

# O alinhamento entre as metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação e o Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora

The alignment between the goals of the performance Evaluation Program for Technical-Administrative Employees in Education and the Institutional Development Plan of the Governador Valadares Campus of the Federal University of Juiz de Fora

**Ricardo Lorrane Azevedo Souza** <sup>1</sup>  
**Naldeer dos Santos Vieira** <sup>2</sup>  
**Marcio Coutinho de Souza** <sup>3</sup>  
**João Paulo Calemba Batista Menezes** <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Técnico administrativo em educação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), mestre em Administração Pública pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Governador Valadares, MG. <https://orcid.org/0000-0003-3582-6083>

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) – Departamento de Administração, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Teófilo Otoni, MG. <https://orcid.org/0000-0001-5624-8345>

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) – Departamento de Administração, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Teófilo Otoni, MG. <https://orcid.org/0000-0002-4238-1572>

<sup>4</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Teófilo Otoni, MG. <https://orcid.org/0000-0002-4739-839X>

Recebido para publicação em: 3/2/2023

Aprovado em: 28/3/2024

## Resumo

O estudo analisou o alinhamento das metas registradas no Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (PROADES) do ano de 2018 para o cumprimento dos objetivos específicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2016 a 2020 da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), para o Campus de Governador Valadares. Por meio de análise

documental e entrevistas, foi constatado o desalinhamento de grande parte das metas registradas no PROADES em relação aos objetivos específicos contidos no PDI. Ficou demonstrado que a principal motivação do PROADES é atender à exigência legal para utilização de alguns benefícios previstos na carreira dos servidores, como afastamento, licenças, bolsas e progressão.

**Palavras-chave:** gestão universitária; administração pública; avaliação de desempenho humano.

## Abstract

This study analyzed the alignment of goals recorded in the Performance Evaluation Program of Technical-Administrative Education Servants (PROADES) in 2018 for the fulfillment of the specific objectives established in the Institutional Development Plan (IDP) for the period 2016 to 2020 of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), for the Governador Valadares Campus. Through documental analysis and interviews, it was verified the misalignment of most of the targets registered in PROADES with the specific objectives contained in the PDI. It was demonstrated that the main motivation of PROADES is to meet the legal requirement for the use of some benefits provided for in the career of civil servants, such as leave, licenses, scholarships and progression.

**Keywords:** university management; public administration; human performance evaluation.

## Introdução

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito difundida no campo da administração e pode ser utilizada como instrumento de gestão para convergir as metas individuais e de equipes de trabalho para o atendimento dos objetivos organizacionais (Mesquita *et al.*, 2019). Entretanto, na perspectiva de Marras e Tose (2013), faz-se necessário que esse processo esteja alinhado ao planejamento estratégico organizacional.

Na administração pública brasileira, há um esforço no sentido de implementar ferramentas utilizadas em setores privados nas diversas carreiras e esferas de governo, a partir da reforma gerencialista (Paula, 2005). As universidades públicas não ficaram à margem dessas mudanças, já que, ao longo dos anos, diferentes normativos publicados determinaram a adoção de ferramentas gerenciais, como o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho.

Um exemplo é o decreto 9.235/2017 (Brasil, 2017), que orienta o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de Instituições de Educação Superior (IES) e, entre outras determinações, estabelece que os pedidos de credenciamento e credenciamento deverão ser instruídos com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O decreto aponta ainda os requisitos mínimos desse documento,

entre os quais a obrigatoriedade de constar a visão, a missão, os objetivos e as metas da instituição, que deverão ser buscadas por seus servidores. Além disso, por determinação da Lei 11.091/2005 (Brasil, 2005), as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem elaborar um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, fazendo-o constar no PDI. Adicionalmente, a Lei 11.784/2008 (Brasil, 2008) normatizou procedimentos para a avaliação de desempenho de servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo como um dos objetivos da avaliação de desempenho a melhoria da qualificação dos serviços públicos. Os órgãos responsáveis pelos recursos humanos dos entes federativos precisaram se adaptar e se capacitar para desenvolver programas de avaliação de desempenho humano e preparar a equipe de avaliadores e avaliados (Santos; Feuerschütte, 2011).

---

## O documento define objetivos e metas e estabelece diretrizes que orientam as ações e decisões acadêmicas e administrativas

Na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a execução do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (PROADES) deve ser orientada pelo PDI (UFJF, 2016), sendo esse, com vigência de cinco anos, o seu principal instrumento de planejamento estratégico. O documento define objetivos e metas para o período considerado e estabelece diretrizes que orientam as ações e decisões acadêmicas e administrativas.

Pereira (2017) destacou em sua pesquisa que, por ser um documento extenso, o PDI da UFJF não é de conhecimento da maioria dos servidores, e que o PROADES ainda apresentava desafios na elaboração de metas efetivas. Para o autor, o principal desafio encontrado à época foi a necessidade de mudança cultural dos servidores para se adequarem a uma realidade de participação no planejamento da instituição. Além disso, o autor também apontou que, não obstante algumas melhorias pontuais geradas pela avaliação de desempenho humano, o PROADES não tinha gerado resultados efetivos para a universidade.

Essa constatação, aliada à vivência no processo de definição de metas do PROADES na UFJF, nos leva a identificar a existência de uma lacuna entre o planejamento estratégico (PDI) e o programa de avaliação de desempenho (PROADES) na instituição.

No Campus de Governador Valadares da UFJF, a execução do PROADES é orientada pela coordenação de gestão de pessoas, responsável por formar as equipes, acompanhar os prazos e orientar a elaboração de metas coletivas e individuais, conforme designado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). De modo geral, os prazos são definidos em Juiz de Fora e, posteriormente, repassados à Coordenação de Gestão de Pessoas do campus. Em muitas ocasiões, há pouco tempo para discussões antes da definição das metas do programa.

Considerando esse contexto, foi estabelecido neste estudo o seguinte questionamento: como está caracterizado o alinhamento das metas registradas no PROADES

ocorrido no ano de 2018 para o cumprimento das metas estabelecidas no PDI da UFJF, para o Campus de Governador Valadares?

Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar o (des)alinhamento das metas registradas no PROADES para o cumprimento das metas estabelecidas no PDI da UFJF para o Campus de Governador Valadares. A partir das ações a serem propostas, os esforços cotidianos dos servidores serão direcionados para que a instituição possa alcançar os objetivos previamente estabelecidos em seu planejamento estratégico. A pesquisa possibilita uma análise sobre a realidade apontada, contribuindo para o aprimoramento do Programa de Avaliação de Desempenho adotado na UFJF para os técnicos administrativos. Além de contribuir para a melhoria da instituição, colabora para o entendimento da implementação de estratégias que buscam melhorias na eficiência de serviços públicos no âmbito universitário.

## **A avaliação de desempenho humano na esfera pública e universitária**

Historicamente, a avaliação do desempenho dos indivíduos dentro das organizações como ação contínua se iniciou depois que Frederik Taylor propôs racionalizar as relações de trabalho e torná-las mais eficientes. Os indivíduos foram incorporados às linhas de produção e tiveram sua produtividade medida objetivamente, junto com a produtividade das máquinas (Barbosa, 1996).

Barbosa (1996) afirma que ainda hoje o desempenho é associado à quantidade de trabalho, percepção que pereniza a ideia de que avaliação de desempenho serve para identificar quem trabalha e quem não trabalha; quem produz e quem não produz. Nesse contexto, a avaliação de desempenho figurou como um recurso punitivo e fiscalizador da produção. Entretanto, avaliar objetivamente a produtividade humana não é tão simples, pois os indivíduos têm características que dificultam a avaliação objetiva. Com o tempo, a percepção de o indivíduo responder somente aos incentivos salariais foi substituída pela percepção de que ele responde melhor a estímulos sociais e simbólicos. Como é observado em Levy e Williams (2004), o contexto social desempenha importante papel no processo de avaliação de desempenho.

Andion (2012) define a avaliação de desempenho humano como uma ferramenta que visa evitar ineficiências ocasionadas pelo servidor quando este não cumpre as atividades inerentes a seu trabalho. Permite ampliar a performance dos servidores públicos, por meio de sua profissionalização, e, conseqüentemente, melhorar o desempenho do Estado.

Para Chiang e Birtch (2010), evidências empíricas demonstraram que a avaliação eficaz de desempenho leva a uma série de resultados importantes, como produtividade e qualidade dos funcionários, satisfação no trabalho, comprometimento e confiança. Shigunov Neto e Gomes (2003) destacam sua importância por diagnos-

ticar o desempenho das pessoas em determinado período de tempo. Ela também permite apreciar e medir o desempenho dos empregados e cria a possibilidade de estabelecer uma comparação entre a expectativa de desempenho esperado pela organização e o desempenho apresentado pelo empregado, além de evidenciar as qualidades e deficiências dos funcionários para que sejam desenvolvidos projetos de capacitação e treinamento capazes de reduzir ou preencher tais carências.

---

**Ao ser avaliado periodicamente, o servidor assumirá o compromisso permanente de eficiência para o restante da sua vida laboral**

A apesar de suas especificidades, é importante enfatizar o papel da gestão de pessoas na esfera pública, cujos processos conduzem os servidores dentro das organizações públicas por meio do recrutamento, da seleção, do treinamento, das recompensas e da avaliação de desempenho. Segundo Bergue (2007), a gestão de pessoas no setor público deve ser um esforço para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento dos servidores em conformidade com os princípios constitucionais, além de considerar as necessidades e as condições do ambiente. Para Vergara (2003), a gestão de pessoas depende de uma infinidade de variáveis importantes, entretanto, este artigo dará destaque para a avaliação de desempenho no contexto da esfera pública. Como observado por O'Toole Jr. e Meier (2014), também nesse campo muitos estudos relacionam a gestão com o desempenho humano.

Na esfera pública brasileira, geralmente a avaliação de desempenho é exigida por lei. O inciso III do § 1º do art. 41 da CF/88 submete os servidores públicos ao compromisso permanente de eficiência. O objetivo da avaliação periódica de desempenho é “[...] aferir permanentemente o servidor com um propósito de desenvolvimento e promoção de competências, além de contribuir para o alcance dos objetivos previstos no planejamento das organizações” (Souza *et al.*, 2020, p. 4). Nesse sentido, ao ser avaliado periodicamente, o servidor assumirá o compromisso permanente de eficiência para o restante da sua vida laboral. Por conseguinte, é grande a possibilidade de melhoria da prestação de serviços para os públicos interno e externo do serviço público.

No caso dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, tem-se a Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico e fornece os diplomas legais vigentes acerca da avaliação de desempenho dos servidores públicos federais. Atualmente, as leis nº 11.091/05 e 11.784/08 e o Decreto nº 5.825/06 complementam a normatização que estabelece a avaliação durante a vida profissional do técnico administrativo em educação (TAE) e instituem a sistemática para avaliação por desempenho ou mérito do servidor da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No contexto universitário, Baptista e Sanabio (2014) investigaram os processos de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos em educação e analisaram os impactos da regulamentação nas políticas de recursos humanos desenvolvidas por 18 universidades federais e se os métodos de avaliação utilizados esta-

vam correlacionados aos sistemas de gestão e aos PDIs dessas organizações. Os autores chegaram à conclusão de que, apesar de as leis 11.091/2005, 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010 regulamentarem e estabelecerem critérios e diretrizes para implementação e operacionalização das avaliações de desempenho, não existe uma metodologia de avaliação padronizada definida, porque cada IFES pode escolher e implementar a metodologia à sua maneira. Constataram que existem universidades que ainda não conseguiram estabelecer seu modelo e que grande parte das IFES que tem modelo implementado não consegue utilizar adequadamente a avaliação de desempenho humano para torná-la um instrumento de gestão.

Em outra pesquisa sobre o tema, Pinto e Behr (2015) estudaram como ocorre a avaliação periódica de desempenho humano na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), a partir do entendimento dos TAE e das chefias imediatas. São relatados argumentos favoráveis à utilização da ferramenta devido à possibilidade de ela proporcionar maiores contribuições para a universidade, os trabalhadores e a sociedade. Como argumentos desfavoráveis, os autores descrevem que, se a avaliação de desempenho humano não for bem trabalhada, pode resultar em meros procedimentos burocráticos, especialmente por questões salariais, tornando outros resultados não visíveis.

