



## Uma Análise das Dinâmicas da Gestão de Desempenho em uma Instituição Federal de Educação

Tatiane Grasielle Lopes da Silva<sup>1</sup>; Deranor Gomes de Oliveira<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo analisa as práticas de gestão de desempenho de um Instituto Federal de Educação (IF), com o objetivo de compreender como os processos avaliativos se concretizam na realidade institucional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em estudo de caso, com uso de questionários com questões abertas e análise documental. Os resultados indicam um descompasso entre o modelo normativo de gestão de desempenho, orientado ao desenvolvimento e à meritocracia, e sua aplicação prática, frequentemente percebida como burocrática e ineficaz. Entre os principais entraves observam-se a ausência de feedback estruturado, a padronização excessiva dos instrumentos avaliativos, fragilidades na comunicação entre gestores e avaliados e a subutilização dos resultados no planejamento do desenvolvimento profissional. Conclui-se que há necessidade de revisão das práticas institucionais, com vistas à construção de um sistema de gestão de desempenho mais participativo, dialógico e voltado ao aprimoramento contínuo dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** Gestão de desempenho; Administração pública; Avaliação institucional; Desenvolvimento profissional.

## An Analysis of Performance Management Dynamics at a Federal Educational Institution

**Abstract:** This article analyzes the performance management practices of a Federal Institute of Education (IF) with the aim of understanding how evaluation processes are implemented within the institutional context. It is qualitative, exploratory research based on a case study, using open-ended questionnaires and document analysis. The results indicate a mismatch between the normative model of performance management focused on development and meritocracy and its practical application, which is often perceived as bureaucratic and ineffective. Among the main obstacles identified are the absence of structured feedback, excessive standardization of evaluation instruments, weak communication between managers and those evaluated, and the underutilization of results in professional development planning. The study concludes that there is a need to revise institutional practices in order to build a more participatory, dialogical, and development-oriented performance management system for public servants.

**Keywords:** Performance management; Public administration; Institutional evaluation; Professional development.

<sup>1</sup>Mestranda em Administração Pública - Universidade Federal do Vale do São Francisco (PROFIAP). tatianegrasielles@gmail.com;

<sup>2</sup>Doutor em Gestão e Empreendedorismo - Universidade Federal do Vale do São Francisco (PROFIAP).

## Introdução

A gestão de desempenho, compreendida como um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e equipes, configura-se como um pilar fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos em qualquer organização (Aguinis, 2019). No contexto específico das Instituições Federais de Ensino (IFEs), a relevância da gestão de desempenho se intensifica devido ao seu papel crucial na qualidade dos serviços educacionais, na eficiência da administração pública e no desenvolvimento de seus servidores (Brasil, 2018). Contudo, a implementação e a efetividade de sistemas de gestão de desempenho em organizações públicas, marcadas por particularidades estruturais, culturais e regulatórias, frequentemente apresentam desafios complexos (Cardoso & Borges, 2021).

A literatura aponta que, apesar da crescente atenção dada à gestão de desempenho no setor público, a sua aplicação prática nem sempre alcança os resultados esperados. Estudos indicam dificuldades na definição de indicadores de desempenho adequados, na implementação de processos de avaliação justos e transparentes, e na utilização dos resultados para o desenvolvimento e a motivação dos servidores (Denhardt & Denhardt, 2015; Pollitt & Bouckaert, 2017). No âmbito dos Institutos Federais, essas questões podem ser ainda mais acentuadas devido à natureza peculiar de suas atividades, à diversidade de seus profissionais (docentes e técnico-administrativos) e à complexidade de suas missões de ensino, pesquisa e extensão. Compreender as dinâmicas da gestão de desempenho nesse contexto específico torna-se, portanto, essencial para identificar os fatores que facilitam ou dificultam a sua efetividade e para propor melhorias que contribuam para o aprimoramento da gestão institucional e do serviço público oferecido.

Diante desse cenário, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre como o processo de gestão de desempenho se manifesta concretamente em uma organização de ensino federal. Ao explorar as experiências, percepções e práticas dos diversos atores envolvidos, este estudo busca identificar as nuances e complexidades que caracterizam a gestão de desempenho nesse contexto específico. A investigação se torna relevante não apenas para a organização estudada, ao fornecer *insights* para aprimorar suas práticas, mas também para a comunidade acadêmica e outras IFEs, ao oferecer um estudo de caso detalhado que pode gerar reflexões e aprendizados sobre os desafios e as oportunidades da gestão de desempenho no setor público educacional.

O objetivo deste estudo é, portanto, "explorar as dinâmicas do processo de gestão de desempenho em uma organização de ensino federal, analisando as experiências e percepções dos seus membros em relação às práticas implementadas".

Para alcançar esses objetivos, será adotada uma abordagem metodológica qualitativa, por meio de um estudo de caso exploratório em um Instituto Federal de Educação. A coleta de dados envolverá entrevistas semiestruturadas com diferentes atores da organização. A análise dos dados será realizada por meio da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, temas e categorias emergentes das falas dos participantes e dos documentos analisados. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para uma compreensão mais aprofundada das complexas dinâmicas da gestão de desempenho no contexto das organizações federais de ensino, oferecendo insights valiosos para a melhoria de suas práticas e para o avanço do conhecimento na área.

