



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

COMUNICAÇÃO E PERFIL COMPORTAMENTAL NA GESTÃO PÚBLICA: A Metodologia DISC como proposta de melhoria da avaliação de desempenho na UFMS

Cibelly da Cruz Urias Ruzzon
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
cibelly.urias@ufms.br

José Carlos de Jesus Lopes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
jose.lopes@ufms.br

Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
fernando.t@ufms.br

RESUMO

A avaliação de desempenho tem se consolidado como um instrumento estratégico de gestão de pessoas nas instituições públicas, ao potencializar resultados organizacionais e promover o desenvolvimento dos servidores. Nesse contexto, a comunicação entre gestor e servidor assume papel central na efetividade desse processo, especialmente no âmbito educacional. Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o processo de comunicação e feedback na avaliação de desempenho, bem como propor a aplicação da metodologia DISC como ferramenta de melhoria comunicacional. Para tanto, realizou-se pesquisa baseada em referencial teórico e aplicação de questionário junto aos servidores técnico-administrativos da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Os resultados evidenciaram ausência de feedback estruturado, desconfiança no processo avaliativo e preenchimento superficial das avaliações, indicando fragilidades na comunicação entre gestores e equipes. A partir dessas constatações, propõe-se a utilização da ferramenta DISC para o mapeamento dos perfis comportamentais, visando aprimorar a comunicação interpessoal e fortalecer a avaliação de desempenho como instrumento de gestão pública de excelência.

Palavras-chave: Administração Pública; Avaliação de desempenho; Gestão Pública; Comunicação e feedback; Metodologia DISC.

1 INTRODUÇÃO

A utilização de um sistema de avaliação de desempenho constitui uma ferramenta necessária para o aprimoramento de uma cultura orientada para resultados (Camões; Pantoja; Bergue, 2010). Como meta a seguir, considera-se o foco dos gestores na organização,



supervisão e *feedback* contínuo, reconhecimento de possibilidades de aperfeiçoamento dos membros do grupo, mudança comportamental com base no resultado e padrão nas entregas que reflita repercussão imediata nos trabalhos ofertados à comunidade (Santos, 2022).

Em uma pesquisa realizada com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS (Lamounier, 2018), foi feita uma análise sobre a percepção desses servidores com relação à avaliação de desempenho e identificada a busca por uma comunicação efetiva por parte da instituição, o que de fato permitiria o cumprimento eficaz das finalidades pretendidas para a construção de uma gestão pública de excelência com relação a esse processo. Ainda de acordo com o mesmo autor, a falta de *feedback* por parte do gestor público faz com que a avaliação de desempenho seja preenchida de forma superficial, funcionando apenas como instrumento para progressão de carreira.

Para Bonnstetter e Ribas (2016) atender um *feedback* revela a habilidade de aplicar o que ouvimos e compreendemos para fazer mudanças e progressos. É a disposição de converter conceitos em ações, apresentando o resultado esperado com base em elementos relevantes. Nesse sentido, a comunicação eficiente entre gestor público e servidor pode adquirir um papel transformador na entrega de um serviço público de qualidade.

A eficiência na comunicação é parte do todo da gestão de excelência. Para Walker (2015), equipes bem-sucedidas possuem, entre outros atributos, padrões de excelência, definidos pela organização, de modo que seus membros se sintam entusiasmados a desempenhar seus níveis mais elevados. O gestor público eficiente precisa motivar esse processo, cobrando resultados, alinhando expectativas, fornecendo *feedback* para solucionar demandas de desempenho e retribuindo as boas práticas e os efeitos causados por elas dentro da instituição pública.

Somado a essas definições, é importante destacar os benefícios do estudo do perfil comportamental, sabendo que o reconhecimento das diferenças de comportamento pode desempenhar impacto instantâneo e positivo sobre a comunicação, a resolução de conflitos e o estímulo do grupo de trabalho (Bonnstetter; Ribas, 2016).

