

Volumen 6 - Número Especial - Octubre/Diciembre 2019

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES  
ISSN 0718-4766

*Homenaje a*

*Francisco Giraldo Gutiérrez*

MIEMBRO DE HONOR COMITÉ INTERNACIONAL

REVISTA INCLUSIONES

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

**CUERPO DIRECTIVO**

**Directores**

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile

**Dr. Francisco Ganga Contreras**

Universidad de Los Lagos, Chile

**Subdirectores**

**Mg © Carolina Cabezas Cáceres**

Universidad de Las Américas, Chile

**Dr. Andrea Mutolo**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

**Editor Brasil**

**Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva**

Universidade da Pernambuco, Brasil

**Editor Ruropa del Este**

**Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev**

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

**Cuerpo Asistente**

**Traductora: Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**Portada**

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**

Universidad de Chile, Chile

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Dra. Heloísa Bellotto**

Universidad de Sao Paulo, Brasil

**Dra. Nidia Burgos**

Universidad Nacional del Sur, Argentina

**Mg. María Eugenia Campos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**

Universidad de Valladolid, España

**Mg. Keri González**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

**Dr. Pablo Guadarrama González**

Universidad Central de Las Villas, Cuba

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**

Universidad de La Serena, Chile

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**

Universidad San Sebastián, Chile

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

Universidad Adventista de Chile, Chile

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Dr. Werner Mackenbach**

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

Universidad de Santander, Colombia

**Ph. D. Natalia Milanesio**

Universidad de Houston, Estados Unidos

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**Ph. D. Maritza Montero**

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

**Dra. Eleonora Pencheva**

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

Universidad de La Coruña, España

**Mg. David Ruete Zúñiga**

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**  
*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**  
*Universidad del Salvador, Argentina*

**Ph. D. Stefan Todorov Kapralov**  
*South West University, Bulgaria*

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Comité Científico Internacional de Honor**

**Dr. Adolfo A. Abadía**  
*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**  
*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**  
*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**  
*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**  
*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dr. Antonio Hermosa Andújar**  
*Universidad de Sevilla, España*

**Dra. Patricia Galeana**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**  
*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**  
*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia*  
*Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

**Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez**  
*Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia*

**José Manuel González Freire**  
*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**  
*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**  
*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dr. Miguel León-Portilla**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**  
*Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**  
*Diálogos em MERCOSUR, Brasil*

**+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández**  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**  
*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**  
*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**  
*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**  
*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras*

**Dra. Yolando Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Dra. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

*Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el  
Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Rosario Castro López**

*Universidad de Córdoba, España*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Ph. D. Valentin Kitanov**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

# REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. Vivian Romeu**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México*

**Dra. María Laura Salinas**

*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**

*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**

*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

**Dra. Jaqueline Vassallo**

*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**

*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**

*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**

*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía

Santiago – Chile

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial



## Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF  
SASKATCHEWAN



Universidad  
de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL**

**INSTITUTIONALIZATION OF PERFORMANCE EVALUATION:  
A CASE STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY**

**Mt. Rosana Curvelo de Souza**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
rosanacurvelo@gmail.com

**Lic. Kécia Cristina Ribeiro**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
kecia.pesquisa@gmail.com

**Dr. Max Leandro de Araújo Brito**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
maxlabrito@gmail.com

**Lic. Jeferson Taironne Medeiros de Faria**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
jeferson.tmf@gmail.com

**Mt. Louiseane Fernandes Feitosa Oliveira**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
louisefernandes@hotmail.com

**Drda. Lidiane de Medeiros Lucena Saraiva**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil  
lidimedeiros09@gmail.com

**Fecha de Recepción:** 01 de agosto de 2019 – **Fecha Revisión:** 06 de agosto de 2019

**Fecha de Aceptación:** 13 de septiembre 2019 – **Fecha de Publicación:** 16 de septiembre 2019

**Resumo**

Este estudo trata da centralidade dos pressupostos da teoria institucional no modelo de avaliação de desempenho em uma instituição. Para tanto, objetiva analisar os estágios de institucionalização das dimensões presentes no instrumento de avaliação de desempenho para fins de homologação de estágio probatório de servidores públicos em uma instituição federal de ensino superior brasileira, especialmente no que diz respeito às forças coercitivas do ambiente, como regulamentação oficial e expectativas culturais. Pelo método indutivo, aproveitou-se pesquisas empíricas que já trataram de historiar e identificar os principais aspectos da teoria institucional. Foi realizada uma análise de conteúdo sobre dados documentais coletados na ficha de avaliação de desempenho para homologação de estágio probatório da universidade escolhida. Os resultados apontam para a predominância de dimensões em estágios de sedimentação (ou total institucionalização) e objetificação, mas características da etapa de habitualização também foram percebidas. O estudo concluiu que a teoria institucional se apresentou como um paradigma coerente à padronização e modelagem do instrumento analisado.



### **Palavras-Chave**

Institucionalização – Avaliação de desempenho – Administração Pública

### **Abstract**

This study deals with the centrality of the assumptions of institutional theory in the performance evaluation model in an institution. To this end, it aims to analyze the stages of institutionalization of the dimensions present in the performance evaluation instrument for approval of probationary stage of public servants in a Brazilian higher education institution, especially with regard to the coercive forces of the environment, such as regulation, official and cultural expectations. Through the inductive method, we took advantage of empirical research that already tried to history and identify the main aspects of institutional theory. A content analysis was performed on documentary data collected in the performance evaluation form for probationary approval of the chosen university. The results point to the predominance of dimensions in sedimentation stages (or total institutionalization) and objectification, but characteristics of the habitalization stage were also noticed. The study concluded that the institutional theory presented itself as a coherent paradigm to the standardization and modeling of the analyzed instrument.

