

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Fernanda Leite Carvalho**

**Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em  
Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de  
Fora, *Campus* Avançado Governador Valadares**

Juiz de Fora

2021

**Fernanda Leite Carvalho**

**Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em  
Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de  
Fora, *Campus* Avançado Governador Valadares**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Professor Doutor Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Carvalho, Fernanda Leite.

Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares / Fernanda Leite Carvalho. -- 2021.  
167 f. : il.

Orientador: Lourival Batista de Oliveira Júnior  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Avaliação de desempenho. 2. PROADES. 3. Gestão do desempenho. I. Júnior, Lourival Batista de Oliveira, orient. II. Título


**Fernanda Leite Carvalho**


**Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em  
Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de  
Fora, *Campus Avançado Governador Valadares***

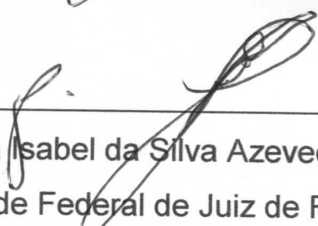
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 05 de novembro de 2021

**BANCA EXAMINADORA:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior – Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

  
\_\_\_\_\_  
Profª. Drª Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos servidores da UFJF/GV, em especial, aos técnico-administrativos em educação do Instituto de Ciências da Vida, que contribuíram para que este trabalho fosse possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me permitir vivenciar essa experiência de muito aprendizado e conquista.

Ao meu esposo, Roberto, pelo apoio, incentivo, companheirismo, paciência e, acima de tudo, por acreditar em mim.

Aos meus pais, Ronaldo e Vania, pelo amor, apoio, incentivo e orações.

À minha irmã, Rafaela, e meu sobrinho, Ricardo, pela alegria proporcionada em meio à ansiedade e preocupação.

À toda minha família por estar ao meu lado, torcendo por mim e comemorando minhas vitórias.

Aos amigos que me proporcionam momentos de leveza em meio às dificuldades.

À minha suporte, Priscila Campos Cunha, por ser meu braço direito ao longo de todo o trabalho desenvolvido, pelas sugestões, pela paciência, pelo empenho e por acreditar neste trabalho.

Ao orientador, Prof. Lourival Batista de Oliveira Júnior, pela dedicação e ensinamentos ao longo dessa jornada.

Aos professores que fizeram parte da banca examinadora e aceitaram avaliar este trabalho. Agradeço as contribuições e aprendizado.

“É importante reforçar que o desempenho deve ser tratado como um processo de gestão, e não apenas como uma avaliação” (ORSI; SILVA, 2014, p. 221).

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O foco da pesquisa é a análise da execução da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação aplicada a uma equipe de trabalho do Instituto de Ciências da Vida (ICV), denominada “Secretarias ICV”, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) *Campus* Avançado Governador Valadares. O objetivo é analisar de que forma é possível adequar a participação desta equipe de trabalho junto ao Programa de Avaliação de Desempenho (Proades), almejando cumprir os objetivos do programa. O trabalho descreve a implantação do Proades, do *Campus* Avançado Governador Valadares e do Instituto de Ciências da Vida, analisa as dificuldades encontradas pelos servidores da equipe “Secretarias ICV” na participação da avaliação de desempenho e, por fim, apresenta um plano de ação que busca contribuir para a adequação do trabalho da equipe. Com base nos relatórios e formulários do Proades referentes aos ciclos 8º, 9º e 10º, relativos aos anos 2017, 2018 e 2019, foram levantadas evidências para este estudo de caso. O referencial teórico trabalhado dialoga com a temática da gestão do desempenho, para estudo e entendimento da avaliação aplicada aos técnicos. A metodologia de pesquisa utilizada engloba pesquisa bibliográfica, documental e entrevista de servidores componentes da equipe de trabalho “Secretarias ICV”, chefia imediata e representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) da UFJF.

Palavras-chave: Gestão do Desempenho. Avaliação de desempenho. Programa de Avaliação de Desempenho. Proades.



## **ABSTRACT**

This work was developed within the scope of the Professional Postgraduate Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education at the Center for Public Policies and Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora. The focus of the research is the analysis of the performance evaluation of technical-administrative employees in education applied to a work team of the Institute of Life Sciences (ICV), called "Secretarias ICV", of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF) Governador Valadares Advanced Campus. The objective is to analyze how it is possible to adapt the participation of this work team with the Performance Assessment Program (Proades), aiming to fulfill the program's objectives. The work describes the implementation of the Governador Valadares Advanced Campus and the Life Sciences Institute, analyzes the difficulties encountered by the staff of the "Secretarias ICV" team in participating in the performance evaluation and, finally, presents an action plan that contributes to adaptation of team work. Based on Proades reports and forms for cycles 8, 9 and 10, for the years 2017, 2018 and 2019, evidence was raised for the case study. The theoretical framework worked dialogues with the theme of Performance Management, for the study and understanding of the assessment applied to technicians. The research methodology used encompasses bibliographic research, documentary research and interviews with staff members of the "Secretarias ICV" work team, immediate head and representative of the Pro-Rectorate of Personnel Management (Progepe) at UFJF.