## **Revisão de Literatura**

A gestão de desempenho, vista no passado como um processo burocrático e meramente avaliativo, transformou-se em uma ferramenta estratégica fundamental para a competitividade e sustentabilidade das organizações contemporâneas. Sua evolução demonstra a mudança de um foco centrado no controle, com objetivos claramente punitivos, para uma abordagem voltada para o desenvolvimento humano e organizacional. Esta revisão de literatura explora as principais perspectivas sobre gestão de desempenho, destacando contribuições de autores renomados e a natureza multifacetada do tema.

## **Conceituação e Evolução da Gestão de Desempenho**

Inicialmente, a avaliação de desempenho era predominantemente utilizada para fins administrativos, como promoções, reajustes salariais e desligamentos. Porém, o campo evoluiu para englobar um processo mais abrangente e contínuo. Idalberto Chiavenato (2014, p. 252) é um dos autores que melhor sintetiza essa transição, afirmando que "A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio e uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização". Essa visão ressalta a importância do sistema como um ciclo que envolve planejamento, acompanhamento, avaliação e feedback, com o objetivo primordial de impulsionar o desenvolvimento e o alinhamento.

A gestão de desempenho, em sua concepção moderna, é um processo dinâmico que busca alinhar as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Para Fischer (2015), a gestão de desempenho deve ser compreendida como um processo contínuo e estruturado, que abrange desde o planejamento das metas até o acompanhamento das atividades, a oferta de feedback e a análise final dos resultados obtidos. Isso denota uma abordagem integrada, onde o desempenho não é apenas medido, mas ativamente gerenciado, permitindo resultados concretos para o desenvolvimento tanto da organização quanto do colaborador.

### **O Papel Central do Feedback**

Um dos componentes mais críticos e frequentemente desafiadores da gestão de desempenho é o feedback. Longe de ser uma comunicação unidirecional, o feedback eficaz é um diálogo construtivo que visa orientar e motivar. Chiavenato (2021) enfatiza que o feedback deve ser um processo construtivo que é voltado para o desenvolvimento individual e da organização. É uma ferramenta que tem como foco incentivar a autoanálise e a busca por aperfeiçoamento contínuo e não um instrumento para apontar falhas.:

A importância do feedback vai além da simples correção de rumos; ele fortalece a relação entre gestores e colaboradores e promove um ambiente de confiança. Para que seja efetivo, o feedback deve ser específico, oportuno e focado em comportamentos e resultados, e não em características pessoais.

### **Gestão de Desempenho e o Desenvolvimento de Competências**

A ligação entre gestão de desempenho e o desenvolvimento de competências é um tema central na literatura contemporânea. A avaliação de desempenho fornece insumos valiosos para identificar lacunas de competências e planejar ações de desenvolvimento. Dutra (2002), um dos principais autores da gestão por competências no Brasil, defende que a gestão de desempenho deve estar intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de capacidades que agreguem valor à organização. Ele argumenta que a utilização da gestão de desempenho integrada a um modelo que se baseia em competências possibilita à organização identificar quais habilidades são essenciais para alcançar seus objetivos e avaliar o alinhamento de cada colaborador em relação a essas competências.

Nessa perspectiva, o processo de gestão de desempenho não apenas avalia o que o colaborador fez, mas também como ele o fez, considerando as competências necessárias para o desempenho de suas funções. Isso direciona os esforços de capacitação e treinamento para áreas específicas que realmente impactarão a performance.

## **Desafios e Perspectivas no Setor Público**

A aplicação da gestão de desempenho no setor público apresenta desafios e particularidades que a diferenciam do ambiente privado. A complexidade dos objetivos, a rigidez de processos e a natureza multifacetada das atribuições tornam a implementação mais complexa.

Já em 1982, Grillo apresenta os primeiros esforços para incorporar avaliação de desempenho em serviços públicos, evidenciando o início do debate sobre ajuste entre estabilidade funcional e eficiência.

A Constituição de 1988, a Lei 8.112/1990 e o Decreto 5.707/2006 dispõem o arcabouço legal para modernização da gestão de pessoas, enfatizando transparência, accountability e avaliação por mérito.

Barbosa (1996) discute os desafios da meritocracia “à brasileira”, problematizando como desempenho é conceituado e aplicado no contexto nacional.

Santos (2005), em estudo na Administração Federal, identifica problemas como instrumentos desconectados da realidade, pouca transparência e fragilidade na cultura de feedback.

Baptista & Sanabio (2014) analisam a avaliação de técnico-administrativos em IFES, destacando a falta de integração entre avaliação e desenvolvimento profissional, assim como as insuficiências dos instrumentos técnicos.

