

O alinhamento entre as metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs e o Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus de Governador Valadares da UFJF

RICARDO LORRANE AZEVEDO SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)

NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) pelo auxílio para a realização e a apresentação deste trabalho.

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

1 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). A avaliação de desempenho contribui de forma substancial para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, faz-se necessário que o este processo esteja alinhado ao planejamento estratégico organizacional (MARRAS, 2013; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

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 (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAES DE 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 reconhecimentos deverão ser instruídos com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O decreto aponta ainda os requisitos mínimos desse documento, dentre os quais, a obrigatoriedade de constar a visão, missão, objetivos e metas da instituição, que deverão ser buscadas pelos 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 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 capacitar para desenvolverem programas de avaliação de desempenho humano e preparar a equipe de avaliadores e avaliados (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009).

Na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) a execução do Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) deve ser orientada pelo PDI (UFJF, 2007), sendo esse, com vigência de cinco anos, o principal instrumento de planejamento estratégico da instituição. O documento define objetivos e metas para o período considerado e estabelece diretrizes que orientam as ações e decisões acadêmicas e administrativas.

Pereira (2017) destaca que, por ser um documento extenso, o PDI da UFJF não é de conhecimento da maioria dos servidores. O autor aponta ainda, que, não obstante algumas melhorias pontuais geradas pela avaliação de desempenho, o PROADES não tem gerado resultados efetivos para UFJF. Essa constatação, aliada à vivência no processo de definição de metas do PROADES, nos leva a identificar a existência de uma lacuna entre o planejamento estratégico (PDI) e o programa de avaliação de desempenho (PROADES).

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 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: existe alinhamento das metas registradas no PROADES para o cumprimento das metas estabelecidas no PDI da UFJF, para o campus de Governador Valadares?

Na busca por resposta ao questionamento anterior, 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 e se justifica pela necessidade do alinhamento entre as metas de avaliação de desempenho e as metas estratégicas na instituição citada. A partir das ações a serem propostas na pesquisa, os esforços cotidianos dos servidores serão direcionados para que a instituição possa alcançar os objetivos previamente estabelecidos no seu planejamento estratégico, reduzindo a insatisfação de servidores no trabalho.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A administração pública compreende toda estrutura, recursos, órgãos, agentes, serviços e atividades à disposição dos governos para a promoção do bem comum da coletividade. A ideia central é agir calculadamente para realizar determinados objetivos desejados por meio de planejamento e direção para designar as atividades de execução (PALUDO, 2013).

O Estado efetiva bem sua função administrativa quando:

Na função administrativa o grande alvo é, de fato, a gestão dos interesses coletivos na sua mais variada dimensão, consequência das numerosas tarefas a que se deve propor o Estado moderno. Como tal gestão implica normalmente a prática de vários atos e atividades alvejando determinada meta, a Administração socorre-se, com frequência, de processos administrativos como instrumento para concretizar a função administrativa (CARVALHO FILHO, 2012, p. 5).

A administração dos interesses comuns deverá ser direcionada aos indivíduos com foco no seu amparo, garantia e satisfação. Para que a administração pública execute seus objetivos, são necessários os agentes públicos, pois são eles que executam as funções atribuídas ao Estado (CARVALHO FILHO, 2012). Nos artigos 37 e 38 da CF/88 são expressas as normas comuns para os servidores públicos. No art. 37 estão definidos os princípios da legalidade, impessoalidade, da moralidade, da publicidade e o da eficiência, que guiam a administração pública. O princípio da eficiência foi acrescentado no ano de 1998 por meio da Emenda Constitucional nº 19, que visa assegurar uma gestão pública mais eficaz e que permita a realização de metas de forma mais ágil, atingindo o objetivo ao qual se recomenda.