## **O PDI e o PROADES da UFJF**

De acordo com o Decreto nº 9.235/2017 (Brasil, 2017), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino, o funcionamento de uma instituição de ensino superior (IES) e a oferta de curso superior dependem de ato autorizativo do Ministério da Educação.

Para o pedido de credenciamento é preciso que a IES apresente alguns documentos, entre eles o PDI, que deverá conter, obrigatoriamente, a missão, os objetivos e as metas da instituição; projeto pedagógico institucional; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos; organização didático-pedagógica; perfil do corpo docente; organização administrativa; infraestrutura física e instalações acadêmicas; oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial; oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira. O primeiro credenciamento tem prazo máximo de cinco anos para universidades (Brasil, 2017).

Decorrido esse prazo, é necessário se recredenciar. Para o pedido de recredenciamento, a instituição deve protocolar o pedido ao final de cada ciclo avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Os documentos necessários para o pedido deverão conter a atualização do PDI, com destaque para as alterações ocorridas após o credenciamento (Brasil, 2017).

O último PDI elaborado pela UFJF foi referente ao período de 2016 a 2020. Nele a instituição definiu os objetivos de:

a) garantir a excelência acadêmica; b) assegurar a democratização do ensino; c) promover a qualidade de vida; d) otimizar processos organizacionais e infraestrutura; e) fortalecer a inovação social, a inserção e o desenvolvimento regional; e f) consolidar o desenvolvimento do Campus de Governador Valadares (UFJF, 2016, p. 18).

O objetivo de garantir a excelência acadêmica visa promover a inovação nos processos de aprendizagem em todas as esferas da universidade, desde o início do processo de formação intelectual, com a educação básica, passando pelos cursos de graduação e pós-graduação para alcançar uma universidade de excelência por meio do incentivo à multidisciplinaridade, do encaixe e aproximação das partes e a remoção de barreiras. Para atingir o objetivo, foram elencadas 40 metas que estão relacionadas à consolidação de um ambiente fértil para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, de um núcleo estratégico para a conscientização e a educação voltadas à valorização do meio ambiente e de um espaço relevante de ações de lazer e cultura para a comunidade, bem como a ampliação, a estruturação e o fortalecimento de programas que visem complementar, aperfeiçoar e valorizar a formação de professores (UFJF, 2016).

O objetivo de assegurar a democratização do ensino visa avançar na consolidação de políticas de ação afirmativa e na criação de condições materiais e simbólicas para o acolhimento, a permanência, a promoção e a aprendizagem por parte dos graduandos dos campi. Para atingir o objetivo, foram elencadas 18 metas que estão relacionadas ao fomento do desenvolvimento das atividades curriculares de integração de ensino, pesquisa e extensão; criação de novos programas de acolhimento aos ingressantes da UFJF; e ampliação e aperfeiçoamento de formas convencionais e alternativas de apoio material e psicológico à permanência dos estudantes de graduação (UFJF, 2016).

O objetivo de promover a qualidade de vida visa cuidar do ser humano como indivíduo, para cuidar da instituição e da sociedade como um todo na busca por pessoas comprometidas, integradas, motivadas e voltadas para a produção e a transmissão de conhecimento e inovação em todas as áreas de atuação. Para atingir esse objetivo, foram elencadas 34 metas que estão relacionadas a: políticas de sustentabilidade no uso e descarte adequado de materiais e insumos utilizados nos campi; construção de políticas de apoio socioeconômico e psicopedagógico junto à comunidade discente e a condução de ações que visem o desenvolvimento profissional de TAEs e docentes da UFJF nos campi, com valorização da capacitação, da qualificação e do desenvolvimento das carreiras dos servidores (UFJF, 2016).

O objetivo de otimizar processos organizacionais e infraestrutura visa alcançar a excelência acadêmica por meio da construção de prédios destinados a abrigar uni-

dades, laboratórios de pesquisa, espaços de ensino, hospital universitário e o Campus de Governador Valadares. Ao mesmo tempo, visa um processo organizacional ágil, transparente e integrado. Para atingir o objetivo, foram listadas 43 metas que estão relacionadas à valorização e ao fomento de práticas inovadoras para a sistematização e a transparência dos processos organizacionais e do atos normativos da universidade; à instituição de canais de comunicação mais efetivos entre a administração central e as diversas unidades acadêmicas dos campi; a assegurar a execução das instalações físicas já planejadas para os campi de Juiz de Fora e o de Governador Valadares, dentro das possibilidades orçamentárias; a diagnosticar as demandas institucionais da UFJF nos campi; a criar o programa de desburocratização da instituição; e a implementar o programa de acessibilidade para a comunidade universitária com necessidades específicas de mobilidade (UFJF, 2016).

---

## **O objetivo de consolidar o desenvolvimento do Campus visa direcionar esforços para implantar uma infraestrutura de excelência**

O objetivo de fortalecer a inovação social, a inserção e o desenvolvimento regional visa fortalecer os projetos de extensão que, integrados ao ensino e à pesquisa, mirem o estudo e a transformação das dinâmicas socioeconômicas e ambientais, em especial das mesorregiões da Zona da Mata mineira e do Vale do Rio Doce, tendo sempre em vista uma sociedade mais justa e democrática. Para atingir o objetivo, foram apontadas 31 metas que estão relacionadas ao fortalecimento e à ampliação de ações de programas de extensão para o desenvolvimento e a inclusão diversificada para a comunidade externa da UFJF, a fim de integrar o ensino e a pesquisa na formação da graduação; fortalecer a produção de tecnologia social junto a segmentos sociais específicos e a comunidades de populações tradicionais; e o incremento de atividades que aproximem a universidade da comunidade (UFJF, 2016).

E por fim, o objetivo de consolidar o desenvolvimento do Campus de Governador Valadares visa direcionar esforços para implantar uma infraestrutura de excelência, com a conclusão das obras o mais rapidamente possível. Para tanto, foram elencadas 21 metas que estão relacionadas à extensão do Plano de Segurança da UFJF e aos demais projetos desenvolvidos ao Campus avançado de Governador Valadares; à criação de instâncias representativas de pró-reitorias e coordenações no campus avançado; à reorganização da estrutura administrativa e acadêmica, com vistas a otimizar a gestão conjunta dos campi; a assegurar melhores condições de trabalho, de estrutura física e de espaço para atividades de ensino; ao fomento do marketing institucional na região de Governador Valadares; e à adequação do regimento instrucional para assegurar a representação do campus em conselhos acadêmicos e administrativos (UFJF, 2016).