O artigo de Guesser, Ensslin e Petri (2020) sobre avaliação de desempenho de RH no setor público destaca a motivação como função principal, mas aponta falhas sistêmicas como a falta de um processo de RH claro e justo. Os autores sugerem que futuras pesquisas foquem na implementação, uso e revisão do sistema, preferencialmente com a participação de stakeholders, indicando a necessidade de amadurecimento da gestão de desempenho em organizações públicas brasileiras.

Akim e Mergulhão (2015), fizeram uma análise bibliométrica da literatura científica do período de 1980 à 2013 sobre o “Panorama da produção intelectual sobre a medição de

desempenho na gestão pública”, no qual concluíram que há uma escassez de estudos empíricos que conectem medição e impacto; literatura dispersa com poucos autores ou periódicos concentrando a produção sobre o tema; os autores sugerem ainda que faltam e são necessários modelos teóricos integradores e metodologias que possam apreender as necessidades específicas do serviço público.

Fioritto, Masciari e Napolitano (2024), abordam o desenvolvimento de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) para o setor público com uso de aprendizado de máquina. Eles apontam algumas lacunas como métodos tradicionais e manuais, com pouca incorporação de inteligência artificial, dificuldade em alinhar KPIs com objetivos estratégicos complexos do setor público, deficiência no modelo utilizado, visto que não são modelos dinâmicos que permitam adaptação aos diversos contextos do setor público, necessidade de integração entre dados quantitativos e qualitativos, desafios na coleta e qualidade dos dados.

Matos, Ensslin e Ensslin (2019), intitulado *A Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle*, analisa o ciclo de vida dos sistemas de medição de desempenho. Os autores destacam que muitos sistemas são implementados sem uma integração eficaz entre as etapas necessárias à implantação e utilização; falta de comunicação organizacional efetiva; escassez de estudos empíricos aplicados ao setor público, estudos mais focados em conceitos e teorias, sistemas rígidos, sem flexibilidades para se adaptar às necessidades específicas do setor público.

Em resumo, a gestão de desempenho é um campo em evolução que exige uma abordagem estratégica, focada em desenvolvimento e comunicação transparente. A literatura brasileira, com autores como Chiavenato, Fischer e Dutra, oferece uma base sólida. No entanto, estudos científicos, como o de Guesser, Ensslin e Petri, revelam desafios persistentes no setor público: falta de comunicação eficaz, modelos de avaliação desatualizados e manuais (com pouca IA), sistemas rígidos e a carência de estudos empíricos. Isso indica que a administração pública ainda precisa avançar significativamente para alcançar uma gestão de desempenho verdadeiramente efetiva.

## Metodologia do Estudo

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativa, caracterizada pela busca por compreender a profundidade das experiências, percepções e significados atribuídos pelos participantes à gestão de desempenho no contexto organizacional público (Creswell,

2014). Optou-se pelo método de estudo de caso exploratório (Yin, 2018), adequado para investigar um fenômeno complexo dentro de um contexto real e delimitado, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas e interações existentes em uma única instituição como unidade de análise.

A unidade de análise é um Instituto Federal de Educação no sertão do Nordeste do Brasil, selecionado por sua importância regional e estrutura pluricurricular. Os participantes foram selecionados de forma intencional (Patton, 2015), buscando representar a diversidade de atores envolvidos no processo de gestão de desempenho.

Para a coleta de dados, foi enviado e-mail com formulário Google, que não permitia a identificação dos servidores, contendo entrevista estruturada, para todos os técnicos administrativos e gestores da instituição. A entrevista utilizou questões abertas sobre a compreensão do processo, experiências, feedback, justiça, desafios e sugestões de melhoria. Além disso, foi realizada análise documental de normas legais e instrumentos relevantes para a compreensão do sistema de gestão de desempenho.

A análise dos dados qualitativos seguiu um processo sistemático e rigoroso, utilizando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011). As etapas incluíram transcrição literal das entrevistas, organização e imersão nos dados, pré-análise, codificação indutiva (Charmaz, 2014) de segmentos significativos, categorização e agregação de códigos em temas centrais (os "rótulos discursivos"), e interpretação e discussão das categorias à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico.

Os rótulos discursivos identificados foram: Experiências Positivas/Construtivas, Experiências Negativas/Críticas, Ausência/Desconhecimento, Definições e atributos do processo, Propósitos e resultados esperados, Grau de alcance e justificativas, Percepções de valor e impacto, Ocorrência e natureza da experiência, Presença/ausência de feedback formal e a qualidade da experiência, Adequação do processo, Julgamentos sobre justiça e transparência, Percepções sobre a clareza e comunicação dos critérios, Resistência/Desconfiança, Aceitação/Engajamento, Não se aplica/Não sabe, Natureza das interações, Percepção de espaço para diálogo, Problemas e obstáculos, Desenvolvimento profissional e motivação, Relação entre resultados e oportunidades, Impacto na motivação e desempenho, Desafios, Incongruências Teoria e Prática.