### **Keywords**

Institutionalization – Evaluation – Public administration

### **Para Citar este Artículo:**

Souza, Rosana Curvelo de; Ribeiro, Kécia Cristina; Brito, Max Leandro de Araújo; Faria, Jeferson Taironne Medeiros de; Oliveira, Louseane Fernandes Feitosa y Saraiva, Lidiane de Medeiros Lucena. Institucionalização da avaliação de desempenho: um estudo de caso sob a perspectiva da Teoria Institucional. Revista Inclusiones Vol: 6 num Especial (2019): 397-412.

## Introdução

A Teoria Institucional serve de gênero para pesquisas situadas em amplo campo fenomenológico, mas ainda não tem consolidada uma tessitura metodológica padrão, possibilitando certa liberdade técnica aos estudos e diferentes abordagens teóricas para descrever seus processos. As conjecturas vão enfocando, entre outras coisas e por diferentes tipos de estudos, aspectos simbólicos, relacionados às ações dos indivíduos/atores sociais e das estruturas das instituições para entender como se dão os próprios processos de institucionalização. Nesse sentido, o presente feito põe a teoria institucional no cerne da metodologia utilizada no processo de avaliação de desempenho inicial em uma universidade federal brasileira.

As instituições de ensino superior no Brasil, aos moldes do que ocorreu com outras instituições de alta relevância social, nasceram em 1808, com a vinda de Dom João VI<sup>1</sup>, pelo que estiveram sempre sob influência das transformações políticas, legais e constitucionais do país meneando aos ritmos da República Velha, da Segunda República, dos anos de arbitrariedade militar e do marco cidadão de 1988 ocasionado pela mais recente Constituição Federal<sup>2</sup>. Mais de duzentos anos desde as primeiras instalações, e nada obstante às oscilações ao sabor do Estado, as universidades brasileiras guardam algumas estruturas de longa data, como o Conselho Nacional de Educação e os Estatutos das Universidades Brasileiras, de 1931.

A arquitetura organizacional das universidades, todavia, não se faz apenas por seus decisores (governamentais ou privados), principalmente por que a influência dos seus atores internos é peculiar, vez que não só os servidores são capazes de agir sobre sua estrutura, como também os usuários, os quais, analogamente, são simultaneamente matéria-prima e produto transformados por ela, ficando, assim, mais próximos aos seus processos internos. Isso posto, objetiva-se neste artigo descrever as contribuições da teoria institucional observadas na avaliação de estágio probatório de servidores públicos em uma instituição federal de ensino superior brasileira, especialmente no que diz respeito à padronização e modelagem de avaliação de desempenho por forças coercitivas do ambiente, como regulamentação oficial e expectativas culturais.

## A Teoria Institucional e a avaliação de desempenho

Os pressupostos da perspectiva (ou modelo ou teoria) institucional impõem uma epistemologia da institucionalização, por considerar que as organizações assumem determinadas formas e arquiteturas por força de aspectos como desenvolvimento de comportamentos padronizados para solução de problemas, desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos e continuidade histórica das tipificações e transmissão delas aos novos membros<sup>3</sup>. A Teoria

---

<sup>1</sup> Andrea Bottoni, Edélcio de Jesus Sardano, e Galileu Bonifácio da Costa Filho, Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. [http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/COLOMBO\\_Sonia\\_Simoes/Gestao\\_Univers\\_Caminhos\\_Excelencia/Lib/Cap\\_01.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/COLOMBO_Sonia_Simoes/Gestao_Univers_Caminhos_Excelencia/Lib/Cap_01.pdf).

<sup>2</sup> Brasil, Constituição Federal (Diário Oficial da União, Brasília, 1988).

<sup>3</sup> P. S. Tolbert, L. G. Zucker, "A Institucionalização da Teoria Institucional", em Handbook de Estudos Organizacionais, eds. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, e Walter R. Nord (São Paulo: Atlas, 2010).

Institucional entende as organizações como cíclicas porque esses mesmos aspectos tornam-se consequência da institucionalização. E quando a institucionalização é alta, a manutenção e transmissão desses três aspectos ao longo do tempo parecem tornar-se mais resistentes às mudanças.

A habitualização remete ao “tornar habitual”, e, em um contexto organizacional, ela representa a formalização de arranjos em resposta a problemas. A formação dessas “estruturas”, que podem ser copiadas por outras organizações que enfrentam os mesmos problemas, já sinalizam um estágio de pré-institucionalização<sup>4</sup>. Esse aspecto pode ser facilmente notado nos organogramas de instituições semelhantes.

A objetificação é “o movimento em direção a um status mais permanente e disseminado<sup>5</sup> e é onde entra o papel do consenso social a respeito do valor da estrutura. Se a habitualização é um “pré-teste” da estrutura, o crescimento no uso dela por outras organizações leva à percepção de uma tendência ao equilíbrio. Nesse sentido, a objetificação pode ser compreendida como um estágio de semi-institucionalização.

A completa propagação das estruturas e, conseqüentemente, a total institucionalização (sedimentação), dependem da baixa oposição, do apoio cultural, que pode ocorrer por meio de expectativas dos envolvidos, e do alcance de resultados desejados.

A Figura 1 reúne os aspectos do processo de institucionalização e situa as organizações no ciclo de origem e consequência desses aspectos.