A adição do princípio da eficiência permitiu a administração pública priorizar a melhoria da qualidade dos serviços, reduzir custos e implementar uma cultura gerencial centrada em soluções (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013). Sua finalidade é assegurar uma gestão pública menos burocrática e autorizar a execução de objetivos de modo mais rápido e eficaz para alcançar a finalidade a qual se recomenda. Desde então, a administração pública passou a priorizar o aumento da qualidade dos serviços, a redução de custos e a busca de uma cultura gerencial focada em resultados. É natural a preocupação com a maior eficiência no setor público devido à escassez de recursos e os gastos crescentes no mesmo (PEDRAJA-CHAPARRO; SALINAS-JIMÉNEZ; SMITH, 2005).

Para Alcântara (2009), a avaliação da eficiência é de difícil operacionalização, ainda mais em serviços públicos. A maioria das atividades públicas não permite uma avaliação direta e objetiva dos resultados, pois atua em sistemas abertos e complexos. A busca por eficiência se dá em conseguir um melhor resultado com os mesmos recursos ou até mesmo com menos recursos. Espera-se que o agente público otimize seu desempenho na busca por melhores resultados (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013).

De acordo com Camargo e Guimarães (2013, p. 141), a “própria administração deve se utilizar de mecanismos adequados para concretizar seus objetivos, tais como: capacitação de agentes públicos; melhoria nos processos administrativos; transparência; racionalização; valorização com base no mérito; produtividade e controle.”

A gestão das organizações públicas pode parecer semelhante à gestão das organizações privadas, entretanto, existem características que as diferenciam relacionadas ao fato do governo visar o bem-estar à coletividade e para servir aos interesses da sociedade, enquanto a iniciativa privada visa o lucro e serve aos interesses privados. A distinção que mais gera polêmica entre as esferas pública e privada é quanto a eficiência e a eficácias das organizações. Nas organizações públicas são medidas principalmente pelo cumprimento de sua missão por meio do atendimento com qualidade as demandas e necessidades do indivíduo e do coletivo, ao passo que na iniciativa privada a eficiência e a eficácia são medidas pela elevação de receitas, expansão de mercado e redução de gastos (PALUDO, 2013).

3 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

No início da década de 1990 o Brasil se viu diante de desafios impostos pela expansão das funções econômicas e sociais do Estado e da globalização da economia mundial. Nesse contexto, surge a proposta de um modelo de administração pública gerencial fundamentada em conceitos de administração de empresas do mercado, focada nos resultados e não nos processos (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). A proposta da execução da reforma foi sustentada em três dimensões: a institucional-legal, que por meio da modificação de leis visou criar ou modificar instituições; a cultural, que visou a mudança dos valores burocráticos para os gerenciais e; por último, a dimensão gestão, que visou colocar em prática as ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado, e com melhor qualidade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Durante a evolução da gestão de pessoas na esfera pública, pode-se destacar algumas peculiaridades como a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na década de 1930, que em suas funções administrativas abarcava as de um Departamento de Pessoal. Na década de 1950, a expansão das indústrias possibilitou maior desenvolvimento da economia e demandou um Estado mais sofisticado. Por meio do aumento de órgãos de Administração Pública Indireta, como as autarquias e as fundações, o Estado brasileiro iniciou o seu plano de levar maior agilidade e flexibilidade às demandas da sociedade e do Estado (OLIVEIRA FILHO, 2012). Por permitirem um aporte mais facilitado de recursos, essas organizações podem recrutar, selecionar e remunerar o pessoal com menos despesa (MARCELINO, 2003).

A partir da década de 1990 desponta na área de Administração de Recursos Humanos a preocupação em orientar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Então, surgem as denominações como Gestão de Talentos, Gestão de Pessoas e outras (PEDRO, 2005). Nesse artigo será utilizada a denominação de Gestão de Pessoas (GP) por representar a gestão de seres humanos distintos, com culturas, personalidades, e particularidades individuais.