## Análise e Discussão dos Resultados

A análise do discurso das entrevistas permitiu identificar uma pluralidade de visões e preocupações que ecoam tanto nas aspirações teóricas quanto nas ações práticas. Visto que a entrevista foi separada por blocos e podemos identificar nesses blocos eixos temáticos. Dentro desses eixos temáticos, identificamos rótulos discursivos os quais extraímos das falas. Para demonstrar cada rótulo discursivo identificado usaremos recortes das falas que subsidiaram os resultados.

Através dos dados coletados pode-se notar uma heterogeneidade nos cargos e experiências, levando a opiniões diversificadas a respeito da gestão de desempenho na instituição. Essa heterogeneidade contribui para que as percepções sobre o processo de gestão de desempenho variem de acordo com cada grupo, gerando um discurso multifacetado, influenciando fortemente o discurso e opiniões sobre a sistemática de gestão de desempenho na instituição, o que se mostra positivo, visto que uma instituição de ensino conta com setores com funções totalmente diversas uma das outras, embora convergindo para um mesmo objetivo. Com base nisso, o primeiro eixo temático extraído foi a **Diversidade de Funções e Experiências**, no qual foi possível identificar 2 rótulos discursivos, conforme Quadro 1:

**Quadro 1** – Eixo Temático: Diversidade de Funções e Experiências

RÓTULOS DISCURSIVOS	RECORTES FALAS
<b>Experiências Positivas/Construtivas</b>	<i>"Bastante significativa enquanto avaliador e Construtiva enquanto avaliado", "trabalho valorizado", "experiência bem tranquila", "diálogo com o avaliador", "critérios são objetivos"</i>
<b>Experiências Negativas/Críticas</b>	<i>"dívida se os pontos ali colocados são suficientes", "burocracia excessiva e muitas vezes repetitiva", "muito subjetivo", , "passiva" (formulários rígidos), "não conseguem corresponder a uma visão holística", "amplamente percebidas de uma forma pejorativa 'todo mundo é aprovado'"</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

O segundo eixo temático foi **Definição e Objetivos da Gestão de Desempenho** e desse eixo foram alcançados nas falas dos respondentes alguns rótulos discursivos

**Quadro 2** – Eixo Temático: Definição e Objetivo da Gestão de Desempenho

RÓTULOS DISCURSIVOS	RECORTES FALAS
<b>Definições e atributos do processo</b>	<i>"processo que nunca termina", "otimização dos recursos", "estabelecer metas e acompanhar", "processo contínuo", "avaliar e aprimorar", "gestão de</i>



	<i>resultados", "ferramenta disponível para a administração medir", "monitorar e avaliar".</i>
<b>Propósitos e resultados esperados</b>	<i>"avaliar o 'CHA' (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)", "otimizar o desempenho", "melhorar o desempenho da organização", "motivar e engajar", "identificar pontos fortes e de melhoria", "desenvolver habilidades e talentos".</i>
<b>Grau de alcance e justificativas</b>	<i>"Não, acredito que falta uma melhor avaliação", "Às vezes, depende de planejamento", "Não, muitas variáveis e controle frágil", "Cenário misto/intermediário", "Não, metodologia não baseada em competência", "Não, não permite alinhamento", "No geral, não, muito engessada", "Parcialmente atingidos, problemas de comunicação, imagem, gestão inefetiva".</i>
<b>Percepções de valor e impacto</b>	<i>"muito importante, pouca mobilidade institucional", "otimização dos recursos e economicidade", "apenas como uma ferramenta processual que não apresenta resultado", "reconhecida como importante no discurso, mas pouco efetiva na prática", "muito falha no monitoramento das ações", "primordial para os resultados", "fundamental para otimizar a qualidade dos serviços".</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se nesse segundo eixo, no discurso geral, um consenso de que a gestão de desempenho na instituição deveria ser entendida como um processo contínuo de avaliação e desenvolvimento, focando no desenvolvimento de competências, alinhamento dos objetivos e feedback contínuo. Enquanto alguns respondentes descrevem um alinhamento com os objetivos de desenvolvimento institucional, a maioria aponta que os instrumentos (formulários padronizados) utilizados são insuficientes para alcançar a complexidade das funções e atividades desempenhadas.

O terceiro eixo nos traz as **Experiências com Avaliação e Feedback**, sendo identificados os seguintes rótulos:

**Quadro 3 – Eixo Temático: Experiências com Avaliação e Feedback**

<b>RÓTULOS DISCURSIVOS</b>	<b>RECORTES FALAS</b>
<b>Ocorrência e natureza da experiência</b>	<i>"Não", "Desconheço", "Sim, muito tranquilo" (apenas preenchimento), "ocorre de maneira mais informal", "Importante para que possamos sempre se aprimorar", "Necessária para o meu desenvolvimento", "positiva".</i>
<b>Presença/ausência de feedback forma</b>	<i>"Não", "Nunca recebi", "Nunca fui avaliada", "Sim! Desapontamento", "positiva, trabalho reconhecido".</i>
<b>Qualidade da experiência</b>	<i>"bem tranquilo", "feedback é objetivo diante do formulário, não há momento estruturado para conversar", "ocorre de forma informal, buscando equilíbrio entre flexibilidade e método, falta formalização, desafio é transformar reconhecimento em ação".</i>
<b>Adequação do processo</b>	<i>"Não", "Os critérios honestamente só estão um pouco desatualizados", "Não existe processo de avaliação", "Poderia ser mais descritivo, sem interferência das relações pessoais", "Sim", "buscou focar especificamente", "Não", "Os critérios honestamente só estão um pouco desatualizados", "Não existe processo de avaliação", "Poderia ser mais descritivo, sem interferência das relações pessoais", "Sim", "buscou focar especificamente".</i>