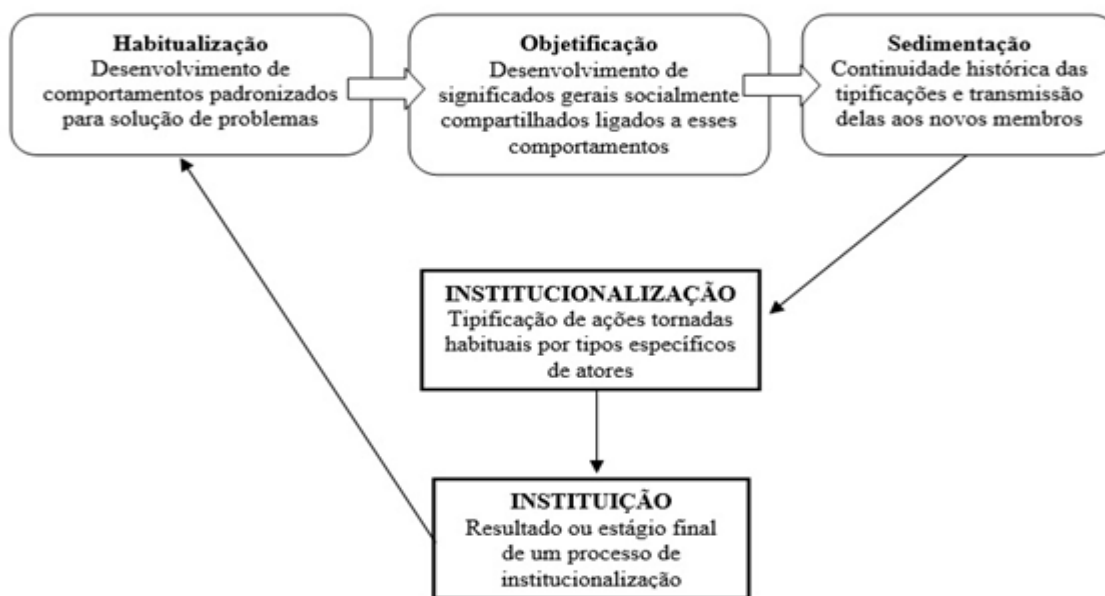


Figura 1  
Aspectos do processo de institucionalização  
Fonte: Adaptado<sup>6</sup>

<sup>4</sup> P. S. Tolbert, L. G. Zucker, “A Institucionalização da...

<sup>5</sup> P. S. Tolbert, L. G. Zucker, “A Institucionalização da... 205.

<sup>6</sup> P. S. Tolbert, L. G. Zucker, “A Institucionalização da ...

De acordo com essa visão, o processo de institucionalização leva a organização a revestir-se de padrões análogos a outras que, em sua totalidade, constituem uma determinada área<sup>7</sup>. Importante observar que, nessa concepção, a organização pode ser trabalhada em certos níveis de previsibilidade mediante a valorização da padronização, o isomorfismo e a homogeneidade, à medida que compreende que as organizações imitam outras ou são por ela modeladas para lidar com a incerteza do ambiente. Operam no sentido da imposição da padronização as chamadas forças coercitivas (regulamentação e expectativas culturais), que forcem as instituições a manter padrões mínimos para obter legitimação.

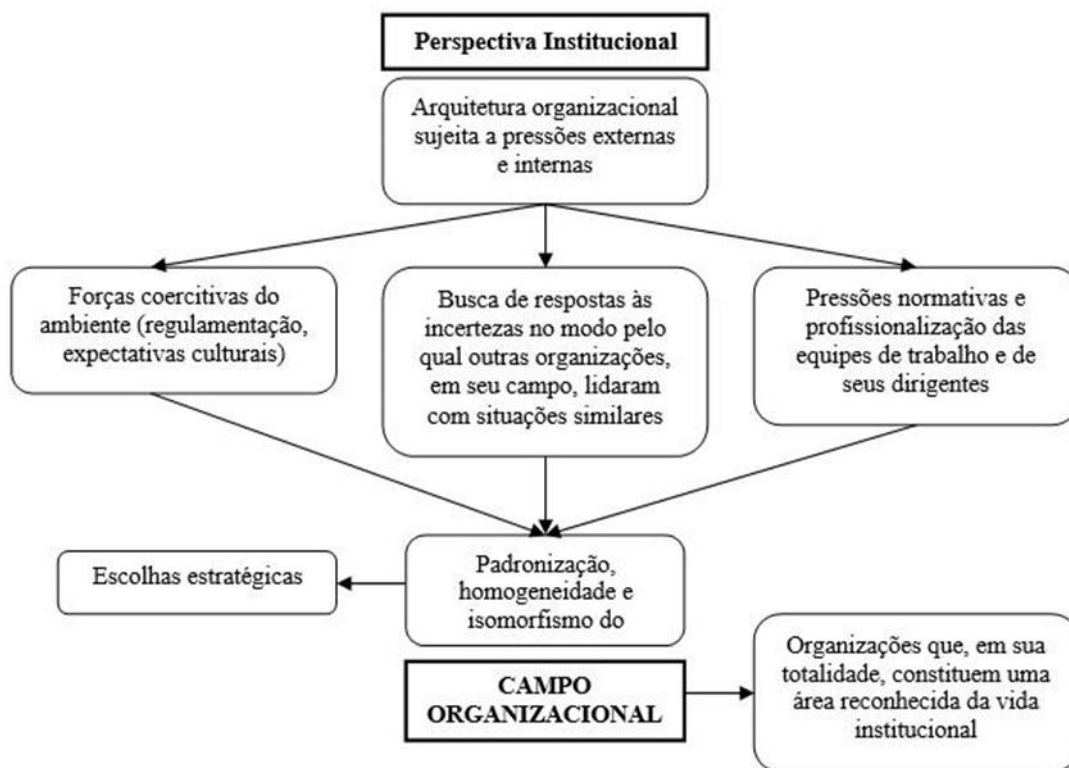


Figura 2

Da perspectiva institucional à padronização do campo organizacional

Fonte: Adaptado<sup>8</sup>

Em síntese, um campo organizacional tende a apresentar uma arquitetura predominante, “institucionalizada”, mas que negligencia importantes aspectos sobre fatores determinantes, conforme ilustrado na Figura 2. Há, na adesão ao modelo institucional, o reconhecimento de que a simplificação despreza possíveis e até esperados processos de rejeição ou substituição de ideias, o que “desinstitucionalizaria” tal teoria. Nesse sentido, a própria perspectiva lança certo “autoritarismo” sobre a sua ontologia. A essa crítica, soma-se quatro problemas: a tendência a designar de institucionais fenômenos cuja amplitude e complexidade encontram-se em outros níveis, a

<sup>7</sup> Richard H. Hall, Organizações, estruturas, processos e resultados (São Paulo: Printice Hall do Brasil, 2004).