A GP visa contribuir para a eficácia organizacional utilizando dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados; aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver

e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança e; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (VERGARA, 2003). Para Gil (2001, p.17), “a gestão de pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Vergara (2003) esclarece essa relação quando descreve que os indivíduos dependem das organizações onde labutam para alcançarem seus ideais individuais e pessoais. Já a organização depende exatamente das pessoas para realizar as suas atividades e atingir seus objetivos estratégicos e cumprir sua missão. Dessa maneira, dependem mutuamente um do outro para usufruírem de benefícios correspondentes.

Nota-se que a Gestão de Pessoas na esfera pública percorre processos que 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 inserido. De acordo com Vergara (2003), a Gestão de Pessoas é composta por seis processos básicos: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar. É percebido que 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, que será detalhada mais pra frente. 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 ao seu trabalho. Permite ampliar a performance dos servidores públicos, por meio de sua profissionalização, e, conseqüentemente, melhorar o desempenho do Estado.

4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Historicamente a avaliação do desempenho dos indivíduos dentro das organizações como ação contínua iniciou-se depois que Frederik Taylor propôs racionalizar as relações de trabalho e torná-las mais eficientes. Logo, os indivíduos foram incorporados as linhas de produção e tiveram suas produtividades medidas objetivamente, juntamente com as produtividades das máquinas (BARBOSA, 1996).

Segundo Barbosa (1996), ainda hoje o desempenho é associado à quantidade de trabalho, percepção que pereniza a ideia que avaliação de desempenho serve para diferenciar quem trabalha e quem não trabalha, ou seja, 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 possuem características que dificultam a avaliação objetiva. Com o tempo, a percepção do indivíduo responder somente aos incentivos salariais foi substituída pela percepção que ele responde melhor a estímulos sociais e simbólicos. A avaliação de desempenho foi introduzida à administração moderna. Perdeu seu caráter punitivo para ser um instrumento que mede a essencialidade para as realizações das organizações e dos trabalhadores.

Para Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a avaliação de desempenho humano é um processo iniciado pelo planejamento das ações e terminado com a comparação entre o planejado e o executado. As atividades organizacionais são realizadas por meio das pessoas, logo, para se ter uma boa prestação dos serviços é necessária a avaliação do desempenho humano. A mensuração do desempenho contribui para a organização aplicar a sua estratégia, comunicar direções e induzir a conduta dos colaboradores, fornecendo suporte para a sua atuação (AKIM; MERGULHÃO, 2015). Neto e Gomes (2003) destacam a sua importância por diagnosticar 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 (LOTTA, 2002; NETO; GOMES, 2003).

Neto e Gomes (2003) apontam que a avaliação de desempenho é muito utilizada por empresas para avaliar e supervisionar a execução dos trabalhos realizados por colaboradores. A eficácia e gestão de uma organização passa por uma avaliação de desempenho humano adequada. “O sistema de avaliação de desempenho implantado e utilizado definirá o estilo gerencial e a cultura organizacional subjacente à organização” (NETO; GOMES, 2003, p.7).

A avaliação de desempenho contribui para melhorar a gestão de pessoas da organização, quando alinhada à gestão estratégica, autoriza a empresa a reconhecer, examinar e dar o retorno dos resultados para o colaborador, o que possibilita seu aperfeiçoamento na carreira e desenvolvimento da organização, além de em alguns casos, recompensar o colaborador por seu esforço e contribuição para os resultados da organização. A ferramenta merece destaque na gestão de pessoas e deve ser vista pelos gestores como uma ferramenta para auxiliar ações de desenvolvimento dos colaboradores e das organizações. Segundo Lotta (2002), a avaliação de desempenho é utilizada para atingir objetivos em áreas principais como: aspectos legais, aumentos salariais/promoções, comunicação, planejamento de recursos humanos e treinamento/desenvolvimento.