Para além do seu PDI, a UFJF aprovou em 27 de junho de 2007 a Resolução nº 08/2007, que trata do Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos seus servidores técnico-administrativos em educação. Para a instituição, o PROADES constitui um processo sistemático e contínuo de avaliação dos TAEs subsidiado

pelo planejamento realizado por cada equipe de trabalho e orientado pelo PDI da instituição, do qual é parte integrante (UFJF, 2007).

Um dos princípios que rege o PROADES é o do processo pedagógico, entendido como a constituição de situações de aprendizado coletivo no trabalho e sobre o trabalho, voltado para mudanças culturais e de atitude, estruturantes do futuro desejado para a instituição. São diretrizes para o programa, além das diretrizes nacionais constantes na legislação federal, o planejamento participativo, o acordo prévio de trabalho, a integração com o PDI, a articulação com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDICCTAE-UFJF) e a vinculação aos critérios estabelecidos. Constituem objetivos específicos do programa: propiciar condições para o desenvolvimento da capacidade reflexiva e crítica do TAE quanto a suas funções e compromissos; fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico; propiciar condições para a melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do TAE; subsidiar a execução do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, do Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, de políticas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho e identificar a relação entre o desempenho e a qualidade de vida (UFJF, 2007).

A aplicação do PROADES deve ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias para compor a avaliação anual, de forma a atender a dinâmica de funcionamento da UFJF. O programa é composto por três fases, a primeira se refere pactuação das metas, a segunda ao acompanhamento do desempenho e a última fase à avaliação do desempenho (UFJF, 2018). Para a avaliação do desempenho das atividades da equipe de trabalho, as metas das unidades acadêmicas e administrativas devem estar definidas e compatibilizadas com os objetivos gerais da instituição. A infraestrutura do ambiente de trabalho deve ser considerada para a avaliação do desempenho e para subsidiar a definição de políticas administrativas em nível central e nas unidades. A avaliação do desempenho das atividades cabe a cada equipe de trabalho no exercício das atribuições pactuadas no processo de planejamento participativo (UFJF, 2007).

De acordo com as definições do PROADES, o Campus de Governador Valadares é composto por três unidades de avaliação: i) Diretoria-Geral do Campus de Governador Valadares (DG); ii) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA); e iii) Instituto de Ciências da Vida (ICV). Cada unidade é composta pela Coordenação Setorial e pela equipe de trabalho. A Coordenação Setorial é formada pelo dirigente da unidade acadêmica ou administrativa e por no mínimo dois TAEs eleitos por seus pares integrantes da unidade a que pertence. A equipe de trabalho é composta pelo conjunto de TAEs e chefias que exercem atividades afins e complementares entre si e concorrentes para o cumprimento dos objetivos e metas comuns a determinados setores de trabalho. A composição da equipe de trabalho é definida por cada unidade de avaliação, podendo ser a própria unidade ou cada setor que a integre (UFJF, 2007).

A unidade de avaliação referente à DG foi dividida em nove equipes: Bibliotecas; Comunicação e Central de Atendimento; Coord. Acadêmica (Extensão, Pós-Graduação, Graduação e Assist. Estudantil); Coordenação Administrativa e Secretaria da Diretoria; Coordenação de Gestão de Pessoas; Gerência Administrativa; Gerência de Infraestrutura; Núcleo de Tecnologia da Informação; e Suprimentos, Contratos e Arquivo. A unidade de avaliação referente ao ICSA foi dividida em três equipes com os seguintes nomes: Núcleo de Apoio Administrativo do ICSA; Secretaria da Direção do ICSA e; Secretaria de Cursos do ICSA. Por fim, a unidade de avaliação referente ao ICV foi dividida em 08 (oito) equipes: Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão do ICV; Departamento Ciências Básicas da Vida – TAEs de Laboratório Análises Clínicas e de Agroecologia; Departamento Ciências Básicas da Vida – TAEs de Laboratório Anatomia e Necrópsia; Departamento de Farmácia; Departamento de Odontologia; Departamentos de Fisioterapia, Nutrição e Medicina; Núcleo de Apoio Administrativo do ICV; e Secretarias ICV (UFJF, 2018).

As orientações do PROADES referentes a 2018 determinam que, na fase de pactuação, as metas sejam informadas de forma clara e conexas a indicadores. Entre as exigências, a meta precisava estar vinculada a algum objetivo específico direcionado à unidade pelo PDI (UFJF, 2018).

---

**Então foi proposta, para mitigar esse problema, a utilização da ferramenta 5W2H, bastante difundida no campo da administração**

A exigência foi necessária após Pereira (2017) detectar em sua pesquisa a necessidade periódica de reavaliação do programa por meio do reforço da necessidade da proposição de metas vinculadas aos objetivos específicos do PDI. Então foi proposta, para mitigar esse problema, a utilização da ferramenta 5W2H, bastante difundida no campo da administração, visando tornar mais didática a elaboração das metas pelas equipes de trabalho e aperfeiçoar o Plano de Metas apresentado pelas unidades de avaliação (UFJF, 2018).

Nesse contexto, foi solicitado para cada meta pactuada as respostas às perguntas: O que pretende fazer (objetivo)? Por quê? (para quê, por qual motivo e qual impacto esperado)? Como fará (estratégia para alcance da meta)? Quando fará (prazo previsto para conclusão da meta)? Quem serão os responsáveis (atores, setores ou unidades que atuarão diretamente para o alcance da meta)? Quanto custará (custos extras ou quantidade prevista)?