<sup>8</sup> Richard H. Hall, Organizações, estruturas, processos ...

aplicação da teoria *ex post facto*, os mitos que conseqüentemente surgem a respeito dos significados da realidade organizacional e a generalização<sup>9</sup>. Os problemas e as críticas mais notados na Teoria Institucional por estão ilustrados na Figura 3.

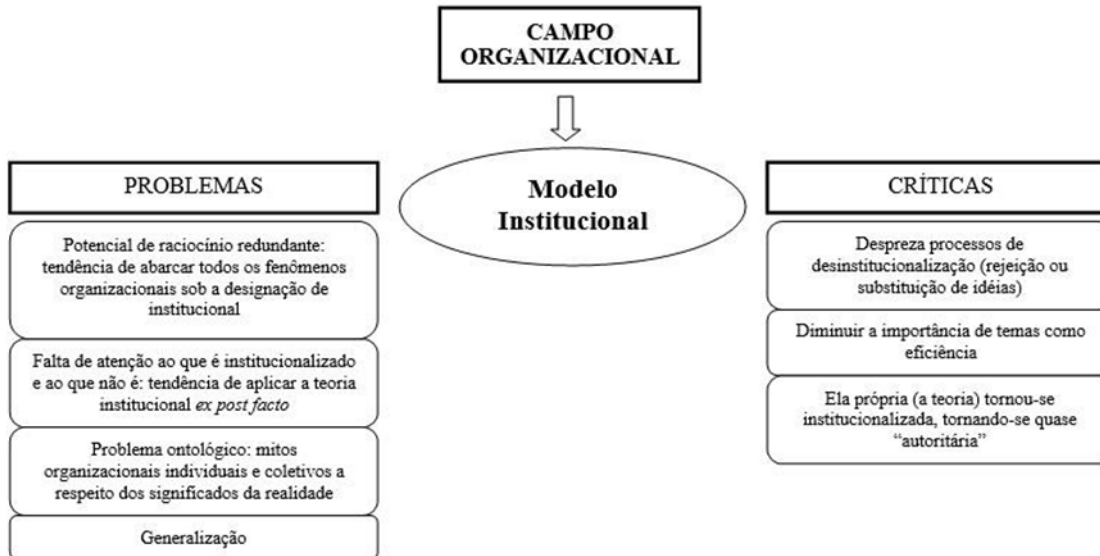


Figura 3  
 Problemas e críticas da Teoria Institucional  
 Fonte: Adaptado<sup>10</sup>

Sobre o segundo problema:

Isso pode ser feito quase enigmamente. Ideias e práticas surgem e desaparecem por nenhuma outra razão que não a institucionalização. Parece que, na realidade, alguns critérios de desempenho são aplicados na avaliação do sucesso de uma prática<sup>11</sup>.

Para pensar o paradigma da intangibilidade na avaliação de desempenho sob as configurações lançadas pela teoria institucional – que leva à crença de que é possível trabalhar os aspectos organizacionais em certos níveis de previsibilidade –, é necessário estabelecer avaliações de desempenho focadas em regulamentações e expectativas culturais. A ideia de juízo e de críticas de valor que carrega em si a etimologia do termo avaliar<sup>12</sup> é a principal diferença em relação à palavra “medir”, que significa determinar ou verificar, tendo por base uma escala fixa, a extensão, medida ou grandeza de algo, segundo o mesmo dicionário supracitado. No Quadro 1, estão dispostas algumas definições de avaliação historicamente utilizadas na literatura científica<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> Richard H. Hall, Organizações, estruturas, processos ...

<sup>10</sup> Richard H. Hall, Organizações, estruturas, processos ...

<sup>11</sup> Richard H. Hall, Organizações, estruturas, processos ...

<sup>12</sup> Marli Dias de Souza Pinto, Jadna Lúcia Neves Heinzen, e Pedro Antônio de Melo, “Avaliação como compromisso e instrumento de gestão nas Instituições de Ensino Superior”, Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior Vol. 10 num 1 (2005): 105-119.

<sup>13</sup> Dilvo I. Ristoff, “Algumas definições de avaliação”, Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior Vol: 8 num 1 (2003): 19-30.

Autor	Conceito de “avaliação”	Ênfase do conceito
Cronbach (1963)	[Avaliação é a coleta de] informações com vistas à tomada de decisões.	Função instrumental
<i>Joint Committee on Standards for Evaluation</i> (1981)	A investigação sistemática do valor e do mérito de algum objeto.	Caráter investigativo e natureza sistemática
Robert Flodenet <i>al.</i> (1983)	A avaliação é uma atividade que tem por função alterar e iluminar a busca de objetivos programáticos.	Natureza formativa e somativa
Daniel Stufflebeam (1983)	Estudo orientado para a tomada de decisões. Seu uso deve ser proativo (para aperfeiçoar um programa) e também retroativo (para julgar o seu valor).	Caráter processual
Daniel Stufflebeam (1983)	Estudos realizados para determinar se uma dada instituição e seus atores estão aptos a desempenhar as funções sociais para as quais foram designados.	Avaliação como prestação de contas e responsabilização dos atores envolvidos
Michael Scriven (1991)	Avaliação é o processo através do qual se determina o mérito, a importância ou o valor das coisas.	Determinação de valor
Sandra Trice Gray (1998)	Avaliação é um processo permanente e um instrumento de aprendizagem organizacional que tem como objetivo apoiar o alcance dos objetivos.	Alcance dos objetivos

Quadro 1  
Algumas definições de avaliação  
Fonte: Adaptado<sup>14</sup>

A definição de “avaliação” é mais complexa do que se imagina, alertando para a existência do papel de juiz implícito nessa definição de julgamento valorativo. No entanto, reconhece que “neutralidade é uma fantasia, e que expressar os juízos é uma obrigação de quem conhece melhor o objeto avaliado, embora esta definição não seja a mais simpática”<sup>15</sup>. Simplifica-se a compreensão do processo de avaliação para se atender necessidades institucionais, como, por exemplo, a necessidade de homologar ou não o estágio probatório de um servidor público federal.