Perazzolo (2008, p.36) resume os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho em: ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe; desenvolver a visão sistêmica da organização; buscar eficácia na comunicação interna; melhorar a performance (desempenho); manter a motivação e o compromisso; analisar o desenvolvimento; identificar necessidades de treinamento; estimular o aperfeiçoamento; comemorar êxitos e aprender com os erros; compreender os desejos de crescimento profissional na empresa e; avaliar o potencial e obter o máximo de produtividade de cada colaborador. Para Perazzolo (2008), as organizações estão sendo forçadas a inovarem nos métodos de avaliações, pois os métodos tradicionais apresentam limitações.

4.1 A avaliação de desempenho humano na esfera pública brasileira.

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. Consequentemente, 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 sobre a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais. Atualmente, as leis n. 11.091/05 e 11.784/08 e o Decreto n. 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.

A avaliação de desempenho humano é uma ferramenta que visa evitar ineficiências ocasionadas pelo servidor quando este não cumpre com as atividades inerentes ao seu trabalho. Implementada pelo modelo gerencial, visa a ampliação da performance dos servidores públicos,

por meio de sua profissionalização, e conseqüentemente melhorar o desempenho do Estado (ANDION, 2012).

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 estavam correlacionados aos sistemas de gestão e aos Planos de Desenvolvimento Institucionais dessas organizações. Os autores chegaram à conclusão que, apesar das 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 possuem modelo implementado não conseguem utilizar adequadamente da 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 servidores TAE e das chefias imediatas. São relatados argumentos favoráveis à utilização da ferramenta devido a possibilidade de ela proporcionar maiores contribuições para a universidade, para os trabalhadores e para a sociedade. Como argumentos desfavoráveis, Pinto e Behr (2015) 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.

Para Neto e Gomes (2003, p. 7-8):

As propostas tradicionais de avaliação de desempenho, na maioria dos casos, são utilizadas como instrumento punitivo ou de promoção dos funcionários em relação aos resultados esperados pela organização. Isso ocorre porque em muitos casos elas não possuem propostas adequadas de avaliação, técnicas e pessoal qualificado para realizarem a análise, sendo o desempenho dos servidores apenas avaliado pelos superiores. Tornando-se uma avaliação subjetiva e dependente da postura profissional do avaliador, em muitos casos o avaliador utiliza-se do poder como um instrumento punitivo. Mas aos poucos a avaliação de desempenho começa a ser encarada como um instrumento auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, bem como no desenvolvimento organizacional.

Ao alinhar as metas individuais de cada servidor às metas institucionais contidas no PDI, a avaliação de desempenho possibilita que [...] “a avaliação de desempenho seja utilizada para a unificação das práticas de recursos humanos, “servindo como elemento de ligação dos processos de provisão, recompensas, desenvolvimento, realocação, dispensa (demissão), manutenção e monitoramento de pessoas” (ADLER, 2002, p. 29).

De acordo com Modesto (2000), é imposto ao servidor público a atuação eficiente, do ponto de vista jurídico, a atividade administrativa racional, a otimização no uso dos meios e a suficiência dos resultados. Por isso, a importância de evidenciar a avaliação de desempenho periódica, disposta no inciso III do § 1º do Art. 41 da CF/88, como ferramenta voltada para a melhoria do serviço público. É fundamental que o administrador atue com rendimento, maximizando recursos e produzindo resultados satisfatórios (MODESTO, 2000).

5 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 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

curso superiores de graduação e de 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. Nesse sentido, considera-se que a UFJF é uma IES credenciada por estar em funcionamento e ofertar curso superiores regularmente.

Para a realização do pedido de credenciamento é preciso que a IES apresente alguns documentos, dentre eles o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI deverá conter, obrigatoriamente, a missão, objetivos e 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 curso e programas de mestrado e doutorado; e demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira. O primeiro credenciamento tem um prazo máximo de cinco anos para universidades (BRASIL, 2017). Decorrido o prazo de cinco anos, é necessária a realização do credenciamento. Para o pedido de credenciamento, a instituição deve protocolar o pedido ao final de cada ciclo avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Dentre os documentos necessários para realizar o pedido, deverá conter a atualização do PDI, com destaques para as alterações ocorridas após o credenciamento (BRASIL, 2017).