Nesse sentido, podemos destacar que se cada indivíduo é único e particular, igualmente cada instituição pública o é. Reconhecer essas singularidades comportamentais permite ao gestor público compreender o que motiva cada servidor, suas principais aptidões e sua forma de se comunicar, contribuindo para uma gestão mais eficiente e humanizada (Coda, 2016).

Identificado o problema como a falha na comunicação entre servidores e gestores públicos e a falta de *feedback* sobre o processo de avaliação de desempenho, essa pesquisa



pretende responder a seguinte questão: Como o estudo do perfil comportamental pode melhorar a comunicação entre gestor público e servidor para uma gestão pública de excelência, a partir da avaliação de desempenho?

Como objetivo geral, o artigo pretende analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o processo de comunicação e feedback na avaliação de desempenho e propor a aplicação da metodologia DISC como ferramenta de melhoria da comunicação entre gestor público e servidor.

Nesse sentido, destaca-se a proposta de aplicação da referida metodologia (DISC), desenvolvida a partir da obra “As Emoções das Pessoas Normais” de William Moulton Marston, escrita em 1928, que determina alguns padrões de comportamento. Especificamente, deseja-se apresentar, de forma objetiva, os diferentes perfis de acordo com a Teoria DISC, e mostrar a relevância da aplicação desse estudo para o cumprimento do resultado pretendido.

Além desta introdução, o trabalho está estruturado em mais quatro seções. A segunda seção apresenta a revisão da literatura, abordando os fundamentos teóricos sobre avaliação de desempenho, comunicação e *feedback*, estudo do perfil comportamental e a metodologia DISC. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quarta seção traz a discussão e análise dos dados, incluindo o perfil dos entrevistados, suas percepções sobre a avaliação de desempenho, o *feedback* e a confiança nos processos, além da proposta de aplicação da ferramenta DISC. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este tópico aborda referenciais teóricos sobre a definição, os métodos e a importância da Avaliação de Desempenho; o conceito, a aplicação e a relevância do processo de comunicação e *feedback*; a compreensão do estudo do perfil comportamental e sua influência no ambiente organizacional público e, por fim, a fundamentação teórica sobre a metodologia DISC.

2.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um método executado, normalmente, por um avaliador sobre uma pessoa. Essa metodologia é planejada para auxiliar o indivíduo a compreender sua função, seus propósitos, suas perspectivas e o resultado de sua atuação (Marques, 2016).

Para Dutra (2014), a avaliação de desempenho apresenta um papel significativo na determinação das expectativas em relação aos indivíduos e na ajuda para que os mesmos

descubram as exigências do meio. Os fatores para aferir o desenvolvimento auxiliam na definição do nível de cooperação da pessoa e na idealização de ações para aperfeiçoar ou aumentar essa cooperação.

Como norma regulamentadora da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005) e do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (Brasil, 2006), foi instituída a Resolução nº 32, de 23 de maio de 2007, do Conselho Diretor da UFMS (UFMS, 2007), que trata da Avaliação de Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

Esta Resolução traz em seu Capítulo I que este método de avaliação é uma ferramenta diretiva que concede ao gestor verificar os resultados conquistados pelos servidores, por meio de padrões lógicos derivados das metas organizacionais, atendendo o grau de qualidade de suporte ao cidadão determinado pela instituição, com a intenção de ajudar a política de crescimento organizacional e do servidor.

Mas essas finalidades têm sido cumpridas? Martins *et al.* (2010) dizem que, mais do que o modo pelo qual os servidores conquistam a validação no estágio probatório, uma progressão na carreira, uma promoção ou o abono pelas gratificações de desempenho, esse processo de avaliação pode proporcionar o aperfeiçoamento profissional desses servidores e dos métodos de trabalho das instituições públicas.