<b>Percepções sobre as características dos instrumentos</b>	<i>"Não lembro", "Fracos e não avaliativos", "não claro e não esclarecido a aplicabilidade", "periodicidade um pouco longa, clareza um pouco genérica, aplicabilidade dos instrumentos insuficientes", "bastante negativa", "processo padrão, não muito claro", "Ótimos", "bem propostos e alinhados", "aceitável", "instrumentos são objetivos".</i>
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Muitos relatos apontam que o processo de avaliação, na prática, se reduz ao preenchimento burocrático de formulários, carecendo de um espaço formal para diálogo e uma retroalimentação qualitativa. A ausência de feedback estruturado é um tema recorrente, evidenciando uma discrepância entre a intenção de reconhecer e desenvolver o potencial dos servidores e a realidade de um acompanhamento superficial ou fragmentado.

**Transparência e Justiça do Sistema** é o quarto eixo temático, trazendo consigo os rótulos discursivos a seguir:

**Quadro 4 – Eixo Temático: Transparência e Justiça do Sistema**

<b>RÓTULOS DISCURSIVOS</b>	<b>RECORTES FALAS</b>
<b>Julgamentos sobre justiça e transparência</b>	<i>"Atualmente são analisado pessoas e não, as equipes", "Nem tanto, metas não claras, falta feedback", "Precisa ser atualizado", "Não, porque é incompleto", "Não porque nem sempre os critérios são claramente apresentados", "Não totalmente pois é um processo padrão, que não considera especificidades, e nem sempre inclui um diálogo", "depende do chefe, pois pode haver questões pessoais", "Sim, mas hoje, não vejo sendo aplicado de forma eficaz e eficiente", "objetivos".</i>
<b>Percepções sobre a clareza e comunicação dos critérios</b>	<i>"Não", "Não", "não são suficientemente claros nem bem comunicados", "Precisam de atualização", "Desconheço os critérios", "Não", "falta comunicação, esclarecimento", "Sim, mas pode ser melhorado", "Sim", "estão de acordo com a realidade", "Sim, é um formulário bem simples", "Critérios objetivos, determinados pelo sistema federal".</i>
<b>Resistência/Desconfiança</b>	<i>"Enorme resistência", "Resistência, desconfiança e preocupação", "Um pouco de resistência".</i>
<b>Aceitação/Engajamento</b>	<i>"Há aceitação", "A maioria aceita e se engaja", "Não há resistência porque nunca vi alguém sendo reprovado", "Há aceitação por ser uma determinação", "processo de avaliação", "Poderia ser mais descritivo, sem interferência das relações pessoais", "Sim", "buscou focar especificamente".</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse eixo temático nos traz uma inquietação entre a intenção declarada de aplicar critérios objetivos e a percepção de subjetividade e de insuficiente comunicação dos critérios de avaliação. Enquanto alguns afirmam reconhecer a importância do processo e veem-no como justo na medida em que segue normas e procedimentos formais, outros criticam a falta de clareza, a inconsistência na aplicação dos critérios e a influência de relações interpessoais –

evidenciando uma fragmentação do discurso institucional versus a experiência cotidiana dos servidores.

O quinto eixo identificado é **Interações e Comunicação** com os seguintes rótulos discursivos:

**Quadro 5 – Eixo Temático: Interações e Comunicação**

<b>RÓTULOS DISCURSIVOS</b>	<b>RECORTES FALAS</b>
<b>Natureza das interações</b>	<i>"Sem muita clareza", "Baixa interação", "predominantemente por meio de reuniões formais e entrega de relatórios com limitações", "De forma formal", "Creio que não existe", "A mínima possível", "Existe a ausência dessa interação e diálogo", "formalizamos o pedido... e o recebemos de volta via sistema", "por meio de assinatura no formulário".</i>
<b>Percepção de espaço para diálogo</b>	<i>"Não", "Pouca", "limitado", "Não muito", "Nunca tratei desse assunto com desagradar chefia", "Não existe espaço para diálogo no geral", "Não acho que exista esse espaço", "Não". "Sim", "as avaliações são democráticas e aceitam que os avaliados possam se manifestar com liberdade de expressão".</i>
<b>Problemas e obstáculos</b>	<i>"Falta de comunicação e foco nos objetivos", "Compreensão do programa", "falta de entendimento sobre sua real finalidade", "comunicação ineficaz", "dificuldade em separar interesses pessoais", "desconfiança gerada por processos pouco transparentes", "mostrar exemplos concretos".</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

As interações entre gestores e avaliados são descritas, frequentemente, como escassas ou marcadas por uma formalidade excessiva. A ausência de um canal de diálogo efetivo contribui para que o processo seja percebido como um exercício burocrático, afastado da construção de uma cultura de desenvolvimento contínuo e de uma prática verdadeiramente transformadora.