O último PDI confeccionado pela UFJF foi referente ao período de 2016 a 2020. Nele a instituição definiu objetivos para atuar no quinquênio de 2016 a 2020. Desse modo, os objetivos gerais definidos foram: 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 (PDI, 2016). O PDI estabelece que todo planejamento elaborado pelas Unidades Acadêmicas e Administrativas no período de 2016 a 2020 devem respeitar as diretrizes, os objetivos e as metas previstas no documento. Para a instituição, o PDI é encarado como uma carta de intenções estratégicas assinada a várias mãos a depender do tema que aborda. A avaliação sobre o cumprimento das metas e objetivos é conduzida pela Diretoria de Avaliação Institucional, porém não é impedido aos setores da UFJF criar mecanismos próprios para aferir se as ações realizadas estão de acordo com o PDI. Caso não estejam de acordo com o PDI, planos de ações corretivas devem ser elaborados e conduzidos para que se retorne à trajetória prevista no plano estratégico. O plano pode sofrer ajustes a situações que possam ocorrer no período, desde que mantenha o seu caráter direcionador de esforços (PDI, 2016).

6 O PROADES DA UFJF

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-se um processo sistemático e contínuo de avaliação dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), subsidiado pelo planejamento do trabalho realizado por cada equipe de trabalho e orientado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF, 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 da legislação federal, o planejamento participativo, o acordo prévio de trabalho, a integração com o PDI, a articulação com demais programas 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 às suas funções e compromissos; fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico; propiciar condições à 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 do 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 a compor a avaliação anual, de forma a atender a dinâmica de funcionamento da UFJF. O programa é composto por três fases, a primeira refere-se a pactuação das metas, a segunda refere-se ao acompanhamento do desempenho e a última fase refere-se à avaliação do desempenho (UFJF, 2018). Para a realização da 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 definição de políticas administrativas em nível central e nas Unidades. A avaliação do desempenho das atividades corresponde 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 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 a DG foi dividida em 09 (nove) equipes com os seguintes nomes: 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 03 (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 com os seguintes nomes: 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).

No ano de 2018 o PROADES completou 10 anos de sua implementação. Naquele ano, para que as metas fossem informadas de forma clara e se tornassem significativas, passou-se a ser exigido metas conexas a indicadores e informadas pelas 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)? A meta deve, se

for oportuno e conveniente, estar vinculada a alguma meta direcionada à Unidade pelo PDI (UFJF, 2018).

7 METODOLOGIA

Este estudo possui caráter qualitativo e exploratório, com finalidade descritiva, e pode ser classificado como bibliográfico e documental. Qualitativo porque permitiu que os dados fossem agrupados e analisados em profundidade à luz do referencial teórico para o desenvolvimento de conclusões sobre a investigação. Exploratória por fornecer embasamento para uma melhor compreensão e familiaridade com a temática. A finalidade descritiva é pelo fato de expor característica de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2016).

A classificação como bibliográfico e documental se dá pela realização do estudo sistematizado para a fundamentação teórica baseado em materiais publicados em livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais de eventos científicos, leis e materiais disponibilizados pela internet sobre a administração pública brasileira, gestão de pessoas na esfera pública, avaliação de desempenho humano, técnicas de avaliação de desempenho humano e avaliação de desempenho humano na esfera pública brasileira (VERGARA, 2016; GIL, 2017) e também se utilizou de documentos internos ao *campus* Governador Valadares e ao *campus* sede da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Universidade Federal que dizem respeito ao objeto de estudo tais como documentos oficiais, manuais, normas e relatórios institucionais. Considera-se fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando o material consultado está em bibliotecas ou bases de dados (GIL, 2017).