Para Sanches *et al.* (2015), a fixação do processo de avaliação de desempenho caracteriza-se como uma tarefa complexa, de enorme desafio, pois reúne dois aspectos principais: 1) A subjetividade humana; e 2) a cultura organizacional. Para esses autores, no que diz respeito à subjetividade, os indivíduos são incomuns e apresentam uma singular maneira de ver, gozar e refletir o mundo que lhe cerca. Unido a isso, a cultura organizacional, que estabelece o conjunto de crenças e valores da organização, pode acarretar certas barreiras à consolidação do processo de avaliação de desempenho.

2.2 Comunicação / *Feedback*

Segundo Williams (2017), comunicação é o meio de passar informações de um sujeito para o outro ou de uma área para outra. Apesar de alguns gestores públicos desejarem disfarçar imperfeições, administradores eficazes entendem que a comunicação eficiente e clara entre eles e os servidores é relevante para o êxito nesse processo (Williams, 2017).

Barbieri (2016) diz que os gestores públicos, em geral, são resistentes em dar *feedbacks* negativos aos seus subordinados, pois muitos criam rejeições quando seu desempenho não é



avaliado de forma positiva; os avaliados apresentam a predisposição de enaltecer seu comportamento, o que também pode atrapalhar a técnica do *feedback*, quando o desempenho não é muito favorável. Para o autor, a solução é habilitar os administradores para se comunicarem de forma assertiva com todos. Tal realidade se estende ao contexto das instituições públicas, na qual a ausência de uma cultura avaliativa consolidada pode intensificar essas resistências.

Segundo Kanaane (2017), as atribuições profissionais ocupam um espaço significativo no conjunto das condutas apresentadas no trabalho, cujo *feedback* é mantido pelas expectativas que a equipe determina e pelos atributos pessoais do titular do cargo. A nitidez desse papel, segundo o autor, e a forma como ele é comunicado, faz com que o servidor se adapte às condições, fazendo crescer a responsabilidade e o engajamento.

Para que seja assegurado um bom resultado na comunicação, é importante que o curso desse processo aconteça de modo planejado. Nas organizações públicas, o *feedback* adquire um conceito relevante, uma vez que é por meio dele que se confirma se a mensagem foi interpretada de acordo com a intenção inicial (de Barros; de Matos, 2015).

Para Dutra (2014), a comunicação estruturada é continuamente sustentada por certo tipo de avaliação do gestor público com relação ao seu liderado e deste, com relação as suas atividades e comportamentos. Para o autor, quando esse diálogo se dá a partir de um método de avaliação sistematizado, os critérios empregados para a efetivação dessa comunicação são reais para a organização pública como um todo e as medidas decorrentes desse processo auxiliarão no alinhamento das expectativas entre indivíduo e instituição.

Robbins e Judge (2020) afirmam que nenhuma equipe persevera sem comunicação, isto é, sem a troca de significados entre seus integrantes. Os autores declaram que somente mediante a transferência de conteúdo de um indivíduo para o outro é que as mensagens e as ideias podem ser propagadas. Para eles, a comunicação é mais do que unicamente emitir um significado, pois ela deve ser entendida.

2.3 Estudo do Perfil Comportamental

O perfil comportamental pode ser definido como um grupo de atitudes primitivas ou particulares de uma pessoa, congruentes e relacionadas a um ou mais tipos de habilidades comportamentais (Coda, 2016). Após o conceito, Coda (2016) afirma que é simples considerar que alguns indivíduos são mais sociáveis, e outros mais exigentes; alguns determinados em

descobrir oportunidades e focados em resultados, ao passo que outros são hábeis para dialogar, entender e lidar com companheiros de equipe.

As pessoas serão capazes de contribuir em seu trabalho no momento em que forem compreendidas, assim como reconhecer as razões para o próprio crescimento, comprometendo-se com as práticas diárias de sua função, sendo essenciais conversas sinceras e a disposição para discernir que os indivíduos mostram comportamentos e desempenho próprios e singulares (Kanaane, 2017).

Na descrição do estudo do comportamento, considera-se que a pessoa deve estar munida de estabilidade emocional e intelectual, tendo consciência de suas limitações e qualidades, devendo ser um bom ouvinte (Serra, 2014).