Estágio probatório é o período inicial de exercício do servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, conforme dispõe o art. 41 da Constituição Federal<sup>16</sup>, alterado pela Emenda Constitucional nº 19. Sua duração não é clara em termos jurídicos, e embora o Supremo Tribunal Federal não tenha se posicionado de forma definitiva sobre o tema, há o entendimento de que sua duração seja de três anos, coincidindo, dessa forma, com o

<sup>14</sup> Dilvo I. Ristoff, “Algumas definições de ...

<sup>15</sup> Dilvo I. Ristoff, “Algumas definições de ...

<sup>16</sup> Brasil, Constituição Federal...



prazo mínimo para aquisição da estabilidade. Nesse período, o desempenho do servidor no cargo será objeto de avaliação, observados os seguintes fatores definidos no art. 20 da Lei 8.112/90: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade<sup>17</sup>.

Os principais objetivos de uma avaliação de desempenho são definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização e obter subsídios para a gestão de pessoas e de competências<sup>18</sup>. Esse alinhamento das políticas de pessoal com os objetivos organizacionais passou a ocorrer a partir dos anos 80, pois até então o desempenho das pessoas era avaliado por padrões similares à avaliação de máquinas: produtividade, tempo e qualidade<sup>19</sup>.

### **Padronização e modelagem de avaliação de desempenho por forças coercitivas do ambiente**

A avaliação de desempenho no serviço público brasileiro foi implantada pela primeira vez durante o governo de Getúlio Vargas, na década de 1930, quando o então presidente, objetivando modernizar a administração pública e instituir os princípios de meritocracia, importou modelos de avaliação que na época tinham ampla utilização nos países desenvolvidos. Em 1960, foi promulgada a Lei nº 3.780, implantando os seguintes critérios para a promoção dos servidores públicos nas carreiras: pontualidade, assiduidade, capacidade, eficiência, espírito de colaboração, ética profissional, compreensão dos deveres, qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior<sup>20</sup>. E em 1987, com a Lei nº 7.596<sup>21</sup>, o governo estabeleceu uniformidade de critérios para a promoção e a ascensão funcional dos servidores das instituições federais de ensino superior, com valorização do desempenho<sup>22</sup>.

A Constituição Federal de 1988 é a base legal da avaliação de desempenho para homologação do estágio probatório<sup>23</sup>. Reconhecida a importância desse tipo de avaliação na gestão de pessoas, foi criada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), pelo Decreto 5.707/2006, que constituiu um conjunto de diretrizes para o desenvolvimento de servidores públicos, sem descrever, entretanto, meios de operacionalização<sup>24</sup>. O Decreto nº 5825/2006 definiu avaliação de desempenho como a execução de atividades e cumprimento de metas que devem ser previamente acordadas

<sup>17</sup> Brasil. Lei nº 8.112, de 11/12/1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Diário Oficial da União, Brasília, 1990).

<sup>18</sup> Jean Pierre Marras, *Avaliação de Desempenho Humano* (Rio de Janeiro: Elsevier, 2012).

<sup>19</sup> Joel Souza Dutra, *Avaliação de pessoas na empresa contemporânea* (São Paulo: Atlas, 2014).

<sup>20</sup> Brasil. Lei nº 3.780, de 12/07/1960. Dispõe sobre a classificação dos cargos do serviço civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências (Diário Oficial da União, Brasília, 1960).

<sup>21</sup> Brasil, Lei nº 7.596, de 10/04/1987. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, modificado pelo Decreto-Lei nº 900, de 29/09/1969, e pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 21/11/1986, e dá outras providências (Diário Oficial da União, Brasília, 1987).

<sup>22</sup> C. Costin, *Administração Pública* (Rio de Janeiro: Elsevier, 2010).

<sup>23</sup> Brasil, Constituição Federal ...

<sup>24</sup> Brasil, Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. 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 8.112/90, de 11/12/1990 (Diário Oficial da União, Brasília, 2006).

com o servidor entre o ocupante da carreira e a instituição federal de ensino, com vista ao alcance dos objetivos institucionais. Um Manual de Orientação para Gestão do Desempenho, adaptado em 2013 pelo Ministério do Planejamento<sup>25</sup>, estabeleceu o que seriam os critérios mínimos esperados, os opcionais e os específicos.

Na instituição federal de ensino superior onde realizou-se a pesquisa para este artigo, uma resolução do colegiado superior administrativo dispõe sobre a avaliação de desempenho para homologação de estágio probatório e apresenta uma ficha de acompanhamento para essa avaliação. O instrumento é obrigatório e o seu preenchimento, pelo tutor e pela chefia, é a única maneira de instruir o processo que resulta na aquisição de estabilidade. A ficha de avaliação possui cinco questões objetivas (comparecimento, permanência no trabalho, disciplina, iniciativa e responsabilidade), cada uma com três opções de respostas - textos sobre as correspondentes expectativas culturais para cada questão abordada, sendo um equivalente ao desempenho ótimo, outro a um desempenho regular e um terceiro apresentando um nível de desempenho ruim, que requer melhorias. A ficha tem, ainda, três questões subjetivas acerca do andamento das atividades atribuídas, pontos fortes e fracos do servidor e suas contribuições.

## Metodología

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, a qual é de especial valor no processo de produção de novos conceitos ou teorias e, entre outras coisas, depende da dedução de princípios gerais para particulares, requerendo, outrossim, o envolvimento do pesquisador com as pessoas. Além disso, a presente obra pode ser classificada como exploratória e descritiva<sup>26</sup>, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema ao torná-lo mais claro e explícito ao tempo em que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos.

O método empregado é o estudo de caso, extensivamente utilizado em pesquisa nas ciências sociais<sup>27</sup> e indicado como estratégia de pesquisa para responder questões do tipo “como”<sup>28</sup>. Este autor vai além trata o estudo de caso como esforços de pesquisa cujas contribuições são inigualáveis para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, fazendo-se necessários para compreender a complexidade ensejadas por tais fenômenos, preservando as características holísticas e significativas de eventos reais.