Criado inicialmente para atender às obrigações impostas pela legislação, o PROADES surgiu para garantir a avaliação de desempenho efetuada pela equipe de servidores técnicos da UFJF. Desde então, o programa passou por aperfeiçoamentos, com o intuito de ser percebido como um instrumento gerencial que permita à instituição mensurar os resultados obtidos pelo servidor técnico ou pela equipe de trabalho, com os resultados sendo mensurados por meio de critérios objetivos, decorrentes dos propósitos institucionais previamente pactuados com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela instituição,

a fim de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

O PROADES busca harmonizar as funções de planejamento e controle. Nessa perspectiva, se assemelha à técnica de avaliação de gerenciamento por objetivos descrita por Pontes (1989) e Turrioni e Costa Neto (1995), em que são instituídos formalmente objetivos provenientes de acordos conjuntos entre o gerente e seus subordinados, visando motivar, integrar e desenvolver os empregados, além de promover um melhor relacionamento chefe-subordinado, com vistas a tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Assim como descrito por Turrioni e Costa Neto (1995), os acordos englobam os objetivos do TAE para um dado período, os planos mediante os quais eles serão atingidos e as normas para medir se os objetivos foram ou não atingidos. Os procedimentos para a reavaliação dos resultados e os objetivos de trabalho do TAE são formalmente registrados em um documento que inclui um conjunto de critérios de avaliação.

## Procedimentos metodológicos

Além de bibliográfica, esta pesquisa é classificada como documental por utilizar documentos internos ao Campus de Governador Valadares e ao Campus Sede da Universidade Federal de Juiz de Fora que dizem respeito ao objeto de estudo, tais como documentos oficiais, manuais, normas e relatórios institucionais. Além disso, o estudo comunga das características das pesquisas de campo, com a realização de entrevistas semiestruturadas com técnicos administrativos em educação integrantes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos TAEs da UFJF (PDICCTAE-UFJF) e servidores que exercem cargos de chefia, sejam TAEs ou docentes.

As análises focadas na realidade do ano de 2018 ocorreram em virtude de ter sido o último ano da execução tradicional do PROADES, visto que em 2019 e 2020 o funcionamento da UFJF e as atividades realizadas pelos TAEs foram duramente impactadas pela pandemia de COVID-19, interferindo na forma de execução do programa. Para analisar o alinhamento das metas pactuadas por todas as equipes vinculadas ao Campus de Governador Valadares no PROADES para o ano de 2018, foi considerado o PDI estabelecido para o período de 2016 a 2020.

No documento referente ao PDI, foram analisadas a missão, os princípios e as diretrizes da instituição, os objetivos gerais e as metas que compõem cada objetivo para entender melhor as intenções estratégicas da UFJF. No documento referente ao PROADES do ano de 2018, foram analisadas as orientações gerais, as inovações implementadas para o ciclo, o cronograma de execução das fases, a composição das coordenações setoriais, a definição da missão e as aspirações das unidades, a definição e composição das equipes de trabalho, a ata da reunião do planejamento das metas e as metas pactuadas pelas equipes.

Os dados coletados no PDI e no PROADES foram transcritos e organizados em planilhas. Posteriormente, foram categorizados com a finalidade de verificar a vinculação das metas entre o programa e o planejamento estratégico da instituição e colaborar com o propósito do estudo da seguinte maneira: a) meta do PROADES alinhada com o objetivo específico e geral do PDI; b) meta do PROADES não alinhada com o objetivo específico do PDI, mas alinhada ao objetivo geral do PDI; c) meta do PROADES não alinhada com o objetivo específico nem com o objetivo geral do PDI; e meta do PROADES não vinculada a nenhum objetivo específico do PDI.

A partir da categorização das metas foi possível compreender o cenário de vinculação das metas das unidades e de cada equipe de trabalho e suas contribuições para a consecução dos objetivos gerais definidos no PDI.

Posteriormente, após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UFVJM), foram aplicadas entrevistas individuais a dez TAEs integrantes do PDICCTAE-UFJF e a servidores que exerceram cargos de chefia, sejam TAEs ou docentes que atuaram no campus em 2018. O acesso aos entrevistados ocorreu por intermédio da listagem de servidores e chefias de setores que participaram do PROADES do referido ano. O intuito foi de conhecer como os TAEs participam da etapa de pactuação das metas do PROADES e que entendimento tinham sobre o processo da avaliação de desempenho, bem como se as metas do programa contribuem para o alcance das metas propostas no PDI da instituição.

Após as entrevistas, foi utilizado o método de análise pragmática da linguagem, desenvolvido por Mattos (2010), no qual as falas foram transcritas para análise, de maneira ordenada e de forma a possibilitar a leitura e exploração de todo o material colhido.

## **O alinhamento entre as metas do PROADES e o PDI da UFJF Campus de Governador Valadares**

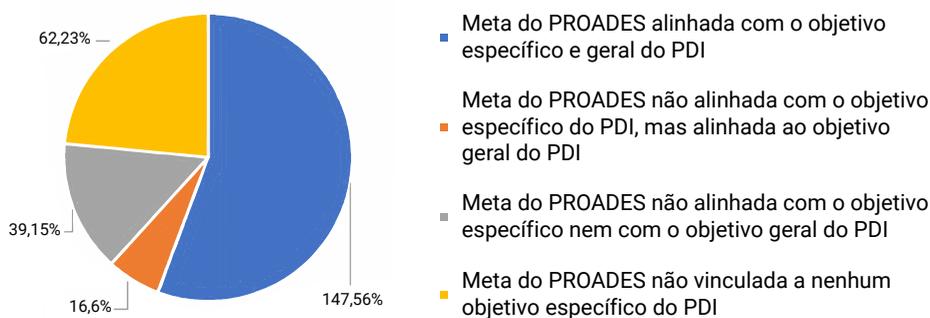
Após a orientação da utilização da ferramenta 5W2H para a elaboração das metas pelas equipes de trabalho, na fase de pactuação das metas ocorreu a reunião entre a Coordenação Setorial de Avaliação e as equipes de trabalho para planejar e formular os objetivos comuns. Durante as reuniões, foram pactuadas as metas, especificadas as atribuições de cada equipe de trabalho e definidos os prazos para apresentação dos resultados. Após as reuniões, cada unidade confeccionou sua ata sintetizando os principais pontos debatidos e a listagem dos servidores participantes da reunião.