Foi escolhido para estudo e análise o PROADES referente ao ano de 2018. A definição do período deu-se em virtude de ter sido o último ano onde ocorreu a execução normal do PROADES, visto que nos anos de 2019 e 2020 o funcionamento da UFJF e as atividades realizadas pelos TAEs foram duramente impactadas pela pandemia do COVID-19 e, conseqüentemente, interferiu na forma de execução do programa. Para analisar o alinhamento das metas pactuadas por todas as equipes vinculadas ao *campus* Governador Valadares no PROADES para o ano de 2018 foi considerado o PDI estabelecido para o período de 2016 a 2020, vigente durante a pactuação das metas de desempenho.

No documento referente ao PDI foram analisadas a missão, os princípios e 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.

Após a leitura dos documentos, as informações consideradas mais relevantes sobre o tema foram coletadas e digitadas em uma planilha um melhor entendimento da vinculação das metas do PROADES com as metas que compõem os objetivos gerais do PDI. Em seguida, as metas do Programa foram classificadas nas seguintes categorias: meta alinhada com a meta do PDI e com o objetivo geral do planejamento estratégico; meta desalinhada com a meta do PDI, mas alinhada com o objetivo geral do planejamento estratégico; meta desalinhada com a meta do PDI e com o objetivo geral e; meta que não foi vinculada às metas 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.

8 O ALINHAMENTO ENTRE AS METAS DO PROADES E O PDI

O último PDI confeccionado 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, para atuar no quinquênio de 2016 a 2020 (UFJF, 2016).

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 a multidisciplinaridade, encaixe e aproximação das partes e remoção de barreiras. Para atingir o objetivo foram elencadas 40 metas que estão relacionadas a consolidação de um ambiente fértil ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, de um núcleo estratégico para a conscientização e a educação voltadas à valorização do meio ambiente e de um relevante espaço de ações de lazer e de cultura para a comunidade e a ampliação, estruturação e fortalecimento de Programas que visem a complementar, aperfeiçoar e valorizar a formação de professores (UFJF, 2016).

O objetivo de assegurar a democratização do ensino visa avançar a consolidação de políticas de ação afirmativa e na criação de condições materiais e simbólicas para o acolhimento, permanência, promoção e aprendizagem por parte dos graduandos dos *campi*. Para atingir o objetivo foram elencadas 18 metas que estão relacionadas a fomentar o desenvolvimento das atividades curriculares de integração ensino, pesquisa e extensão; criação de novos programas de acolhimento aos ingressantes da UFJF; 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 para que se tenha pessoas comprometidas, integradas, motivadas e voltadas para a produção e transmissão de conhecimento e inovação em todas as áreas de atuação. Para atingir o 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 ao 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 unidades, laboratórios de pesquisa, espaços de ensino, Hospital Universitário e do *campus* de Governador Valadares. A mesmo tempo, visa um processo organizacional ágil, transparente e integrado. Para atingir o objetivo foram elencadas 43 metas que estão relacionadas a valorização e fomento de práticas inovadoras para a sistematização e transparência dos processos organizacionais e atos normativos da Universidade; a instituição de canais de comunicação mais efetivos entre a Administração Central e as diversas Unidades Acadêmicas dos *campi*; assegurar a execução das instalações físicas já planejadas para os *campi* de Juiz de Fora e o de Governador Valadares, dentro das possibilidades orçamentárias; diagnosticar as demandas institucionais da UFJF nos *campi*; criar o programa de desburocratização da instituição e; implementar o programa de acessibilidade para a comunidade universitária com necessidades especiais de mobilidade (UFJF, 2016).