No que tange aos meios, os dados foram coletados pela análise documental, em que o documento estudado foi a ficha de acompanhamento para avaliação de estágio probatório elaborada pelo setor de gestão de pessoas de uma universidade pública brasileira e aprovada por seu colegiado superior administrativo (Quadro 2). Trata-se de um estudo realizado em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> MPB, “Manual de Orientação para Gestão do Desempenho” (Brasília, 2013).

<sup>26</sup> Antônio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa (São Paulo: Atlas, 2010).

<sup>27</sup> M. Y. M. Duarte, “Estudo de Caso”, em Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação, eds. Duarte. J. e Barros. A. (São Paulo: Atlas, 2006).

<sup>28</sup> Robert K. Yin, Estudos de Caso: Planejamento e Métodos (Porto Alegre: Bookman, 2001).

<sup>29</sup> Sylvia Constant Vergara, Projetos e relatórios de pesquisa em administração (São Paulo: Atlas, 2003).

No tocante à análise de dados, empregou-se a análise de conteúdo, na qual se empenham um conjunto de técnicas aplicadas com o fito de encontrar o sentido ou os sentidos que são contemplados em um documento<sup>30</sup>. No presente estudo são descritas as contribuições da teoria institucional observadas no modelo de avaliação de desempenho utilizado em uma organização, escolhida tendo em vista o acesso dos pesquisadores, bem como a estruturação do seu processo de avaliação.

Considerando os três principais aspectos da institucionalização resumidamente ilustrados na Figura 1 deste artigo, a análise documental procurou registrar e analisar o seguinte eixo interrogativo: 1) Quais partes do instrumento de avaliação pertencem à etapa de Sedimentação e quais estão nas etapas de Habitualização e Objetivação?

## Resultados

No instrumento de avaliação de desempenho pesquisado, denominado Ficha de Acompanhamento (Quadro 2), a primeira questão contempla a assiduidade do servidor, subdividindo-se em duas perguntas, de natureza objetiva, sobre o comparecimento ao trabalho e a permanência no trabalho. A resistência legislativa à possibilidade de novos arranjos de horários de trabalho nas universidades evidencia a conservação e a propagação, a longo prazo, dessa estrutura, ainda que exista um conjunto de atores que mobiliza-se coletivamente contra ela e que outros integrantes da máquina pública venham implementando inovações nesse sentido. A primeira pergunta, que trata do comparecimento, é caracterizada pela sedimentação. Do mesmo modo, a resistência provavelmente também tem efeitos na questão da permanência ao trabalho, segunda pergunta do instrumento. Nesse caso, entretanto, a ligação entre uma possível - e plausível - nova estrutura (jornadas de trabalho reduzidas para a viabilização de um atendimento ininterrupto no setor) e os resultados desejados (melhoria na qualidade do atendimento do setor) é de demonstração menos difícil que a questão do trabalho remoto.

- 1 – Assiduidade
- 1.1 - Comparecimento ao trabalho
- ( ) Não costuma faltar sem justificativa.
- ( ) Não falta sem justificativa.
- ( ) Falta frequentemente sem justificativa.
- 1.2 - Permanência no trabalho
- ( ) Está na maioria das vezes procurando um modo de escapar ou ausentar-se das responsabilidades.
- ( ) Ausenta-se do serviço por breves períodos, mas normalmente sabe-se onde está e logo retorna.
- ( ) Dedicar-se integralmente ao trabalho durante todo o expediente.
- 2 - Disciplina: Maneira pela qual segue as normas disciplinares da instituição e demais orientações e instruções dos superiores.
- ( ) O servidor é indisciplinado. Não gosta de receber ordens e demonstra pouco caso com relação às normas da instituição.
- ( ) Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas, buscando conhecê-las e compreendê-las, constituindo um exemplo para

<sup>30</sup> Claudinei José Gomes Campos, “Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde”, Revista brasileira de enfermagem Vol: 57 num 5 (2004): 611.

os colegas.

( ) Aceita com naturalidade as ordens de serviço, mas às vezes precisa ser chamado à atenção por falhas disciplinares, sendo necessário verificar se cumpriu com exatidão as ordens recebidas.

3 - Iniciativa: Vivacidade em perceber as prioridades e agir acertadamente, quando necessário.

( ) Busca orientação para solucionar os problemas e dúvidas do dia a dia e resolver situações embaraçosas que surjam. No entanto, não costuma investir em situações novas sem que receba ordens.

( ) Desenvolve-se com habilidade diante das situações rotineiras e encaminha correta e adequadamente os assuntos quando estes fogem à sua alçada decisória.

( ) Omite-se em tomar medidas novas ou melhores diante dos problemas que lhe surgem.

4 - Responsabilidade: Maneira pela qual desempenha suas funções, inspirando confiança quando assume e desenvolve uma tarefa.

( ) Pode-se contar com o servidor desde que seja supervisionado. Sua atuação torna-se duvidosa quando trabalha sozinho, sendo incapaz de responder pelos seus atos.

( ) Conhece suas responsabilidades, porém, por vezes, precisa ser lembrado pela chefia das tarefas que lhe foram confiadas.

( ) É fiel aos seus compromissos, cumpre a legislação vigente e assume as obrigações do seu trabalho.

Avalie o desenvolvimento de suas atividades. Considere a qualidade e a quantidade do que fez, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos, se for o caso. Em seguida, registre sobre o que facilitou e o que dificultou.

5. Consecução de objetivos e metas de trabalho

5.1 – O andamento das atividades que lhe foram atribuídas (no máximo 2 páginas)

5.2 – Descrever atividades de contribuição administrativa (comissões, colegiados, funções etc.), identificando pontos fortes e fracos.

5.3 - Contribuições e iniciativas do servidor (treinamentos realizados, participação em eventos etc.)