Um ponto de destaque no documento do PROADES foi o registro, por parte de uma unidade, do curto tempo para planejamento e pactuação das metas e, por outra unidade, da demanda por capacitações análogas às metas de equipe. Outro ponto de destaque foi o registro da preocupação de apenas uma Coordenação Setorial que evidenciou a necessidade de as metas das equipes de trabalho estarem vinculadas ao planejamento realizado no PDI. Por meio das atas, foi possível conhecer

resumidamente e com clareza as ocorrências, deliberações e decisões tomadas nas reuniões setoriais, assim como conhecer com mais detalhes como ocorreu a fase de pactuação das metas pelas equipes de trabalho das unidades no campus.

Observou-se, com a análise documental, que, do total de 264 metas pactuadas pelas equipes de trabalho do Campus de Governador Valadares para o PROADES de 2018, 147 estão vinculadas e corretamente alinhadas a objetivos específicos à unidade pelo PDI, e conseqüentemente alinhadas aos objetivos gerais do planejamento estratégico aos quais estão vinculados. No Gráfico 1 é demonstrado que 56% do total das metas podem contribuir efetivamente para que a instituição alcance os seus objetivos organizacionais definidos no PDI.

**Gráfico 1. Alinhamento das metas do PROADES com os objetivos do PDI**



Fonte: Autores.

Por outro lado, 117 metas apresentam algum desalinhamento ou não foram vinculadas a objetivos específicos à unidade pelo PDI. Desse total, 16 não apresentam o alinhamento correto a objetivos específicos aos quais foram vinculados, mas apresentam alinhamento com os objetivos gerais do planejamento estratégico a que estão vinculadas. Trinta e nove metas não apresentam o alinhamento correto a objetivos específicos aos quais foram vinculados nem aos objetivos gerais do PDI aos quais estão vinculadas. Por fim, 62 metas não tiveram informadas as vinculações às metas direcionadas à unidade pelo PDI.

As metas que apresentam algum desalinhamento ou não vinculação aos objetivos específicos direcionados à unidade pelo PDI estão distribuídas da seguinte maneira: 6% não apresentam o alinhamento correto com os objetivos específicos aos quais foram vinculados, mas apresentam alinhamento com os objetivos gerais do planejamento estratégico aos quais estão vinculadas; 15% não apresentam o alinhamento correto com os objetivos específicos a que foram vinculados nem com os objetivos gerais do PDI aos quais estão vinculadas; e 23% não tiveram informadas as vinculações aos objetivos específicos direcionadas à unidade pelo PDI. Esses percentuais representam 44% do total das metas.

Apesar da obrigatoriedade da emissão de um relatório de avaliação de desempenho pelas unidades ao final do ciclo, não foram percebidos apontamentos que informem o desalinhamento entre as metas estabelecidas no PDI e as metas das equipes de trabalho registradas no PROADES.

---

## Alguns servidores veem a avaliação de desempenho com um caráter punitivo. Outros, como um instrumento para valorização do servidor

A constatação de metas sem vínculos a objetivos específicos do PDI demonstra que houve falha dos gestores quanto à importância de a instituição difundir suas intenções entre seus funcionários e assegurar o compromisso de grande parte deles para a conquista dos objetivos institucionais, defendida por Rodrigues *et al.* (2014). Nesse caso, existe a possibilidade de não ter ficado claro o suficiente para a Equipe de Trabalho o que ela precisa buscar, ocorrendo o oposto ao defendido pelos autores.

Essas observações nos direcionam para os apontamentos de Pereira (2017) sobre o PROADES ser entendido como uma iniciativa recente para uma mudança cultural dos servidores, que precisam se adequar a uma realidade de participação no planejamento da unidade à qual prestam seus serviços. As constatações comprovam que o programa ainda apresenta desafios para a elaboração de metas efetivas. Elaborar, pactuar as metas e analisar os dados obtidos é algo que vem evoluindo ciclo após ciclo e contribuindo para uma mudança comportamental e a efetividade do programa.

Após a análise qualitativa das 55 metas que apresentam algum desalinhamento em relação aos objetivos específicos direcionados à unidade pelo PDI, pode-se verificar que é possível realinhá-las a outros objetivos específicos para que possam contribuir efetivamente para a consecução dos objetivos organizacionais definidos no PDI. Ao efetivar o realinhamento, contata-se que o número de metas que podem contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos institucionais aumenta de 147 para 202, e a sua representatividade sobe de 56% para 77%. Esse ajuste demonstra que é possível utilizar o programa de forma mais efetiva para atingir os objetivos e as metas organizacionais definidas no PDI.

Nas entrevistas, os TAEs afirmaram que a avaliação de desempenho no campus visa atender à exigência legal para utilização de alguns benefícios previstos na carreira do TAE, como afastamento para pós-graduação, licenças, bolsas e, a principal, progressão por mérito na carreira. Outras razões possíveis são: *feedback* do trabalho desenvolvido, qualificação do servidor para executar melhor suas funções e desenvolvimento da instituição, servindo como métrica da qualidade da prestação do serviço oferecido por ela.

Alguns servidores veem a avaliação de desempenho com um caráter punitivo. Outros a veem como um instrumento para a valorização do servidor. No entanto, eles não sabem apontar as contribuições do PROADES para a instituição e visualizam o aumento salarial como a principal contribuição para os TAEs. Os entrevistados pre-

sumem que, por meio da avaliação de desempenho, a universidade pode direcionar o desenvolvimento das habilidades dos TAEs para um perfil do qual ela precisa. Eles têm conhecimento do PROADES, mas não de sua real potencialidade. O conhecimento da ferramenta fica restrito à progressão na carreira e salarial. Não conseguem dimensionar o grau de importância e relevância para a instituição, em função da ausência de uma política para divulgação das potencialidades do programa, e consideram que sua divulgação é mais integrativa com os gestores do que com os TAEs, mesmo sendo estes os mais beneficiados pelo programa. Sentem falta de campanhas institucionais para conscientizar o servidor da importância do PROADES.

Quando questionados se consideram-se incluídos nas etapas de execução da avaliação de desempenho, os entrevistados afirmaram que sim, principalmente nas etapas de construção e pactuação das metas. Em geral, destacam a política participativa dos TAEs como um dos pontos fortes do programa. Nas etapas de acompanhamento e de avaliação, o sentimento de inclusão é quase nulo. Além disso, destacam o curto tempo para a realização da etapa de construção e pactuação das metas, a dificuldade de os servidores entenderem o conceito de meta, que muitas vezes eram confundidas com as atividades rotineiras dos servidores, e a falta de envolvimento de alguns gestores.