Nesse sentido, o detalhamento dos atributos e condutas de um dado perfil comportamental faz o servidor ampliar o conhecimento sobre si mesmo, além de prover contribuições para saber o que motiva esse indivíduo, suas principais aptidões, sua forma de se comunicar e de atuar em equipes, como trabalha sob pressão, que tipo de valor pode acrescentar à instituição pertencente, além de sua disposição para mudança e sobre qual o tipo de gestão pública que faria com que mostrasse melhores resultados (Coda, 2016).

2.4 A metodologia DISC

De acordo com Rodrigues (2014), a ferramenta DISC foi criada a partir de pesquisas realizadas pelo psicólogo **William Moulton Marston**, na década de 1920, para explorar as atitudes das pessoas em determinado local e desvendar as condutas emocionais desses indivíduos. Os estudos de Marston foram apresentados em seu livro *Emotions of Normal People*, publicado em 1928 (Rodrigues, 2014).

A metodologia classifica quatro elementos principais na observação da conduta humana: “D” de dominância, “I” de influência, “S” de estabilidade e “C” de conformidade (DISC). O perfil Dominante revela um indivíduo racional, direto, focado em resultados, determinado e individualista. O Influente mostra uma pessoa sociável, comunicativa, persuasiva, cordial e flexível. O perfil Estável é detectado em indivíduos calmos, planejadores, sensatos, organizados, gentis e previsíveis. Por fim, as pessoas com alta Conformidade são reconhecidas como sistemáticas, exigentes, norteadas por leis e normas, cuidadosas e lógicas (Bonnstetter; Ribas, 2016).

Com base na Teoria de Marston, surgiram os questionários para análise dos perfis. De acordo com Bonnstetter e Ribas (2016), o modelo DISC classifica o comportamento de cada



ser humano e ultrapassar essa finalidade significa usar desmedidamente uma eficiente ferramenta de comunicação, em contrapartida, não acreditar no instrumento é continuar tendo falhas nesse sentido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da pesquisa, cuja questão é mostrar a importância do estudo do perfil comportamental para a melhora da comunicação entre gestor público e servidor, a partir da avaliação de desempenho, foi selecionada a Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), abrangendo 90% dos servidores técnico-administrativos (em atividade) da unidade no período de 2025 para aplicação de questionário (Anexo I).

O trabalho consistiu em uma pesquisa de abordagem qualitativa com objetivos descritivos (Marconi; Lakatos, 2017), utilizando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). Segundo Marconi e Lakatos (2017), na abordagem qualitativa, o problema é fruto do aprofundamento do pesquisador sobre a vida e o ambiente dos indivíduos pesquisados; a questão é determinada pelos personagens do estudo, não sendo constituída antes da experiência, mas somente após a análise dos dados das pessoas e dos grupos abrangidos.

De acordo com Gil (2018), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinado fenômeno, possibilitando sua análise à luz do referencial teórico estabelecido e contribuindo para o avanço do conhecimento na área. Definidos os procedimentos, foi enviado, via correio eletrônico, um questionário dividido em dois blocos, conforme se lê, no Anexo I:

Bloco 1: Perfil do entrevistado, com quatro questões que trazem informações gerais sobre o pesquisado (idade, sexo, escolaridade e tempo de serviço na unidade).

Bloco 2: Doze questões semiabertas, com a finalidade de avaliar a opinião e o sentimento dos servidores com relação aos temas avaliação de desempenho e *feedback*.

Sobre a análise de conteúdo, Vergara (2015) aponta como uma metodologia usada para o tratamento de dados, que objetiva revelar o que está sendo mencionado a respeito de certo tema. Para Bardin (2016), esta análise define de maneira implícita, a certeza de que a categorização (transformação de dados primários em dados estruturados) não apresenta falhas, por exagero ou descarte, no conteúdo, mas torna público evidências ocultas, no mesmo plano dos elementos brutos.