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 à transformação das dinâmicas socioeconômicas e ambientais, em especial das mesorregiões da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce, tendo sempre em vista uma sociedade mais justa e democrática. Para atingir o objetivo foram elencadas 31 metas que estão relacionadas ao fortalecimento e ampliação de ações de programas de extensão para o desenvolvimento e inclusão diversificada para a comunidade externa da UFJF afim 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 conclusão das obras do *campus* o mais rapidamente possível. Para atingir o objetivo, foram elencadas 21 metas que estão relacionadas a extensão do Plano de Segurança da UFJF e demais projetos desenvolvidos ao campus avançado de Governador Valadares; criação de instâncias representativas de Pró-Reitorias e Coordenações no *campus* avançado; reorganização da estrutura administrativa e acadêmica com vistas a otimizar a gestão conjunta dos *campi*; assegurar melhores condições de trabalho, de estrutura física e de espaço para atividades de ensino; fomento do marketing institucional na região de Governador Valadares e adequação do regimento instrucional para assegurar a representação do *campus* em Conselhos Acadêmicos e Administrativos (UFJF, 2016).

Um ponto de destaque no documento do PROADES, foi o registro por parte de uma Unidade, o curto tempo para o planejamento e pactuação das metas, e por outra Unidade, a demanda por capacitações análogas às metas de equipe. Outro ponto de destaque foi o registro da preocupação de apenas uma Coordenação Setorial evidenciar a necessidade de as metas das Equipes de Trabalho estarem vinculadas ao planejamento realizado no PDI.

Nesse contexto, observou-se com a análise documental que, do total de duzentos e sessenta e quatro metas pactuadas pelas Equipes de Trabalho do *campus* Governador Valadares para o PROADES do ano de 2018, cento e quarenta e sete estão vinculadas e corretamente alinhadas a metas direcionadas à Unidade pelo PDI, e conseqüente, alinhadas com os objetivos gerais do planejamento estratégico aos quais estão vinculados. Esse total demonstra que 56% do total das metas podem contribuir efetivamente para que a instituição alcance os seus objetivos e metas organizacionais definidas no PDI. Por outro lado, cento e dezessete metas apresentam algum desalinhamento ou não foram vinculadas às metas direcionadas à unidade pelo PDI. Deste total, dezesseis metas não apresentam o alinhamento correto com as metas as quais foram vinculadas, mas apresentam alinhamento com os objetivos gerais do planejamento estratégico aos quais estão vinculadas, trinta e nove metas não apresentam o alinhamento correto com as metas as quais foram vinculadas nem com os objetivos gerais do PDI aos quais estão vinculados, e por fim, sessenta e duas metas que não tiveram informadas as vinculações às metas direcionadas à Unidade pelo PDI. Dessa maneira, não foi possível analisar a vinculação e o alinhamento dessas metas a alguma meta direcionada à Unidade pelo PDI.

O total das metas que apresentam algum desalinhamento ou não vinculação às metas direcionadas à Unidade pelo PDI representa um 44% do total das metas, distribuídos da seguinte maneira: 6% não apresentam o alinhamento correto com as metas as quais foram vinculadas, mas apresentam alinhamento com os objetivos gerais do planejamento estratégico aos quais estão vinculadas, 15% não apresentam o alinhamento correto com as metas as quais foram vinculadas nem com os objetivos gerais do PDI aos quais estão vinculados, e 23% que não tiveram informadas as vinculações às metas direcionadas à Unidade pelo PDI. Apesar da obrigatoriedade da emissão de um relatório de avaliação de desempenho pelas Unidades de

Avaliação ao final do ciclo, não foi percebido apontamentos que informem o desalinhamento entre as metas estabelecidas no PDI e as metas das Equipes de Trabalho registradas no PROADES.

Após a análise qualitativa das cinquenta e cinco metas que apresentam algum desalinhamento, às metas direcionadas à Unidade pelo PDI, pode-se verificar que é possível realinhá-las a outras metas para que possam contribuir efetivamente para a consecução dos objetivos e metas organizacionais definidas no PDI. Ao efetivar o realinhamento, percebe-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%.

Portanto, esse ajuste demonstra que é possível utilizar o Programa de forma mais efetiva para a consecução dos objetivos e metas organizacionais definidas no PDI. Para isso, é preciso compreender melhor o fenômeno das associações entre as metas estabelecidas no PDI e as metas das Equipes de Trabalho registradas no PROADES.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho humano contribui de forma substancial para o alcance dos objetivos institucionais, entretanto, faz-se necessário que o processo de avaliação de desempenho esteja alinhado ao planejamento estratégico da instituição (MODESTO, 2000; ADLER, 2002).