Quanto aos objetivos específicos do PDI para a elaboração das metas, os entrevistados pontuaram que a exigência de vincular as metas do PROADES aos objetivos específicos do PDI é recente, e nos últimos anos teve uma pequena evolução com relação ao alinhamento deles. Os servidores destacam que falta o acompanhamento e a revisão anual dos objetivos específicos propostos no PDI e que, após a vinculação da meta do PROADES ao objetivo específico do PDI, não é realizada a verificação da vinculação por parte da instituição, visto que muitos chefes imediatos não têm conhecimento da representação de determinado objetivo específico. Em alguns setores o PDI não foi protagonista na discussão de construção e pactuação das metas.

Quanto às dificuldades na elaboração das metas, os respondentes apontaram que o TAE enfrenta muita dificuldade, principalmente os cargos que não tiveram em sua formação acadêmica o contato com disciplinas administrativas, pois não conseguem distinguir metas de atividades rotineiras. Também foram apontadas dificuldades devido à falta de um planejamento intermediário (da unidade) para visualizar a sua meta no cotidiano de trabalho, a falta de acompanhamento nas medições das atividades e a preocupação com o impacto da falta de equipamentos e de infraestrutura do campus no cumprimento das metas.

Os servidores entendem que é importante as metas do PROADES estarem em harmonia com os objetivos específicos do PDI, porém apontam que há uma dissonância entre as metas do PROADES e os objetivos do PDI em razão da falta de atualização anual da progressão dos objetivos do PDI. As possíveis consequências para a progressão salarial do servidor são levadas em consideração na hora de elaborar as metas, porque o resultado afetará a progressão na carreira e, conseqüentemente, o aumento salarial. O fato de se tornar inapto para a progressão na carreira e ao aumento

salarial é o principal ponto levado em consideração pelos TAEs na hora de pactuar as metas. Isso ocorre porque não são possíveis outras consequências, como capacitações e treinamentos. Dessa maneira, a situação é vista como um desincentivo a desafios e metas mais ousadas. Os entrevistados mencionam que falta para a instituição uma política que ofereça melhores condições de trabalho no campus.

---

## Um ponto registrado como prejuízo para o programa é a possibilidade de ocorrer um viés corporativista na etapa de avaliação dos resultados

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre a relevância do PROADES para a instituição e para o TAE, sobre a efetividade do programa, se têm conhecimento de alguma contribuição do programa para a política de desenvolvimento do TAE e se a avaliação de desempenho tem contribuído para o alcance das metas propostas no PDI da instituição. Nesse âmbito, observou-se que o PROADES é considerado relevante para a gestão de pessoas da universidade devido ao potencial da avaliação de desempenho. Veem a ferramenta como extraordinária para o crescimento profissional do servidor e a melhoria da instituição. Entretanto, ponderam que, da forma como o programa tem funcionado, está aquém de sua relevância para a instituição por transmitir a sensação de progressão automática.

Um ponto registrado como prejuízo futuro para o programa é a possibilidade de ocorrer um viés corporativista na etapa de avaliação dos resultados, porque os colegas de ambiente de trabalho avaliam uns aos outros. Há o receio, por parte do líder, de o avaliado se sentir prejudicado ao receber uma avaliação ruim e futuramente, quando as posições de avaliador e avaliado se inverterem, ocorrer retaliação.

Com relação à eficiência, os entrevistados demonstram que o programa não tem sido eficiente da maneira como tem sido executado. Apontam que há problema no acompanhamento e na atualização anual dos objetivos específicos do PDI, além de boa parte das etapas do programa não serem colocadas em prática. Foram indicadas a dificuldade que o programa tem de abranger algumas situações rotineiras e a falta de envolvimento dos TAEs no processo avaliativo.

Para os entrevistados, pela falta de controles de mensuração, não existe a métrica de comparação do real com o ideal. A coordenação setorial agia somente como uma ágil executora dos trâmites para cumprimento dos prazos estipulados pela PROGEPE, que em geral eram demasiado curtos. O chefe imediato é quem tem esse papel de verificar se a equipe está atuando da forma necessária, e não existe métrica nesse sentido nem sistema para a mensuração.

Os entrevistados consideram que o programa apresenta aspectos positivos, como: o caráter orientador e pedagógico; a proposta de que as metas sigam o modelo 5W2H, criado por Sakichi Toyoda (1867-1930) e apresentado por Taiichi Ohno (1912-1990); a vinculação com os objetivos específicos do PDI; a valorização da participação dos servidores; a oportunidade de compartilhamento de informação e conhecimento entre as equipes; e possibilidade de o TAE discordar do resultado recebido.

Por outro lado, consideram que o programa ainda tem pontos a serem trabalhados, por exemplo: direcionar a execução para o cumprimento da estratégia da universidade; aumentar a percepção da vinculação entre a política de desenvolvimento de pessoal da instituição com a política de avaliação de desempenho; e tornar a comunicação e a divulgação mais amigável e integrativa para aumentar o engajamento dos gestores e técnicos administrativos. Outros pontos são: executar as etapas de acordo com o cronograma planejado; validar as metas criadas e seus respectivos alinhamentos com os objetivos específicos do PDI; acompanhar as metas para reduzir a percepção de um processo visado exclusivamente para o cumprimento da normativa de ter uma avaliação de desempenho para a progressão por mérito na carreira; e realizar *feedback* dos resultados para os envolvidos e pontuar as ações e benefícios surgidos a partir do programa.

## Considerações finais

A avaliação de desempenho humano contribui de forma substancial para o alcance dos objetivos institucionais, entretanto, faz-se necessário que esse processo esteja alinhado ao planejamento estratégico da instituição (Modesto, 2000).

Na UFJF, a execução do PROADES deve ser orientada pelo PDI, sendo este o principal instrumento de planejamento estratégico da instituição, pois define objetivos e metas para o período de cinco anos e estabelece diretrizes que orientam as ações e decisões acadêmicas e administrativas.