**Keywords:** Performance Management. Performance evaluation. Performance Assessment Program. Proades.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Locais de Funcionamento da UFJF/GV .....        | 39 |
| Figura 2 – Organograma da UFJF/GV .....                    | 41 |
| Figura 3 – Organograma Instituto de Ciências da Vida ..... | 43 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Competências da Coordenação de Avaliação de Desempenho do Proades.....  | 31  |
| Quadro 2 – Competências das Coordenações Setoriais de Avaliação do Proades         | 31  |
| Quadro 3 – Dados do 8º ciclo do Proades .....                                      | 53  |
| Quadro 4 – Dados do 9º ciclo do Proades – “Aspirações” .....                       | 55  |
| Quadro 5 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 1 .....                    | 56  |
| Quadro 6 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 2 .....                    | 56  |
| Quadro 7 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 3 .....                    | 57  |
| Quadro 8 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 4 .....                    | 57  |
| Quadro 9 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 1.....                   | 58  |
| Quadro 10 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 2.....                  | 58  |
| Quadro 11 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 3.....                  | 59  |
| Quadro 12 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 4.....                  | 60  |
| Quadro 13 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 1 .....                  | 61  |
| Quadro 14 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 2 .....                  | 62  |
| Quadro 15 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 3 .....                  | 62  |
| Quadro 16 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 4 .....                  | 63  |
| Quadro 17 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 1.....                 | 63  |
| Quadro 18 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 2.....                 | 64  |
| Quadro 19 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 3.....                 | 64  |
| Quadro 20 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 4.....                 | 64  |
| Quadro 21 – Características da Gestão de competências e Gestão de Desempenho ..... | 77  |
| Quadro 22 – Situações que interferem nas avaliações de desempenho .....            | 85  |
| Quadro 23 – Seleção dos entrevistados das Secretarias ICV .....                    | 92  |
| Quadro 24 – Dificuldades evidenciadas e propostas de melhorias .....               | 128 |
| Quadro 25 – Implantação de gestão de desempenho.....                               | 132 |
| Quadro 26 – Detalhamento das ações para a fase de pactuação de metas .....         | 134 |
| Quadro 27 – Propostas para a cartilha digital .....                                | 137 |
| Quadro 28 – Detalhamento das ações para a fase de acompanhamento .....             | 141 |
| Quadro 29 – Detalhamento das ações para a fase de avaliação de desempenho .        | 143 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Dificuldades encontradas durante o 10º ciclo ..... | 66 |
|--|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS

|           |  |
|-----------|--|
| ABO       | Associação Brasileira de Odontologia   |
| Apes-JF   | Associação de Professores de Ensino Superior de Juiz de Fora                 |
| BSC       | <i>Balanced scorecard</i>  |
| CAP       | Coordenação de Administração de Pessoal                                      |
| Camp      | Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas                            |
| CCDP      | Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas                        |
| CIS       | Comissão Interna de Supervisão   |
| CEP       | Comitê de Ética e Pesquisa   |
| CF        | Constituição Federal   |
| Consu     | Conselho Superior  |
| Cossbe    | Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar                                  |
| DCE       | Diretório Central dos Estudantes   |
| Fadivale  | Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce                                     |
| ICSA      | Instituto de Ciências Sociais Aplicadas                                      |
| ICV       | Instituto de Ciências da Vida  |
| IFE       | Instituição Federal de Ensino  |
| Nudep     | Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas                          |
| Nugec     | Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras  |
| Nupla     | Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência                               |
| PCCTAE    | Plano de Carreira dos cargos Técnico- Administrativos em Educação            |
| PCDP      | Pedido de Concessão de Diárias e Passagens                                   |
| PDI       | Plano de Desenvolvimento Institucional                                       |
| PDICCTAE- | Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos              |
| UFJF      | Técnico- Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora |
| PAE       | Plano de Ação Educacional  |
| POP       | Procedimento Operacional Padrão  |
| Proades   | Programa de Avaliação do Desempenho  |
| Procap    | Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento                                    |

|            |  |
|------------|--|
| Prodim     | Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação                        |
| Progepe    | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  |
| Reuni      | Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais   |
| SAU        | Sistema de Atendimento Unificado   |
| SCDP       | Sistema de Concessão de Diárias e Passagens  |
| Siga       | Sistema Integrado de Gestão Acadêmica  |
| Sintufejuf | Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino do município de Juiz de Fora |
| TAE        | Técnico-Administrativo em Educação   |
| TCLE       | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido   |
| UFJF       | Universidade Federal de Juiz de Fora   |
| UFJF/GV    | Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Avançado Governador Valadares  |
| Unipac     | Universidade Presidente Antônio Carlos   |
| Univale    | Universidade Vale do Rio Doce  |