Nesse sentido, a pesquisa foi categorizada, *a posteriori*, com análises extraídas das justificativas das questões semiabertas do bloco 2, conforme segue:

1. Percepção sobre a Avaliação de Desempenho.
2. Impressões e evidências sobre o *feedback*.
3. Confiança nos processos: a conduta do gestor e a resposta dos servidores.

Este trabalho contou com o suporte das ferramentas de Inteligência Artificial generativa Google e Gemini. O uso foi estritamente operacional, focado na estruturação do texto, revisão gramatical e auxílio na busca das referências bibliográficas, seguindo as diretrizes do Referencial para o Uso e Desenvolvimento Responsáveis de IA na Educação (Brasil, 2026) e as normas éticas de IA no ensino superior.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados, a seguir, resumem o perfil básico e a percepção dos servidores respondentes da pesquisa com relação aos temas indicados, seguido do resumo da Teoria DISC e da proposta de aplicação da ferramenta.

4.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados um total de nove servidores, todos em atividade na ESAN. Desse total, seis são do sexo feminino e três do masculino, tendo seis deles, mais de 30 anos de idade, e três, 30 anos ou menos, todos com grau de escolaridade acima do superior completo. Com relação ao tempo de serviço na unidade, cinco dos entrevistados possuem mais de oito anos, e quatro deles, oito anos ou menos.

4.2 Dos entrevistados: percepção sobre a Avaliação de Desempenho

Perguntados se a avaliação de desempenho, nos moldes em que é aplicada atualmente, permite ao administrador público mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, um dos respondentes afirmou que não, e deu a seguinte justificativa: “Porque a avaliação é feita de forma isolada, de cada servidor, sem uma avaliação do setor como um todo” (Entrevistado 8).

Outro servidor, também respondendo de forma negativa, justificou que: “Na maioria das vezes o administrador tem pouco conhecimento sobre os andamentos dos processos desenvolvidos pelos técnicos, o que deixa a avaliação com falhas” (Entrevistado 7).

Interrogados sobre o cumprimento desse processo com a finalidade de auxiliar a política de desenvolvimento institucional e do servidor, oito dos nove entrevistados informaram não conhecer ações concretas de melhoria com relação a avaliação.

Diante da responsabilidade organizacional, torna-se indispensável que os administradores públicos considerem novas direções e métodos de governança e reconhecimento do potencial humano, onde o processo de avaliação de desempenho e a real aplicação de seus resultados aparecem como opção para o desenvolvimento da ação institucional (Santos; Feuerschütte, 2011).

4.3 Dos entrevistados: impressões e evidências sobre o *feedback*

No que se refere ao *feedback*, todos os entrevistados disseram não receber retorno com relação aos resultados das avaliações na unidade. Somente dois, dos nove servidores, afirmaram não querer este *feedback* da chefia.

Segundo o Entrevistado 9, “Considero que é importante ter este feedback, pois é um momento onde você pode entender os critérios adotados pela chefia para compor sua nota, e saber em quais pontos na visão da chefia você precisa melhorar”.

Ullmann e Fumagalli (2018) apontam que, como método de comunicação fundamental para a instituição de espaços acolhedores, fecundos e aptos a cativar pessoas e produzir novos gestores, o *feedback* é desvalorizado pelas organizações públicas. Quando construído de forma ineficaz, essa técnica pode acarretar inúmeros danos às instituições públicas, influenciando negativamente o meio interno (decisões, permanência de servidores, ambiente de trabalho, desmotivação profissional) e o externo (valor perante a coletividade, grupos de interesse).

No tocante a periodicidade do preenchimento da avaliação e da entrega do *feedback*, apenas dois servidores optaram por ser semestralmente. Os demais respondentes entendem que esses processos devem ser realizados anualmente, de forma transparente. Para o Entrevistado 1, “Basta uma vez ao ano, desde que seja uma avaliação com feedback acessível”.