#### Quadro 2

Ficha de acompanhamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Num cenário de resultados demonstráveis, a relação entre estrutura e resultados desejados se fortalece e seus defensores não ficam apenas restritos à sua teorização e promoção. A segunda pergunta do instrumento, portanto, apresenta características da fase de institucionalização (sedimentação) porém associada à fase de semi-institucionalização (objetificação). Inclusive, na universidade estudada, a jornada reduzida já é uma realidade em alguns setores específicos de atendimento ao público, resultado de uma mudança cultural ao redor da pretendida institucionalização. Os setores contemplados com essa mudança no nível de institucionalização da estrutura de permanência dos servidores no trabalho, todavia, são minoria na instituição, devido à forte exigência da demonstração de melhoria nos resultados diante da redução de carga horária - inclusive em termos mais quantitativos que qualitativos, o que renderia outra pesquisa.

O Quadro 3 resume os estágios de institucionalização das dimensões analisadas nesta pesquisa.

Dimensão avaliativa	Habitualização (Estágio pré-institucional)	Objetificação (Estágio semi-institucional)	Sedimentação (Estágio de total institucionalização)
1.1. Assiduidade: Comparecimento ao trabalho			Alto
1.2. Assiduidade: Permanência no trabalho		Moderado	Alto
2. Disciplina			Alto
3. Iniciativa	Alto		
4. Responsabilidade		Alto	
5.1. Consecução de objetivos e metas: andamento das atividades atribuídas		Moderado	Alto
5.2. Consecução de objetivos e metas: contribuição administrativa		Alto	
5.3. Consecução de objetivos e metas: contribuições e iniciativas	Alto	Moderado	

Quadro 3

Dimensões avaliativas e estágios de institucionalização

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A pergunta acerca da disciplina questiona a maneira pela qual o servidor avaliado segue as normas disciplinares da instituição. A amplitude delas não está detalhada e nem mesmo definida no instrumento de avaliação, levando a entender que as expectativas culturais do senso comum - que na teoria institucional é denominado “defensores” da estrutura - promovem a perpetuação da obediência como tendência entrópica de comportamento em organizações do mesmo tipo que a estudada. Pela característica de baixa variância na implantação, a dimensão disciplina na avaliação de desempenho está no estágio de total institucionalização (sedimentação).

A dimensão seguinte trata de iniciativa e as opções de respostas supõem cenários de surgimento de problemas e de situações novas. Nas respostas correspondentes aos desempenhos regular e ruim, o servidor avaliado não costuma investir em situações novas sem que receba ordens ou omite-se em tomar medidas novas ou melhores diante dos problemas. Imagina-se, destarte, que a resposta correspondente ao desempenho bom implicaria na capacidade propositiva do servidor, o que não se confirma - o texto da resposta limita-se a considerar satisfatória a iniciativa do servidor que “encaminha correta e adequadamente os assuntos quando estes fogem à sua alçada decisória”. Essa questão traz à tona uma discussão histórica: a de que a reversão (ou desinstitucionalização) dessa estrutura na qual o servidor público não pode criar por conta

própria soluções para problemas requererá uma grande mudança no ambiente. Políticas de estabilidade de emprego em instituições federais de ensino superior ajudam na compreensão da baixa exploração dessa fraqueza por grupos de atores sociais. A alta variância na implementação da pró-atividade em uma organização e a consequente alta taxa de fracasso estrutural são características do estágio de habituação ou pré-institucional.

Na avaliação da dimensão responsabilidade, é atribuído ao bom desempenho a capacidade do servidor em cumprir legislação e assumir obrigações. Embora o texto se apresente despido de vivacidade e autonomia, os comportamentos compreendidos como regular e ruim nessa dimensão mencionam a necessidade do funcionário ser supervisionado ou lembrado das tarefas que lhe foram confiadas. Ou seja, uma avaliação positiva nessa dimensão exige o mínimo de autonomia, cuja valorização, no serviço público, pode ser considerada recente e, mais especificamente no órgão em análise, limita-se ao cumprimento dos compromissos e da legislação, numa nova e latente alusão à obediência. Por encontrar-se em um estágio de semi-institucionalização, a dimensão da responsabilidade, na forma como é entendida e avaliada, pode ser enquadrada como semi-institucionalizada (etapa de objetificação).

A parte final do instrumento de avaliação de desempenho estudado diz respeito à consecução de objetivos e metas de trabalho. Como visto no referencial teórico, o foco nos resultados, no serviço público, tem se disseminado com mais intensidade nas últimas duas décadas. A disseminação, parte do movimento em direção a um status permanente, é uma das principais características da objetificação. O fato de que as instituições públicas de ensino superior podem ter utilizado evidências da avaliação de desempenho por metas “pré-testada” por organizações privadas evidencia o caráter imitativo do estágio de semi-institucionalização.

A primeira questão dessa análise, todavia, mira no andamento das atividades atribuídas, e nesse aspecto as evidências para comprovar a eficácia de um setor são significativamente institucionalizadas. O servidor cumpre ou não cumpre suas atividades, e nesse item da avaliação a qualidade do serviço passa relativamente sem teste. É possível perceber sinais de sedimentação nessa dimensão, especificamente. Já o segundo item avaliativo da consecução de objetivos e metas trata das contribuições administrativas do servidor, identificando seus pontos fortes e fracos. Esse ponto abrange a qualidade na execução das atividades, desconsiderada na questão anterior. Por ser um atributo heterogêneo que é paulatinamente incorporado, tem características do estágio de objetificação. Por sua vez, a terceira e última questão diz respeito às contribuições e iniciativas do servidor, que como já visto em item anterior, ocorre em associação com a adoção de inovação. Novas estruturas e processos são o estágio de pré-institucionalização, em parte são atividades independentes ou atreladas ao período de duração de uma gestão ou de exercício em um cargo ou função.