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2</b>     | <b>A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EQUIPE DE TRABALHO<br/>“SECRETARIAS ICV” DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA DA<br/>UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA <i>CAMPUS AVANÇADO</i><br/>GOVERNADOR VALADARES .....</b> | <b>23</b> |
| 2.1          | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS<br>TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO .....   | 23        |
| 2.2          | IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS<br>TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE<br>FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....   | 25        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Visão geral do Programa de Avaliação de Desempenho.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>Processo de avaliação de desempenho – fases do programa.....</b>   | <b>32</b> |
| 2.3          | IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA<br><i>CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES</i> .....  | 37        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Instituto de Ciências da Vida.....</b>   | <b>42</b> |
| 2.3.1.1      | <i>Divisão do Proades dentro do Instituto de Ciências da Vida .....</i>   | <i>45</i> |
| 2.3.1.2      | <i>Aplicação da avaliação de desempenho dentro da equipe de trabalho<br/>“Secretarias ICV” .....</i>  | <i>46</i> |
| <b>3</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA .....</b>   | <b>68</b> |
| 3.1          | GESTÃO DE DESEMPENHO .....  | 68        |
| <b>3.1.1</b> | <b>Gestão de desempenho na perspectiva da Gestão de competências... </b>  | <b>73</b> |
| 3.2          | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE<br>PESSOAS .....   | 78        |
| <b>3.2.1</b> | <b>Avaliação de Desempenho e Motivação.....</b>   | <b>80</b> |
| <b>3.2.2</b> | <b>Avaliação de desempenho e Desenvolvimento profissional e<br/>institucional .....</b>   | <b>82</b> |
| <b>3.2.3</b> | <b>Avaliação de desempenho e Resultados .....</b>   | <b>84</b> |
| 3.3          | PERCURSO METODOLÓGICO .....   | 87        |
| <b>3.3.1</b> | <b>Entrevista como instrumento de coleta de dados e sujeitos da pesquisa<br/>.....</b>  | <b>89</b> |
| <b>3.3.2</b> | <b>A coleta de dados.....</b>   | <b>92</b> |
| <b>3.3.3</b> | <b>Análise dos resultados da pesquisa.....</b>  | <b>94</b> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.3.3.1  | <i>Caracterização dos sujeitos da pesquisa</i> .....  | 94         |
| 3.3.3.2  | <i>Execução do Proades na equipe Secretarias ICV/GV e as concepções sobre avaliação de desempenho</i> .....   | 95         |
| 3.3.3.3  | <i>A dinâmica de execução do Proades na equipe Secretarias ICV/GV e a participação dos servidores</i> .....   | 103        |
| 3.3.3.4  | <i>Os resultados do Proades: feedback e contribuição para o desenvolvimento profissional</i> .....  | 120        |
| <b>4</b> | <b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL</b> .....  | <b>130</b> |
| 4.1      | ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO .....  | 131        |
| 4.1.1    | <b>Propostas para fase de pactuação de metas do Proades</b> .....   | <b>133</b> |
| 4.1.1.1  | <i>Estabelecer objetivos com vistas a cumprir Plano de Desenvolvimento Institucional</i> .....  | 135        |
| 4.1.1.2  | <i>Explanar distorções na avaliação, objetivos almejados, vantagens da avaliação</i> .....  | 135        |
| 4.1.1.3  | <i>Treinar de modo preparatório e contínuo os técnicos, chefias imediatas e coordenadores setoriais e capacitar os servidores para a autoavaliação e avaliação dos pares</i> .....                                  | 138        |
| 4.1.1.4  | <i>Adequar o Plano de Metas às possibilidades de melhoria do trabalho dos setores</i> .....   | 139        |
| 4.1.2    | <b>Propostas para a fase de acompanhamento do Proades</b> .....   | <b>140</b> |
| 4.1.3    | <b>Propostas para a fase de avaliação de desempenho do Proades</b> .....  | <b>142</b> |
| 4.1.3.1  | <i>Dar ciência ao avaliado sobre os resultados, analisar as metas alcançadas e dificuldades vivenciadas, sugerir aprimoramento do desempenho e estabelecer expectativas para o próximo ciclo de avaliação</i> ..... | 144        |
| 4.1.3.2  | <i>Levantar necessidades de capacitação, revisão de processos e demais ações necessárias para o desenvolvimento profissional</i> .....  | 144        |
| 4.1.4    | <b>Monitoramento das propostas do PAE</b> .....   | <b>145</b> |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>146</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>149</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO</b> .....   | <b>157</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS PARA A COORDENAÇÃO SETORIAL</b> .....   | <b>158</b> |



|   |            |
|---|------------|
| <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CHEFE DE DEPARTAMENTO DO ICV .....</b> | <b>159</b> |
| <b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTE DA PROGEPE.....</b>      | <b>160</b> |
| <b>ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA.....</b>                                  | <b>161</b> |
| <b>ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ..</b>                    | <b>165</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da Reforma do Estado ocorrida em meados dos anos 1990, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, houve a implantação da Administração Pública Gerencial no Brasil, que trouxe ideias de meritocracia no serviço público e ideia de uma gestão orientada pela melhoria do desempenho. Esse modelo de administração apresenta valores voltados para a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos e, também, para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. O foco nos resultados embasa diversas inovações na área pública, além da busca pela profissionalização e avaliação constante, via estabelecimento de metas e indicadores. O modelo gerencial visa garantir eficiência e efetividade nas ações do Estado, além de possibilitar prestação de contas dos resultados à sociedade (ABRUCIO, 2007).

Paula (2005) explica que nas décadas de 1980 e 1990 houve debates em torno da crise de governabilidade do Estado da América Latina e essa vertente deu origem à implantação da Administração Pública Gerencial no Brasil. Internacionalmente, havia, à época, um movimento de reforma do Estado, iniciado na Europa e nos Estados Unidos. No Brasil, o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, o qual foi indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado, se posicionou favorável à proposta gerencialista, já aplicada em outros países. A autora explica que esse modelo se diferencia do modelo burocrático por focar na profissionalização e seguir práticas de gestão do setor privado.