4.4 Dos entrevistados: confiança nos processos

Com relação ao clima de confiança e respeito mútuo com o servidor no preenchimento da Avaliação da Chefia Imediata, cinco dos nove entrevistados responderam que se sentem refém desta etapa quando pensam na avaliação do chefe, o que gera um sentimento de incerteza

no servidor, fazendo com que o mesmo preencha a autoavaliação com pontuações elevadas por receio de não progredir na carreira.

Nesse sentido, Fischer e Novelli (2008) citam a confiança como um meio para se enfrentar as dificuldades coletivas, como o recurso que eleva a capacidade de funcionamento do processo em um entorno gradativamente repleto de acontecimentos e particularidades.

Perguntados sobre a avaliação do servidor em relação a chefia, apenas três entrevistados afirmaram preencher e reconheceram a importância do processo. Os demais, questionaram o anonimato e disseram sentir desconforto para o devido preenchimento.

Não me sinto confortável em preencher, pois após acessar o questionário e perceber que na maioria das questões a resposta seria intermediária, fiquei receosa em como a chefia receberia essa avaliação, pois embora assegurem preservar o anonimato, sabemos que isso não é possível, uma vez que temos que logar na página com nosso passaporte e senha (Entrevistado 2).

Sobre a importância do preenchimento, com seriedade, das três etapas de avaliação de desempenho, acentua-se a colocação de dois servidores.

Sob o aspecto negativo, o Entrevistado 6 disse que: “É necessário acreditar no processo para que seja feito com seriedade, coisa que não acontece sob meu ponto de vista”. Sob o aspecto positivo: “Mostrar a realidade sob uma perspectiva crítica de como o servidor se enxerga ou é visto pela chefia dentro da instituição, tendo direcionamento para mudanças” (Entrevistado 5).

Do ponto de vista da gestão de desempenho, Lucena (2004) diz que os estilos gerenciais basilares nas instituições públicas e seus impactos na gestão do trabalho e das pessoas, precisam ser definidos em profundidade, de modo a recomendar uma conduta mais confiável para se compor uma postura gerencial justa.

4.5 Plano de Ação: proposta de aplicação da ferramenta DISC

Os dados revelaram três percepções, convertidos em problemas centrais: (a) ausência de *feedback* estruturado, (b) desconfiança no processo avaliativo, e (c) preenchimento superficial das avaliações, motivado por receio. Essas percepções indicam que a comunicação entre gestor público e servidor carece de uma base que considere os diferentes perfis comportamentais, possibilitando meios mais positivos na condução destes servidores, o que justifica a proposição da metodologia DISC como ferramenta complementar à Avaliação de Desempenho.



A análise de perfil comportamental, baseada na Teoria DISC, é amplamente comercializada e aplicada, incluindo o setor público, na área de gestão de pessoas. O questionário deve ser preenchido com as devidas orientações e seu resultado é gerado em poucos segundos, sugerindo-se que a devolutiva seja apresentada por um profissional qualificado.

Essa abordagem individualizada promove vantagens para servidores e instituição pública. O servidor tem a possibilidade de aprimorar suas competências segundo suas particularidades, o que favorece sua capacitação e entusiasmo no trabalho. Por outro lado, a instituição pode melhorar seus métodos de qualificação, assegurando maior eficiência na aplicação de recursos e viabilizando um espaço profissional mais fecundo e equilibrado (Melo; Sousa; Melo, 2023).

De acordo com Coda (2016), tal conhecimento, aplicado a gestão e desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, academias e sociedade, proporciona a construção de singulares modelos de administração pública, eficientes e humanizados.

Segundo Bonnstetter e Ribas (2016), compreender semelhanças e diversidades de estilos comportamentais é o passo inicial para dirimir e prevenir confrontos. Para os autores, atender as deficiências de comportamento das pessoas propicia dizimar inúmeros problemas de modo antecipado.