O sexto eixo **Utilização dos Resultados e Impactos Motivacionais** traz os seguintes rótulos discursivos:

**Quadro 6 – Eixo Temático: Utilização dos Resultados e Impactos Motivacionais**

<b>RÓTULOS DISCURSIVOS</b>	<b>RECORTES FALAS</b>
<b>Desenvolvimento profissional e a motivação</b>	<i>"Promoções somente", "Promoção", "virou um requisito burocrático para progressão, sem impacto real no crescimento", "Progressão funcional", "Promoção no sentido financeiro", "Apenas para promoção que culmina em retribuição pecuniária", "Capacitação", "capacitações e quando cabíveis e pertinentes, para promoções", "Somente para o programa de gestão".</i>
<b>Relação entre resultados e oportunidades</b>	<i>"Não", "Superficialmente", "Sim, há relação – mas só quando a avaliação vai além das promoções e é tratada como ferramenta estratégica", "capacitação", "Sim, pois quanto mais os resultados das avaliações são</i>

	<i>positivos, os avaliados obtêm maior oportunidade de desenvolvimento profissional".</i>
<b>Impacto na motivação e desempenho</b>	<i>"Os servidores estão desmotivados, desestimulados a continuar. Fazem o necessário e o básico apenas", "Não", "Nunca me senti impactado por tais avaliações", "desanimados com a avaliação feita pela chefia", "Sim, pois além de formação existe a lado financeiro", "financeiro na grande maioria", "Sim, pois o servidor se sente mais valorizado e consequentemente, mais motivado a trabalhar e mostrar mais desempenho", "tende a fortalecer o engajamento, a autoestima e o sentimento de pertencimento".</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora o ideal seja que os resultados das avaliações fomentem promoções, realocações e, sobretudo, oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, muitos apontam que os resultados não são integralmente aproveitados para promover mudanças significativas. Há uma percepção recorrente de que a avaliação serve, sobretudo, como requisito burocrático para progressão funcional, sem consequências práticas que estimulem a melhoria do desempenho ou a valorização dos servidores.

**Desafios e Possibilidades de Melhoria** é o último eixo temático identificado com os seguintes rótulos:

**Quadro 7 – Eixo Temático: Desafios e Possibilidades de Melhoria**

<b>RÓTULOS DISCURSIVOS</b>	<b>RECORTES FALAS</b>
<b>Desafios</b>	<i>"Divulgação e participação", "Comunicação", "A falta de comunicação e a transparência nas ações", "capacitação e incentivo ao desenvolvimento profissional", "Melhorar o planejamento e a comunicação", "Equilibrar interesse pessoal com o institucional", "Fazer o servidor entender que deve ser avaliado constantemente", "Ultrapassar as avaliações do programa de gestão, e partir para uma gestão de desempenho mais ampla", "Falta um sistema estruturado de feedback contínuo", "não ter uma gestão de desempenho desenvolvida e eficiente", "Entender e atender as demandas de cada categoria". "Saber distinguir a amizade da legalidade".</i>
<b>Incongruências Teoria e Prática</b>	<i>"Muitas incoerências", "Sim", "grande desconexão entre o que está formalizado... e a realidade prática", "Na prática falta compromisso e empatia", "Algumas resoluções vão de encontro com a legislação vigente", "processo se resume ao preenchimento de relatórios, sem um diálogo real", "o objeto escolhido para avaliação é meramente um cumprimento legal", "Pessoas se capacitam para a progressão e perceber aumento salarial.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O discurso evidencia que os principais desafios giram em torno da necessidade de alinhar o que está formalmente previsto (normas e regulamentos) com a prática efetiva – onde a comunicação falha, os critérios são vistos como vagos e o feedback carece de profundidade. Entre as sugestões de melhoria, destacam-se: Adoção de processos mais dinâmicos e adaptados

às especificidades de cada cargo; Maior ênfase na comunicação clara e regular, que permita a construção de um feedback construtivo; Integração dos resultados da avaliação com planos de treinamento e desenvolvimento profissional; Simplificação dos instrumentos burocráticos, tornando-os mais ágeis e menos desvinculados da realidade prática dos servidores; Criação de ciclos de avaliação que sejam realmente significativos, possibilitando a identificação de pontos fortes e de áreas de melhorias com base em dados e experiências concretas.

Os resultados desse estudo mostram que o discurso coletivo revela uma clara tensão entre o discurso oficial, que preza pela meritocracia, transparência e desenvolvimento, e as narrativas de campo, que denunciam a aplicação rasa e burocrática dos instrumentos de avaliação. Essa disparidade sugere a necessidade de uma reorientação cultural e operacional que não apenas reforce os aspectos técnicos do sistema, mas que também valorize o diálogo, a escuta ativa e a personalização das práticas de gestão.