Torres (2004) apresenta os conceitos de eficiência e efetividade aplicados à Administração Pública e explica que o primeiro se relaciona ao modo como os objetivos são alcançados, priorizando ideias de economia e viabilidade, maximizando resultados e minimizando custos. Já o segundo conceito é vinculado aos benefícios que uma ação resulta para a sociedade, analisando-a sob a ótica da necessidade e oportunidade.

Na Constituição Federal de 1988, a Emenda Constitucional nº 19/1998 introduziu o Princípio da Eficiência no art. 37, tornando-o de observância obrigatória pela Administração Pública Direta e Indireta (BRASIL, 1988). Para Mabtum (2015), a eficiência é uma ferramenta utilizada na preservação da qualidade dos serviços estatais. Essa qualidade passou a ser verificada via avaliação dos resultados.

A avaliação de desempenho dos servidores deriva da necessidade de se implantar uma ferramenta de gestão para obtenção de dados e indicadores, com a finalidade de subsidiar ações de aprimoramento na prestação dos serviços à sociedade e constante desenvolvimento humano. É necessário adaptar o funcionamento da Administração Pública a uma forma rápida, descentralizada e com foco nos resultados, por isso a implantação de uma gestão voltada para metas e desempenho. Abrucio (2007, p. 82) explica que “a gestão por resultados é hoje a principal arma em prol da efetividade das políticas públicas” e, por isso, defende a orientação da Administração Pública via metas e indicadores.

A demanda pela avaliação de desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) das Instituições de Ensino Superior está disposta na Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Essa Lei prevê a necessidade da estruturação do Plano de Carreira dessa classe de servidores e, dentre outras normativas, estabelece, em seu art. 3º, inciso IX, como princípios e diretrizes do Plano a “avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005, p. 1).

Este trabalho versa sobre uma análise do Programa de Avaliação de Desempenho (Proades) dos TAE da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), aplicado à equipe de trabalho das secretarias do Instituto de Ciências da Vida (ICV), da Universidade Federal de Juiz de Fora *Campus* Avançado Governador Valadares (UFJF/GV), denominada “Secretarias ICV”. A delimitação da pesquisa levou em consideração a percepção da existência de dificuldades na execução das fases da avaliação por essa equipe de servidores.

O Decreto nº 5.825/2006 estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006). Essa norma apresenta a avaliação de desempenho como instrumento de gestão, que possibilita a mensuração dos resultados alcançados pelos servidores, analisados por meio de critérios objetivos que decorrem de metas previamente estabelecidas pelas equipes de trabalho, e tem como objetivo a promoção do desenvolvimento institucional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados (BRASIL, 2006).

Em 2006, o Conselho Superior (Consu) da UFJF aprovou o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em

Educação (PDICCTAE-UFJF), via Resolução nº 24/2006 (UFJF, 2006a), em atendimento à determinação da Lei nº 11.091/2005, art. 24, *caput* (BRASIL, 2005). Esse plano visa promover a capacitação e desenvolvimento dos servidores TAE, dentro de um cenário laboral em que a competitividade e inovações exigem adaptação, flexibilidade e gestão participativa. O investimento nos servidores se torna de fundamental importância para a Instituição, portanto, o documento tem como objetivo inserir o servidor no planejamento e na execução de seu trabalho. Em seu item 5.5, o plano trouxe como meta a implantação de um Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos, com objetivo de buscar aprimoramento no desempenho individual, e, por conseguinte, no desempenho da equipe e da Instituição (UFJF, 2006b).

O Proades dos TAE foi criado, dentro da UFJF, em 2007, via Resolução nº 08, do Consu da Instituição (UFJF, 2007a). Esse programa é um processo contínuo de avaliação dos TAE, realizado em ciclos - cada ciclo corresponde ao ano vigente - e aplica-se para fins de progressão por mérito na carreira do servidor. É um processo sistemático que envolve um planejamento de cada equipe de trabalho na pactuação de metas que dialogam com os objetivos institucionais. O objetivo geral é a avaliação de desempenho do técnico como maneira de promoção do desenvolvimento na carreira, destacando pontos de aprimoramento do servidor e da Unidade em que ele está lotado, de forma a proporcionar o desenvolvimento da Instituição Federal de Ensino (IFE) e melhoria da qualidade dos serviços prestados (UFJF, 2007a).

Um ciclo de avaliação do programa tem seu início e término dentro de um ano e é dividido em três fases, a saber: fase de pactuação de metas, fase de acompanhamento e fase de avaliação do desempenho. Na primeira fase se estabelece o Plano de Metas, individuais e coletivas, de cada equipe de trabalho; na segunda fase há o acompanhamento do desenvolvimento das atividades, verificando os resultados parcialmente alcançados e, por fim, na última fase, o processo de avaliação finaliza com o compilamento das metas que foram alcançadas, indicando as dificuldades encontradas e avaliação da participação dos servidores no ciclo.