Por essa perspectiva, propõe-se a contratação de uma empresa especializada, por meio de licitação, para a aplicação da ferramenta DISC com os servidores da ESAN e, posteriormente, após um estudo mais aprofundado, com os servidores das demais unidades da UFMS, devendo a devolutiva ser dada de forma individual para o servidor e, para o gestor de cada unidade, uma orientação mais intensa sobre os perfis e a forma correta de se comunicar com cada um deles.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse artigo foi avaliar a compreensão do servidor sobre a comunicação do gestor público segundo a avaliação de desempenho, e propor a aplicação da Teoria DISC para a melhoria deste processo de comunicação.

O referencial teórico e a apresentação do resultado puderam contribuir para a comprovação da importância de um bom *feedback* para uma gestão pública eficiente, com destaque para a análise dos perfis comportamentais na composição de um modelo

transformador de administração pública, unindo a ferramenta DISC ao método de Avaliação de Desempenho.

A falta de comunicação e de confiança nos processos foram pontos de destaque do resultado da pesquisa, a partir das percepções dos servidores respondentes, e a proposta de aplicação da ferramenta destacada mostrou-se favorável no sentido de oportunizar o desenvolvimento das práticas de liderança e das relações interpessoais, respondendo assim a demanda dessa pesquisa.

Como limitação, o tamanho diminuto da amostra de servidores pode impactar na rigidez do estudo e na aplicação dos resultados, sendo essa limitação reduzida com a aplicação da metodologia qualitativa, valorizando as diferentes percepções e os sentimentos dos entrevistados.

Por fim, na falta de recurso financeiro para o projeto proposto, a própria universidade poderá promover palestras e oficinas para todos os colaboradores com a temática do perfil comportamental, tornando possível o alinhamento das expectativas e a eficiência na comunicação entre gestor público e servidor.

AGRADECIMENTOS

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BONNSTETTER, Bill J.; RIBAS, Alexandre. **Manual Definitivo DISC**. São Paulo: Success For You Editora, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: Presidência da República, [2006]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 31 mar. 2026.



BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 13 jan. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 31 mar. 2026.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA; Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

DE, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2016.

DE BARROS, Daiane Monique Lima; DE MATOS, Nailton Santos. **A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais.** Revista de Administração, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 3–20, 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/1553>. Acesso em: 1 abr. 2026.

DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2014.

FISCHER, R. M.; NOVELLI, J. G. N. **Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho.** Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 2, p. 67–78, abr. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>. Acesso em 1 abr. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAMOUNIER, Camila Rondon. **Avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em educação na UFMS.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018. Disponível em: <https://sigpos.ufms.br/portal/trabalho-arquivos/download/8067>. Acesso em: 1 abr. 2026.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. C. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo, SP: Cengage, 2016.

MARSTON, William Moulton. **Emotions of normal people.** Londres: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.; Nova York: Harcourt Brace & Company, 1928.

MARTINS, B. V. *et al.* **Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro.** In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 6., 2010, Vitória. Anais [...]. Vitória: ANPAD, 2010.



MATO GROSSO DO SUL. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Resolução nº 32, de 23 de maio de 2007**. Aprova o Regimento Geral da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande: UFMS, 2007. Disponível em: <https://progep.ufms.br/files/2022/01/Resolucao-CD-32.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.

MELO, Diego Franklin Tolentino; SOUSA, Dayane Rouse Neves; MELO, Nícollas Emanuel Tolentino. **Metodologia DISC: tendências comportamentais no ambiente de trabalho**. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, [S. l.], v. 4, n. 11, e4114466, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i11.4466. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i11.4466>. Acesso em: 1 abr. 2026.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

RODRIGUES, Marcel Adriano. **Relacionamentos entre o uso dos relatórios gerenciais, perfil comportamental e desempenho de vendedores**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26369>. Acesso em: 1 abr. 2026.

SANCHES, L. I. M. *et al.* **Avaliação de Desempenho no Serviço Público: um estudo em uma universidade federal**. Revista Gestão & Conhecimento, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322012321_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO_NO_SERVICO_PUBLICO_UM_ESTUDO_EM_UMA_UNIVERSIDADE_FEDERAL. Acesso em: 1 abr. 2026.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. Análise: Revista de Administração da PUCRS, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/9090>. Acesso em: 1 abr. 2026.