Na UFJF a execução do PROADES deve ser orientada pelo PDI, sendo esse, o principal instrumento de planejamento estratégico da instituição, porque ele 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 a existência de alinhamento das metas registradas no PROADES para o cumprimento das metas estabelecidas no PDI da UFJF, para o campus de Governador Valadares, pode-se afirmar que este alinhamento não acontece com grande parte das metas estipuladas no PROADES. Tal quadro explicita a necessidade de ajustes no Programa e reflexões sobre adequação das metas estipuladas no mesmo. No Campus de Governador Valadares da UFJF, a demanda por capacitação análoga às metas de equipe aliada ao pouco tempo para as discussões antes da definição das metas do Programa são apresentados como fatores que prejudicam 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 acompanhamento da elaboração de metas coletivas. O que pode ocasionar o desalinhamento entre várias metas das Equipes de Trabalho e as estabelecidas no PDI.

Em razão de suas limitações, principalmente metodológicas, esse estudo não tem por pretensão esgotar a matéria, mas apenas ser mais um ponto de reflexão, capaz de lançar luzes para melhor entendimento da temática e contribuir para que o Programa seja mais efetivo para a consecução dos objetivos e metas da instituição. Enquanto um estudo em andamento, está prevista uma nova etapa deste estudo, quando serão realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de cada setor do Campus em análise para compreender a efetividade do PROADES para o alcance das metas estipuladas no PDI da UFJF, enfatizando os propulsores e os possíveis gargalos neste processo.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem à Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) pelo auxílio para a realização e a apresentação deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADLER, C. S. Avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa X. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- AKIM, Érica Kushiara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 337-366, 2015.
- ALCANTARA, Christian Mendez. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Constituição, Economia e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, 2009.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n.1, p. 1-19, mar. 2012.
- 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**, v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, Set/Dez, 1996.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de jan. 2005.
- BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 de set. 2008.
- BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de dez. 2017
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998.
- CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG-CESUC-Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. 28, 2013.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

MESQUITA, F. A. A. et al. As avaliações de desempenho nas esferas públicas de ensino: uma revisão sistemática da literatura. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 16, n. 1, p. 297-317, 2019.

GIL, A C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**; São Paulo: Atlas. 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

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**, v. 32, n. 6, p. 43 -61, 1998.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody De Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

LOTTA, Gabriela Spanguero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-12, 2002.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 37, p. 641-659, maio/jun. 2003.

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

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2002.

OLIVEIRA FILHO, A. **Política de Gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: Uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC. Florianópolis, 2012.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v 45, n. 1, p. 36-52, Jan/Mar, 2005.

PEDRAJA-CHAPARRO, Francisco; SALINAS-JIMÉNEZ, Javier; SMITH, Peter C. Assessing public sector efficiency: Issues and methodologies. **SSRN**, March, v.31, 2005.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.

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**. 2017. 183f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

PERAZZOLO, E. Análise de avaliação de desempenho em hospital público. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4. Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

SANTOS, L. S.; FEUERSCHUTTE, S. G. A percepção do Servidor Técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o Processo de Avaliação de Desempenho. **Anais do II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Curitiba, 2009.

SOUZA, R. L. A.; SANTOS, A. T. de O., DIAS; C. A.; SSANTOS; C. M. Contributions of human performance evaluations to the achievement of objectives in the public sector. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, 2020.

UFJF. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Resolução nº 08/2007. **Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2007. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/progepe/files/2008/11/resolucao-consu-0807-aprova-proades.pdf>>.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2020**.

UFJF. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFJF**. 2017. Disponível em: https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2008/09/PROADES-Manual_v31.pdf

UFJF. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Pactuação das Metas da(s) Equipe(s) de Trabalho do campus Governador Valadares**. 2018.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.