Na fase de pactuação de metas as equipes de trabalho são definidas e os técnicos são distribuídos conforme as atividades afins e complementares que exercem. Uma vez estabelecida a divisão dos servidores, cada equipe deverá pactuar as metas coletivas e individuais para o ciclo, que serão acompanhadas nas fases seguintes. Ao término do ciclo, após a avaliação dos resultados das metas, emite-se

o Relatório Final do Desempenho Individual, no qual será indicado se o servidor está “Habilitado” ou “Não Habilitado” para a progressão por mérito. É considerado “Habilitado” o servidor que atingiu 70% ou mais do cumprimento das metas pactuadas e é considerado “Não Habilitado” o servidor que atingiu 69% ou menos do cumprimento das metas pactuadas (UFJF, 2007a).

Esse Programa de Avaliação de Desempenho também é aplicado aos servidores da UFJF/GV. Esse *campus* foi criado em 2012, e tem 183 TAE distribuídos entre Direção Geral e duas Unidades Acadêmicas, a saber, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e Instituto de Ciências da Vida (UFJF, [2020]a). São ofertados dez cursos de Graduação: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia, além de programas de Mestrado e Doutorado. No final do ano de 2013, iniciou a obra da construção física do *campus* da UFJF/GV, mas não houve continuidade. Atualmente, não há estrutura própria para a Instituição e, por isso, as atividades acadêmicas e administrativas são desenvolvidas em diversos locais alugados na cidade de Governador Valadares.

Após a aprovação do Regimento Interno da UFJF/GV, em 2016, foi criado o ICV, que abrange os cursos da área da saúde. Essa Unidade Acadêmica é composta pelos setores Direção e Vice-Direção do ICV, secretaria da Direção, Núcleo do Apoio Administrativo, secretaria Unificada de Pós-Graduação, secretarias dos Departamentos Acadêmicos, além do Conselho de Unidade, que é um órgão deliberativo. O Instituto aloca 79 servidores TAE, das mais diversas áreas de formação e atuação.

Esta pesquisadora ingressou como servidora da UFJF/GV em fevereiro de 2016, lotada no Departamento de Odontologia e atua na área administrativa do curso, junto à secretaria. É formada em Direito pela Faculdade de Direito Vale do Rio Doce (Fadivale) desde 2012, com especialização *lato sensu* na área de graduação e advogada desde o ano de sua formação. Esta pesquisadora compõe a equipe do Proades denominada “Secretarias ICV”, a qual é objeto de análise deste trabalho.

O foco do trabalho é a aplicação do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV” do Instituto de Ciências da Vida, da UFJF/GV, considerando dificuldades coletivas existentes no momento da fase de pactuação das metas e nas demais etapas de execução do programa, o que justificou a delimitação do tema. A relevância que tal Programa de Avaliação tem para a Instituição é percebida pelo seu objetivo

geral, que de maneira global avalia o desempenho do servidor, busca o desenvolvimento da Instituição e melhora da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A equipe de trabalho “Secretarias ICV” é composta por 19 servidores distribuídos entre oito secretarias, a saber: secretarias dos cursos de Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia; secretaria do Departamento de Ciências Básicas da Vida e secretaria Unificada da Pós-Graduação.

Na análise dos objetivos do Proades e sua dinâmica de execução em comparação ao modo de aplicação na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, nota-se um descompasso, como será apresentado no capítulo 2 deste trabalho, demonstrado com base nos relatórios do programa. Nos documentos analisados, é possível verificar situações apontadas pelos servidores como fatores que dificultam a execução da avaliação, como exemplo, desconhecimento sobre o programa, das regras e conceitos, dificuldades durante o processo reflexivo das metas, dificuldade em reunir as equipes de trabalho para o planejamento, dificuldade na utilização da ferramenta 5W2H, necessidade de capacitação, dentre outros.

Grande parte dos servidores não recebe treinamento para a execução do Programa de Avaliação, como se verifica nos dados registrados nos relatórios avaliados (UFJF, 2017/2019). Também é possível pontuar a ausência de *feedback* aos servidores participantes de um ciclo de avaliação. O resultado da somatória desses pontos é expresso nos formulários de pactuação de metas coletivas e individual, com especificações que não refletem melhoria ou inovação, além de apontamentos de diversas dificuldades encontradas pelos servidores para a execução do programa.

Considerando que o Instituto de Ciências da Vida foi criado ao longo do ano de 2016, para esse trabalho foram analisados os documentos referentes aos ciclos do Proades respectivos aos anos de 2017, 2018 e 2019, para uma visão da aplicação do programa do início ao fim, dentro da equipe de trabalho foco da pesquisa.

Nos formulários analisados, verifica-se que as metas pactuadas não são estabelecidas em conformidade com as normas do Proades, além de haver repetição das metas de um ciclo para outro, sem apontamentos de melhorias ou inovação. Tais questões podem ser resultado da dificuldade no processo de reflexão conjunta por parte dos servidores, bem como da compreensão do propósito do programa e necessidade de capacitação dos técnicos, situações especificadas nos documentos

como pontos dificultadores da execução do programa, conforme exemplificado no Gráfico 1 do capítulo 2. As metas não dialogam com os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além de não observarem as orientações de execução emanadas pela equipe do Proades sobre os verbos que expressam resultados: “tais como alcançar, ampliar, aumentar, reduzir, garantir, eliminar, atingir, entre outros” (UFJF, [2020]b, *sl.* 13).