SANTOS, Silmara Ribeiro dos. **Fatores determinantes para o desempenho dos servidores do Ministério da Saúde no contexto de teletrabalho**. Orientador: Alcindo Cipriano Argolo Mendes. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/247357>. Acesso em: 1 abr. 2026.

SERRA, Otávio Lins. **Um estudo sobre valor agregado em coaching**. 2014. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/6ddaf704-5908-47a8-80b7-80bade3f19fb/content>. Acesso em: 1 abr. 2026.

ULLMANN, Janessa Ione; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. **O feedback como processo de aprendizagem organizacional**. Revista da FAE, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137-155, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308>. Acesso em: 1 abr. 2026.



VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

WALKER, Robyn. **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage, 2017.

ANEXO I

Questionário sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho da Carreira Técnico-Administrativa – SIATEC (UFMS), com o objetivo de desenvolver um estudo que ressalte a importância do estudo do perfil comportamental para a construção de uma gestão de excelência na Escola de Administração e Negócios - ESAN da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Perfil do Entrevistado:

- 1) Idade: ____ anos.
- 2) Sexo: () Masculino () Feminino.
- 3) Nível de Escolaridade:
 - () Ensino Médio Completo.
 - () Superior Incompleto.
 - () Superior Completo.
 - () Pós-graduação incompleta.
 - () Pós-graduação completa.
- 4) Tempo de Serviço na ESAN: ____ anos.

A Resolução nº 32, de 23 de maio de 2007, Conselho Diretor da UFMS (Fonte, Ano), que trata das normas da Avaliação de Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, traz em seu Capítulo I - Da Conceituação e Finalidades – o seguinte artigo, dentre outros:

Art. 1º A avaliação do desempenho funcional do pessoal técnico-administrativo é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

§ 1º A avaliação de desempenho funcional é uma atividade que promove o acompanhamento e orientação dos avaliados envolvendo métodos e técnicas apropriadas para tal fim.

§ 2º A avaliação de desempenho funcional é um processo aberto e dinâmico em que avaliados e avaliadores são levados, periodicamente, a uma análise e reflexão individual e, em conjunto, sobre o desempenho no local de trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuo, sendo um instrumento de desenvolvimento profissional.

**Perguntas específicas:**

- 1) A avaliação de desempenho, nos moldes em que é aplicada atualmente, permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho?
() Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 2) A avaliação de desempenho cumpre a finalidade de auxiliar a política de desenvolvimento institucional e do servidor? () Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 3) A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que leva os avaliados e avaliadores a uma análise e reflexão individual e, em conjunto, sobre o desempenho no local de trabalho? () Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 4) A etapa de Autoavaliação é preenchida por você com pontuações que considera corretas ou elevadas? () Corretas () Elevadas.
Por favor, justifique sua resposta:
- 5) Existe clima de confiança e respeito mútuo com o servidor no preenchimento da Avaliação da Chefia Imediata? () Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 6) Avaliação do Servidor em relação a Chefia (Projeto Piloto – 2019). Você preencheu?
() Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 7) Existe *feedback* com relação ao resultado das avaliações? () Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 8) Você gostaria de um *feedback* por parte da chefia imediata? () Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 9) Você daria um *feedback* em relação ao desempenho da chefia?
() Sim () Não.
Por favor, justifique sua resposta:
- 10) Qual a importância do preenchimento, com seriedade, das três etapas da Avaliação de Desempenho?
Por favor, justifique sua resposta:
- 11) A avaliação deve ser preenchida: () Anualmente () Semestralmente.
Por favor, justifique sua resposta:



- 12) Caso haja *feedback*, ele deve ser dado: () Anualmente () Semestralmente.
Por favor, justifique sua resposta:

Obrigada!