A análise documental constatou que os gestores nas instituições públicas, contam com várias normas e instruções para lhes orientar e respaldar quanto a gestão de desempenho, trazendo os critérios necessários.

A análise aprofundada dos discursos dos entrevistados e dos documentos institucionais deste Instituto Federal de Educação revela uma discrepância notável entre a concepção ideal da gestão de desempenho e a sua aplicação prática. Embora as normas e regulamentos prevejam um sistema robusto e com critérios claros para a avaliação, as percepções dos servidores e gestores apontam para uma realidade onde a gestão de desempenho se manifesta de forma burocrática, fragmentada e, muitas vezes, ineficaz.

As experiências dos participantes mostram que a heterogeneidade das funções dentro da instituição contribui para uma diversidade de visões, mas também expõe a insuficiência dos instrumentos padronizados para abarcar a complexidade das atividades desempenhadas. O feedback, elemento central para o desenvolvimento, é percebido como ausente ou superficial, transformando o processo em um mero formalismo que não gera aprendizado nem motivação. Isso é reforçado pela percepção de falta de transparência e justiça, onde a subjetividade e as relações interpessoais podem influenciar os resultados, minando a confiança no sistema.

A comunicação escassa e a ausência de um diálogo efetivo entre gestores e avaliados que contribuem para a desvalorização do processo, afastando-o de seu potencial transformador. Consequentemente, a utilização dos resultados da avaliação é limitada, servindo mais como um requisito para a progressão funcional do que como um insumo para o desenvolvimento

profissional e a valorização dos servidores, gerando, em muitos casos, desmotivação e desengajamento.

Apesar do respaldo legal e normativo existente para a gestão de desempenho no setor público, a análise dos dados empíricos demonstra que os principais desafios residem na lacuna entre a teoria e a prática. A resistência e desconfiança são respostas comuns à forma como o sistema é implementado, sugerindo que a simples existência de normas não garante sua efetividade.

Os dados coletados e os estudos trazidos na revisão da literatura deste artigo demonstram que as lacunas identificadas nos estudos científicos e os desafios relatados pelos participantes desta pesquisa se coadunam fortemente. Essa convergência valida os achados e aponta para a persistência de problemas estruturais e culturais na gestão de desempenho do setor público.

Inicialmente, os dados empíricos demonstram que a gestão de desempenho, embora amparada por um conjunto normativo robusto, como os previstos na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112/1990 e no Decreto nº 5.707/2006, encontra sérias dificuldades de implementação prática. Essa constatação é corroborada por autores como Barbosa (1996), Santos (2005) e Baptista & Sanabio (2014), que já constataram, em seus estudos, a desconexão entre os instrumentos avaliativos e a realidade funcional, bem como a ausência de um uso efetivo dos resultados para o desenvolvimento profissional.

A falta de comunicação organizacional eficaz, apontada por Matos, Ensslin e Ensslin (2019), também aparece de forma contundente nos depoimentos dos gestores e servidores, que relatam um processo de avaliação fragmentado, com pouco ou nenhum feedback. Isso vai ao encontro das críticas feitas por Guesser, Ensslin e Petri (2020), ao destacarem que, sem uma gestão de Recursos Humanos clara e transparente, o processo avaliativo tende a se tornar inócuo e meramente burocrático.

Além disso, a revisão de literatura de Akim e Mergulhão (2015) destaca a ausência de modelos teóricos integradores e a falta de estudos empíricos robustos que possam orientar a prática no setor público. Essa lacuna teórica e metodológica reflete-se na percepção dos participantes, que apontam a inadequação dos instrumentos padronizados frente à heterogeneidade das funções desempenhadas, uma crítica que se alinha à necessidade de personalização e flexibilidade destacada também por Fioritto, Masciari e Napolitano (2024).

Os resultados empíricos ainda evidenciam que o feedback, elemento considerado essencial por autores como Chiavenato (2021) e Gil (2001), é amplamente negligenciado nas práticas institucionais. Sua ausência compromete não apenas a motivação e o engajamento dos servidores, mas também a efetividade do processo de gestão de desempenho como instrumento de desenvolvimento. Esse cenário sustenta a tese de que o sistema atual precisa ser reestruturado com base em práticas dialógicas, transparentes e orientadas para o crescimento profissional.

Por fim, a pesquisa confirma que o discurso oficial sobre meritocracia, desenvolvimento e transparência contrasta fortemente com a prática institucional. Essa tensão entre norma e realidade é também uma das conclusões centrais de diversos estudos revisados, como os de Santos (2005), Baptista & Sanabio (2014) e Matos, Ensslin e Ensslin (2019), demonstrando a persistência de um modelo avaliativo que ainda não conseguiu romper com a lógica burocrática e punitiva.

Em síntese, é revelada uma congruência significativa entre os achados empíricos e os estudos revisados, reforçando a necessidade urgente de uma reorientação na gestão de desempenho no setor público. Essa mudança deve incluir o fortalecimento da cultura do feedback, o desenvolvimento de modelos avaliativos mais dinâmicos e ajustáveis, e a valorização do diálogo e da escuta ativa como pilares de um sistema verdadeiramente transformador.