Na análise do relatório do ano de 2017 (UFJF, 2017/2019), há metas coletivas pactuadas sem especificação de como serão realizados os trabalhos, quem serão os servidores responsáveis ou quais os prazos a serem seguidos. Há conflitos em algumas metas individuais pactuadas, como, por exemplo, as que contemplam a elaboração de um documento padrão a ser observado por todas as secretarias do Instituto. Tal meta foi especificada de forma individual por vários servidores e, ao final do ciclo, o resultado era a existência de diversos documentos padrão diferentes, confeccionados com a ideia de serem um único guia para as secretarias. Também é possível verificar metas com objetivos vagos como as que contemplam melhoria ou adequação de atendimento às necessidades dos usuários, sem especificação do modo como será realizada a execução.

No relatório do ano de 2018 (UFJF, 2017/2019), há repetição de metas pactuadas no ano de 2017, sem especificação de mudanças ou melhorias na execução. Nesse ciclo, o Proades implantou a ferramenta 5W2H, com indicação, para cada meta dos direcionamentos—O quê? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde?—para que os servidores possam refletir sobre o planejamento estratégico dos objetivos a serem perseguidos. No entanto, percebem-se metas que foram pactuadas sem contemplar o modelo proposto, o que dialoga com as dificuldades apontadas pelos servidores em relação a utilização da ferramenta 5W2H, além de refletir ausência de capacitação dos técnicos.

Por fim, no último relatório analisado, do ano de 2019 (UFJF, 2017/2019), as constatações anteriormente apresentadas voltam a se repetir, por meio de repetição de metas dos exercícios anteriores, sem apontamentos de melhorias ou inovações, dificuldades no uso da ferramenta 5W2H, além de pactuações que dizem respeito aos afazeres corriqueiros dos servidores nos setores de lotação de trabalho.

Diante das evidências observadas no caso de gestão, a questão que norteia a pesquisa é: de que forma é possível adequar a participação da equipe de trabalho “Secretarias ICV” da UFJF/GV ao proposto pelo Proades? O objetivo geral é analisar

de que forma é possível adequar a participação da equipe “Secretarias ICV” ao proposto pelo Proades, almejando cumprir os objetivos do programa. Os objetivos específicos são: (1) descrever o Programa de Avaliação, bem como sua implantação na UFJF/GV e, especificamente, no Instituto de Ciências da Vida; (2) analisar as dificuldades encontradas pelos servidores da equipe “Secretarias ICV” na participação no Proades; e, por fim, (3) apresentar um plano de ação que contribua para adequação do trabalho da equipe ao proposto pelo programa.

Para o trabalho, foram utilizados pesquisa bibliográfica, documental, além das entrevistas realizadas junto a servidores componentes da equipe de trabalho “Secretarias ICV”, além de representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e um chefe de Departamento do Instituto de Ciências da Vida.

A estrutura do trabalho está assim disposta: no capítulo descritivo há uma apresentação da UFJF, do *Campus GV*, do Programa de Avaliação e das evidências do caso; no capítulo analítico há o referencial teórico relacionado à temática da avaliação de desempenho, a apresentação da pesquisa realizada junto aos servidores, bem como a análise das informações coletadas; por fim, no capítulo propositivo, há a indicação do Plano de Ação Educacional (PAE).



## **2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EQUIPE DE TRABALHO “SECRETARIAS ICV” DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA *CAMPUS* AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES**

Este capítulo possui caráter descritivo e apresenta uma visão geral da Universidade Federal de Juiz de Fora *Campus* Avançado Governador Valadares (UFJF/GV). O Instituto de Ciências da Vida (ICV) da UFJF/GV é apresentado, bem como o surgimento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação dentro da Instituição. Esses temas estão distribuídos em três seções, da seguinte forma: na primeira seção há a apresentação do surgimento da avaliação de desempenho dos TAE, bem como a abordagem dos marcos legais; na segunda seção há a descrição da implantação do Proades dos TAE no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, com apresentação da visão geral do programa e seus objetivos, princípios, diretrizes, aplicação na progressão por mérito e descrição das fases de execução; na terceira seção é apresentada a implantação do *Campus* Avançado Governador Valadares, o surgimento do Instituto de Ciências da Vida e demonstrada a execução do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, abordando as evidências levantadas nos documentos relativos às avaliações de desempenho dos ciclos 8º, 9º e 10º, referentes aos anos de 2017, 2018 e 2019.

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

A dinâmica de análise do desempenho dos servidores técnico-administrativos surgiu em face da demanda trazida pela Lei nº 11.091/2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFE vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). O art. 3º dessa Lei estabelece os princípios e diretrizes que deverão ser observados na gestão dos cargos do Plano de Carreira e, dentre estes, destacam-se o “desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais” e a “avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do

trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005, p. 1). A Lei eleva ao rol de princípios basilares do Plano de Carreira, o necessário desenvolvimento do servidor atrelado aos anseios da Instituição e a implantação da avaliação de desempenho também com finalidade de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Essa Lei especifica, em seu artigo 24, que as Instituições Federais de Ensino deverão elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional e que contemple o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira. Esse, por sua vez, deverá conter um Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores (BRASIL, 2005). Essa avaliação dará base para a análise da progressão por mérito profissional prevista no art. 10, § 2º, a qual é entendida como

a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (BRASIL, 2005, p. 2).