## **Conclusão**

A teoria institucional se apresentou como um paradigma coerente à padronização e modelagem do instrumento analisado. Nesta pesquisa, foram apresentados indicadores a respeito do estágio de institucionalização do modelo de avaliação de desempenho na universidade estudada. Notou-se predominância dos processos de sedimentação e objetificação na estrutura, uma vez que o estágio de total institucionalização foi percebido



em quatro dimensões avaliativas e características da etapa de objetificação foram notadas de forma moderada em três dimensões e de forma alta em duas. O processo de habitualização, ou pré-institucional, foi notado em duas dimensões avaliativas.

Significa dizer que o mesmo instrumento usado para avaliações há mais de uma década pouco tem se renovado, corroborando com a continuidade histórica das tipificações, apontada por alguns estudiosos da Teoria Institucional. Isso pode ser consequência de resistência a mudanças e sugestões por parte da administração da entidade ou reflexo de ausência de resistência por parte dos demais atores - servidores, alunos, organizações de representação dos atores sociais e outras. É como se, numa analogia superficial ao método do ciclo PDCA, o qual é usado como ferramenta na melhoria contínua dos processos pelas etapas de Planejar (Plan), Fazer (Do), Checar (Check) e Agir (Act), não fosse dada atenção à etapa “agir”, cujo intuito é promover melhorias/ajustes numa determinada operação. Por conseguinte, é difícil traçar com segurança um horizonte para o atual modelo de avaliação do estágio probatório no órgão em tela.

Ainda que a elaboração de indicadores adequados à avaliação de desempenho (eficiência, produtividade, qualidade) seja alvo de controvérsias, isso não é um problema exclusivo da teoria institucional. Como ocorre no âmbito de outros paradigmas de pesquisa, o problema é em parte solucionado utilizando-se de técnicas padronizadas de avaliação e mensuração. O destaque ao papel das influências normativas e das expectativas culturais nas análises de uma pesquisa organizacional baseada na teoria institucional alimenta a noção de que decisores são dotados de racionalidade limitada.

Entre as limitações impostas à pesquisa, a mais evidente foi a implicação da ausência de lastro teórico e metodológico consolidado, uma vez que impôs desvios interpretativos sobre o tema e, conseqüentemente, dificultou em algumas ocasiões que os autores desenvolvem seus raciocínios adequadamente. A percepção da necessidade de permanência da estrutura para o funcionamento eficiente da avaliação nessa organização é outra limitação deste estudo, e poderia ser analisada com a utilização de uma pesquisa do tipo *survey*.

Como complementação a este estudo, sugere-se uma estratégia metodológica envolvendo a análise da margem teórica ou pragmática para a desinstitucionalização dos moldes de avaliação de desempenho atuais na organização em questão. Ou seja, se há atores, internos ou externos, de oposição ao modelo atual ou de crítica aos seus resultados, e se eles articulam ou não mudanças. Outrossim, que seja investigado o que a institucionalização da avaliação do estágio probatório, pautado por regulamentação oficial e expectativas culturais, desconsidera em detrimento da qualidade do serviço demandado. Ademais, um estudo que repetisse a análise aqui posta em um lapso temporal futuro também contribuiria muito para com a Teoria Institucional.

## Referências

Bottoni, Andrea; Sardano, Edélcio de Jesus e Costa Filho, Galileu Bonifácio da, Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. [http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/COLOMBO\\_Sonia\\_Simoes/Ges tao\\_Univers\\_Caminhos\\_Excelencia/Lib/Cap\\_01.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/COLOMBO_Sonia_Simoes/Ges tao_Univers_Caminhos_Excelencia/Lib/Cap_01.pdf) .

Brasil. Constituição Federal. Diário Oficial da União. Brasília. 1988.

Brasil. Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. 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 8.112/90, de 11/12/1990. Diário Oficial da União. Brasília. 2006.

Brasil. Lei nº 3.780, de 12/07/1960. Dispõe sobre a classificação dos cargos do serviço civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. 1960.

Brasil. Lei nº 7.596, de 10/04/1987. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, modificado pelo Decreto-Lei nº 900, de 29/09/1969, e pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 21/11/1986, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. 1987.

Brasil. Lei nº 8.112, de 11/12/1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União. Brasília. 1990.

MPB. “Manual de Orientação para Gestão do Desempenho”. Brasília. 2013.

Campos, Claudinei José Gomes. “Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde”. Revista brasileira de enfermagem. Vol: 57 num 5 (2004): 611-614.

Costin, C. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

Duarte, M. Y. M. “Estudo de Caso”. Em Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação, editado por Duarte. J. e Barros. A. São Paulo: Atlas. 2006.

Dutra, Joel Souza. Avaliação de pessoas na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas. 2014.

Gil, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas. 2010.

Hall, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. São Paulo: Printice Hall do Brasil. 2004.

Marras, Jean Pierre. Avaliação de Desempenho Humano. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

Pinto, Marli Dias de Souza; Heinzen, Jadna Lúcia Neves y Melo, Pedro Antônio de. “Avaliação como compromisso e instrumento de gestão nas Instituições de Ensino Superior”. Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior Vol: 10 num 1 (2005): 105-119

Ristoff, Dilvo I. “Algumas definições de avaliação”. Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior Vol: 8 num 1 (2003): 19-30.

Institucionalização da avaliação de desempenho: um estudo de caso sob a perspectiva da Teoria Institucional pág. 412

Tolbert, P. S. y Zucker, L. G. “A Institucionalização da Teoria Institucional”. Em *Handbook de Estudos Organizacionais* editado por Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, e Walter R. Nord. São Paulo: Atlas. 2010. 194-217.

Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. 2003.

Yin, Robert K. *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.

MT. ROSANA CURVELO DE SOUZA / LIC. KÉCIA CRISTINA RIBEIRO / DR. MAX LEANDRO DE ARAÚJO BRITO  
LIC. JEFERSON TAIRONNE MEDEIROS DE FARIA / MT. LOUSEANNE FERNANDES FEITOSA OLIVEIRA  
DRDA. LIDIANE DE MEDEIROS LUCENA SARAIVA