no setor público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo. *In:* Congresso Consad de Gestão Pública, 2., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2023. Disponível em: https://www.consad.org.br/eventos/congressos/ii-congresso-consad-de-gestao-publica-brasilia-df/. Acesso em: 08 fev.2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA. **Resolução TCM/BA nº 222/1993**. Enumera irregularidades e falhas que poderão motivar a rejeição de contas municipais. Disponível em: <https://www.tcm.ba.gov.br/consulta/legislacao/resolucoes/?f=222> Acesso em: 25 mai., 2023.