Respondendo diretamente ao questionamento sobre como está caracterizado o alinhamento das metas registradas no PROADES de 2018 para o cumprimento das metas estabelecidas no PDI da UFJF para o Campus de Governador Valadares, pode-se afirmar que esse alinhamento não ocorre em grande parte das metas estipuladas. Tal quadro explicita a necessidade de ajustes no programa e de reflexões sobre adequação das metas estipuladas.

No campus, a demanda por capacitação análoga às metas de equipe, aliada ao pouco tempo para as discussões antes da definição das metas do programa, é apresentada como fator que prejudica as associações entre as metas estabelecidas no PDI e as metas das equipes de trabalho. Aparentemente, esse fator pode estar contribuindo para que as coordenações setoriais não consigam maior efetividade na orientação e no acompanhamento da elaboração de metas coletivas, podendo ocasionar o desalinhamento entre várias metas das equipes de trabalho e as estabelecidas no PDI.

Por meio das entrevistas, ficou evidente que a principal motivação do PROADES é atender à exigência legal para utilização de alguns benefícios previstos na carreira do TAE, como afastamento para pós-graduação, licenças, bolsas e, a principal, progressão por mérito na carreira. Outras razões possíveis são: *feedback* do trabalho desenvolvido, qualificação do servidor para melhor executar suas funções e desenvolvimento da instituição, servindo com métrica da qualidade da prestação do serviço

por ela oferecido. Além disso, foi constatado que houve falha dos gestores quanto à importância de a instituição difundir suas intenções entre seus funcionários e assegurar o compromisso de grande parte deles para a conquista dos objetivos institucionais. Nesse sentido, foi verificado que não ficou claro o suficiente para a equipe de trabalho o que ela precisava buscar.

Por fim, seguimos os apontamentos de Pereira (2017) sobre o PROADES ser entendido como uma iniciativa recente para uma mudança cultural dos servidores, que precisam se adequar a uma realidade de participação no planejamento da unidade à qual prestam serviços, e que o programa ainda apresenta desafios para a elaboração de metas efetivas. Elaborar, pactuar as metas e analisar os dados obtidos é algo que vem evoluindo ciclo após ciclo e contribuindo para uma mudança comportamental e para a efetividade do programa. Desse modo, ficou clara a necessidade de apuração do vínculo correto das metas individuais ao Plano de Metas Setorial, que por sua vez precisa estar alinhado ao planejamento estratégico da instituição.

## Notas

<sup>1</sup> Este estudo foi aprovado pelo CEP/UFVJM. A solicitação foi registrada sob o número 47880921.5.0000.5108 e aprovada de acordo com o parecer número 4.998.757 por ter atendido a todos os preceitos éticos para pesquisas envolvendo seres humanos preconizados na Resolução 466/12/CNS.

## Referências

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, p. 1-19, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8LPjXpK63qdrmdBcffkvg6k/> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

BAPTISTA, A. L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Santa Catarina, v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p182> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

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

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 de jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em 24 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 de set. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm). Acesso em 24 jan. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 de jun. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em 8 abr. de 2024.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 de mar. 2010. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/411689/publicacao/15751258>. Acesso em: 9 de abr. de 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de dez. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em 24 jan. de 2022.

BRASIL. **Pactuação das Metas da(s) Equipe(s) de Trabalho - Diretoria Geral do campus Governador Valadares**. Juiz de Fora: UFJF, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2018.

BRASIL. **Pactuação das Metas da(s) Equipe(s) de Trabalho - Instituto de Ciências da Vida**. Juiz de Fora: UFJF, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2018.

BRASIL. **Pactuação das Metas da(s) Equipe(s) de Trabalho - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**. Juiz de Fora: UFJF, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2018.

BRASIL. Resolução nº 08, de 27 de junho de 2007. **Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. UFJF, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2007. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2018/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-08-2007.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2022.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. rev. ampl. e atual. até a Lei nº 12.587, de 3-1-2012. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIANG, F.; BIRTCH, T. *Appraising Performance across Borders: an empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context*. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 7, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2010.00937.x> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S.P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998. Disponível em: <https://biblotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

HEUSER, C. A. **Projeto de banco de dados**: Volume 4 da Série Livros didáticos informática UFRGS. Bookman Editora, 2009.

LEVY, P.; WILLIAMS, J. *The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future*. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206304000674> . Acesso em 2 de fev. de 2023.

MARRAS, J. P; TOSE, M. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

MATTOS, P. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MESQUITA, F. A. A.; SILVA, A. V.; CARNEIRO, L. V.; SOUTO, I. B.; OLIVEIRA, I. T. As avaliações de desempenho nas esferas públicas de ensino: uma revisão sistemática da literatura. **Humanidades & Tecnologia em Revista (FINOM)**, Paracatu, MG, v. 16, p. 297-317, jan./dez. 2019.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 2, p. 105-119, abr./jun. 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

O'TOOLE JR., L.; MEIER, K. *Public Management, Context, and Performance: in quest of a more general theory*. **Journal of Public Administration research and Theory**, v. 25, p. 237-256, 2014. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/25/1/237/887031> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 45, n. 1, p. 36-52, mar. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxhMmCyxK7jbJz8g/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

PEREIRA, M. P. **Programa de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise dos desafios na construção do plano de metas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAP.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 13, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/32365> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. 4. ed. São Paulo: LTr, 1989.  
RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n.1, p. 253-273, fev. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>. Acesso em: 26 jan. 2022.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHÜTTE, S. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise – A Revista Acadêmica da FACE**, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011. Disponível em <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/9090> . Acesso em: 2 de fev. de 2023.

SHIGUNOV NETO, A; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 1, n. 1, p. 1-24, mai. 2003. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/462> . Acesso em 2 de fev. de 2023.

SOUZA, R. L. A.; SANTOS, A. T. de O.; DIAS, C. A.; SANTOS, C. M. Contributions of human performance evaluations to the achievement of objectives in the public sector. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 4, e96942881, p. 1-19, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2881>. Acesso em: 2 de fev. de 2023.

TURRIONI, J. B.; COSTA NETO, P. L. Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento por Objetivos: Uma análise comparativa. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 3, p. 331-338, dez. 1995.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2016. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/propp/wp-content/uploads/sites/20/2021/01/PDI-2016-2020-UFJF.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2022.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.