Dessa forma, a Lei prevê a possibilidade do integrante da carreira obter mudança de nível de capacitação, conceituado em seu art. 5º, V, como “posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso”, bem como mudança no padrão de vencimento, também conceituado em seu art. 5º, III, como “posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação”, via Progressão por Capacitação Profissional ou via Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005, p. 1).

O primeiro tipo de progressão decorre da participação do servidor em curso de capacitação relacionado ao cargo e ambiente organizacional que ocupa. É contabilizada a cada dezoito meses, observado o limite máximo legal. Já a progressão por mérito resulta da análise de seu desempenho no cargo. Portanto, para que o técnico obtenha desenvolvimento vertical, segundo o Plano de Carreira, deverá participar do Programa de Avaliação de Desempenho para ter direito à progressão por mérito.

Esse tipo de progressão é previsto como direito do servidor, a cada dezoito meses de efetivo exercício e limitada a dezesseis níveis. Uma vez concluídos todos os níveis, não há mais previsão de mudança no padrão de vencimento. Todavia, como

o objetivo do Proades é para além do reconhecimento pecuniário, abrangendo política de gestão de pessoas, desenvolvimento laboral e busca por melhoria da qualidade dos serviços, os servidores devem participar da avaliação de desempenho ainda que já tenham alcançado o último nível de progressão por mérito (UFJF, 2017a).

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PDICCTAE, instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), teve suas diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006). Nesse Decreto, no art. 4º, está especificado que o plano de desenvolvimento deverá garantir, entre outras situações, “a construção coletiva de soluções para as questões institucionais”, “a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais” e “a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa” (BRASIL, 2006, p. 65).

O Programa de Avaliação de Desempenho deverá promover o desenvolvimento institucional, servindo de base para as políticas voltadas para gestão de pessoas e melhoria da qualidade dos serviços prestados. Espera-se que a avaliação de desempenho forneça subsídios para o planejamento estratégico, dê base para melhoria dos processos de trabalho, propicie a avaliação do desempenho do servidor a nível individual e coletivo, verifique a possibilidade de progressão por mérito, e, por fim, apresente subsídios para elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento e também de atendimento às necessidades institucionais e políticas de saúde ocupacional (BRASIL, 2006).

A avaliação de desempenho deve se estruturar nos princípios da objetividade, legitimidade e publicidade e adequação do processo às diretrizes constantes no próprio Decreto. Na avaliação, deverão participar os servidores componentes da equipe de trabalho e os usuários dos serviços, os quais terão sua participação regulamentada pela própria IFE (BRASIL, 2006).

## 2.2 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Na UFJF, em 2006, o Consu aprovou a criação do PDICCTAE, via Resolução nº 24/2006 (UFJF, 2006a), em atendimento ao disposto na Lei nº 11.091/2005

(BRASIL, 2005). O anexo do documento apresenta as justificativas e diretrizes para implementação do Plano, além de prever a promoção do desenvolvimento dos servidores TAE, “por meio dos programas que compõem este plano, através de uma mudança cultural que conduza a sua efetiva inserção no planejamento e na execução de seu trabalho e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento Institucional” (UFJF, 2006b, p. 4).

O Plano contempla, além das diretrizes do Programa de Avaliação de Desempenho, as diretrizes do Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação (Prodim), Modelo de Alocação de Vagas e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (Procap), em atendimento ao disposto no art. 24, § 1º, incisos I, II e III, da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

Em 2007, o Conselho Superior da UFJF aprovou a criação do Proades dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, por meio da Resolução nº 08 (UFJF, 2007a). O programa é conceituado como um instrumento de gestão que tem o objetivo de promover e avaliar o desenvolvimento laboral dos TAE, bem como proporcionar melhoria contínua da qualidade dos serviços por meio de um planejamento participativo realizado pelas diversas equipes de trabalho das Unidades de Avaliação da UFJF, viabilizando o alcance dos objetivos institucionais e das expectativas dos usuários (UFJF, 2007a).

### **2.2.1 Visão geral do Programa de Avaliação de Desempenho**

O Proades foi elaborado pela Resolução nº 08/2007 (UFJF, 2007a) do Conselho Superior da UFJF, em observância às diretrizes especificadas no PDICCTAE-UFJF, estabelecido via Resolução nº 24/2006 do Consu (UFJF, 2006a).

O objetivo geral é analisar o desempenho do servidor em seu ambiente laboral, de forma a pontuar as potencialidades e possibilidades de aprimoramento. Busca otimizar o desempenho do indivíduo bem como do setor de trabalho, proporcionando desenvolvimento da Instituição e melhoria da qualidade da prestação de serviço (UFJF, 2007a). De forma específica, a avaliação visa promover reflexão e crítica pelo servidor em relação ao seu trabalho, seu ambiente laboral e como cidadão, por meio de mudanças que o insira no planejamento participativo do trabalho. Ademais, serve de subsídio para o planejamento institucional no desenvolvimento da força de

trabalho, por meio da identificação de potencialidades, aptidões e aspirações. Auxilia na avaliação do desempenho do corpo de trabalho da Instituição e oferece subsídios para o Procap e do Prodim, articulando novas ações para estes programas, além de subsidiar políticas relacionadas à saúde ocupacional e segurança no trabalho (UFJF, 2007a)