## **Conclusão**

A presente pesquisa buscou explorar as dinâmicas do processo de gestão de desempenho em uma instituição federal de ensino através de questionário aplicado com servidores e gestores e análise documental. Os achados revelam uma dicotomia marcante entre a concepção normativa da gestão de desempenho e sua aplicação prática no cotidiano institucional. Embora as normativas legais e institucionais ofereçam um arcabouço sólido e detalhado para a implementação de um sistema de avaliação orientado ao desenvolvimento, os relatos dos servidores e gestores demonstram que esse potencial ainda está longe de ser plenamente concretizado.

A pesquisa evidenciou que a gestão de desempenho, apesar de ser reconhecida como um instrumento essencial para a valorização, capacitação e desenvolvimento dos servidores, é percebida majoritariamente como uma prática burocrática, desprovida de significado prático para a maioria dos envolvidos. A ausência de feedback estruturado, a fragilidade na



comunicação dos critérios de avaliação, a limitação dos instrumentos padronizados frente à diversidade das funções e a falta de integração com ações efetivas de desenvolvimento profissional foram aspectos centrais apontados como barreiras à efetividade do sistema.

Conclui-se que a gestão de desempenho nessa Instituição atinja seus objetivos estratégicos de forma plena, é imperativo que a instituição invista não apenas na revisão de seus instrumentos, mas, primordialmente, em uma reorientação cultural e operacional. Isso implica na valorização do diálogo, na promoção de feedback construtivo, na garantia de maior transparência e na personalização das práticas, de modo a transformar a avaliação de desempenho em um processo de desenvolvimento contínuo que motive e engaje os servidores, impactando positivamente a qualidade dos serviços públicos.

## Referências

AGUINIS, H. (2019). **Performance management**. 4th ed. Pearson. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3548309>. Acesso em: 02 maio 2025.

AKIM, Érica Kushiara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. **Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública (Panorama of the intellectual production on performance measurement in public management)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 247-275, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/CZGDv7jcn3RtRV7gB5NtfGK/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BAPTISTA, A. L. X. & SANABIO, M. T. (2014). **Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em IFES. GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**, 7(3), 182–205. doi:10.5007/1983-4535.2014v7n3p182. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p182>. Acesso em: 27 maio 2025.

BARBOSA, L. (1996). **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** *Revista do Serviço Público*, 47(120), 58–102. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 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 e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em: 5 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Institui o Programa de Gestão e Desempenho - PGD na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília,

DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm). Acesso em: 5 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SEGES). Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SGP). **Instrução Normativa nº 52, de 6 de novembro de 2023**. Dispõe sobre os procedimentos para a gestão e o acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Brasília, DF: MGI, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/123456789/531001>. Acesso em: 22 maio. 2025.

CARDOSO, F. L., & BOERGES, P. (2021). **Gestão de desempenho no setor público: desafios e perspectivas**. Revista de Administração Pública, 55(3), 603-621. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 04 maio 2025.

CHARMAZ, Kathy. **Construindo a teoria fundamentada** (Constructing Grounded Theory). 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2014. p. 252.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **O novo serviço público: servir, e não conduzir** (The New Public Service: Serving, Not Steering). 4. ed. New York: Routledge, 2015. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/2192576/the-new-public-service-serving-not-steering-pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo eficaz para o desenvolvimento de talentos**. São Paulo: Gente, 2002.

FIORITTO, Simona; MASCIARI, Elio; NAPOLITANO, Enea. **Uma breve discussão sobre o desenvolvimento de KPIs na administração pública (A brief discussion on KPI development in public administration)**. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2412.09142>. Acesso em: 13 jun. 2025.

FISCHER, André Luis. **Gestão de Pessoas: os desafios de gerenciar pessoas no século XXI**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: foco nos papéis do gestor**. São Paulo: Atlas, 2001.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **A descoberta da grounded theory: estratégias para a pesquisa qualitativa** (The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research). 1. ed. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/1610990/discovery-of-grounded-theory-strategies-for-qualitative-research-pdf>. Acesso em: 3 maio. 2025.

GRILLO, A. N. (1982). **Avaliação de desempenho: experiência brasileira na administração pública**. *RAUSP*, 17(1). Disponível em: <https://revistas.usp.br/rausp/article/view/166791>. Acesso em: 26 maio 2025.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 62-81, set./dez. 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.19644](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644). Acesso em: 5 jun. 2025.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Investigação naturalística** (Naturalistic Inquiry). 1. ed. Beverly Hills; Londres: Sage Publications, 1985. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/sam/naturalistic-inquiry/book842>. Acesso em: 02 maio 2025.

SANTOS, P. R. G. (2005). **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade** (dissertação de mestrado). UNB. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/7>. Acesso em: 27 maio 2025.



Recebido: 19/06/2025; Aceito 24/07/2025; Publicado em: 31/0/2025.