Os programas Procap e Prodim são previstos no PDICCTAE-UFJF, implementados em atendimento ao disposto na Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005). O primeiro trata-se de um programa aprovado pelo Consu da UFJF, via Resolução nº 09/2007, e que tem como foco oportunizar de forma continuada a capacitação e qualificação aos TAE da UFJF, possibilitando a Progressão por Capacitação Profissional e desenvolvimento na carreira, além de atendimento às necessidades da Instituição (UFJF, 2007b). De acordo com o Anexo da Resolução nº 24/2006 PCCTAE, a progressão por capacitação é entendida como:

a mudança do nível de capacitação do servidor TAE na carreira (nos Níveis de Capacitação: I, II, III e IV), através de eventos de capacitação compatíveis com o cargo, com o ambiente organizacional e com a carga horária mínima exigida de acordo com o Anexo XI, Lei nº. 11.233/06 e no Anexo da Portaria nº 9/06-MEC (*Art. 10, § 1º, Lei nº 11.091/05*) (UFJF, 2006b, p. 3).

Já o segundo programa foi aprovado pelo Consu em 2017, via Resolução nº 36, e tem por finalidade “subsidiar as ações relacionadas ao pessoal técnico-administrativo para o fortalecimento dos processos de trabalho e a valorização das pessoas” (UFJF, 2017b, p. 1). Com base no dimensionamento de pessoal técnico, o Prodim possibilita alocar servidores em setores que apresentem demanda de pessoal, buscando distribuição justa e igual da força de trabalho na Instituição.

A avaliação de desempenho possibilita a identificação das habilidades e necessidades de capacitação dos servidores, o que auxilia na orientação do Procap quanto à busca pela disponibilização de cursos aos técnicos. Já em relação ao Prodim, as necessidades institucionais podem ser identificadas via análise dos resultados da avaliação de desempenho.

O Proades é orientado pelo PDI da UFJF e se trata do

principal instrumento de planejamento estratégico da instituição e contempla um período de cinco anos, vigorando de 1º de janeiro de 2016 até 31 de dezembro de 2020. Além de exprimir a missão da

instituição e os princípios que amparam suas práticas, o PDI estabelece amplas diretrizes que nortearão todas as ações da UFJF bem como os objetivos e metas que devem ser alcançados pelas diversas unidades acadêmicas e setores administrativos nos próximos cinco anos (UFJF, [2020]c, recurso *online*).

O PDI é um plano estratégico quinquenal que estabelece metas e objetivos institucionais a serem alcançados durante o período de sua validade. Atualmente, encontra-se em vigor o PDI 2016-2020 na UFJF. Esse documento prevê que todo o planejamento das Unidades Acadêmicas e Administrativas que compõem a Instituição deve observar as diretrizes ali dispostas (UFJF, 2016). Portanto, o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAE também procura seguir as orientações especificadas nesse documento.

A Resolução nº 08/2007 conceitua avaliação de desempenho como processo educativo de análise do trabalhador, com o objetivo de embasar a política de desenvolvimento institucional e do próprio servidor. Ela ocorre mediante critérios objetivos, que decorrem das metas pactuadas pelas equipes de trabalho, com o condão de otimizar o processo de trabalho (UFJF, 2007a).

O programa possui os princípios da natureza dinâmica, publicidade, continuidade e legitimidade. O primeiro princípio relaciona-se com as constantes mudanças e adequações às necessidades do trabalho e do PDI da UFJF. O segundo garante que o método e o relatório conclusivo da avaliação de desempenho serão divulgados. A continuidade é em razão da execução permanente do programa, e o último princípio é entendido como a participação efetiva de todos os servidores TAE da Instituição (UFJF, 2007a).

Há, ainda, outros princípios especificados na Resolução, como a integração com o Plano de Desenvolvimento da Instituição; articulação com demais programas de desenvolvimento da carreira dos técnicos, a saber, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Plano de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; processo pedagógico, que é definido como aprendizado coletivo no trabalho e sobre o trabalho, com olhar direcionado a mudanças culturais e de atitude, buscando aspectos positivos e os que precisam de melhorias; e, por fim, o princípio da capacitação para ser avaliado e avaliar, que é um processo de formação continuada das equipes de trabalho e das coordenações de avaliação (UFJF, 2007a).

No âmbito da Universidade, o programa tem como diretrizes o planejamento participativo, acordo prévio de trabalho, integração com o PDI, articulação com demais

programas do PDICCTAE-UFJF e vinculação a critérios estabelecidos. O Proades prevê que, sua articulação deve se dar mediante construção coletiva das soluções pelos técnico-administrativos, de forma que se insiram como sujeitos do planejamento, pautando a autocrítica sobre o desempenho. Ademais, garante que as equipes definam de maneira participativa e coletiva as metas individuais e coletivas, permitindo o desenvolvimento do servidor na carreira via progressão por mérito, além de avaliar o desempenho do servidor em relação às metas previamente acordadas (UFJF, 2007a).

O Proades tem sua gerência estabelecida dentro da Progepe, que é o setor responsável por gerir questões administrativas relativas a todos os servidores da UFJF, que englobam qualificação, atendimento à saúde e qualidade de vida no trabalho e a avaliação de desempenho. As atividades dentro dessa Pró-Reitoria são subdivididas entre coordenações, a saber, Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas (Camp), Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (Cossbe) e Setor de Assistência à Saúde Suplementar. Na Pró-Reitoria Adjunta de Gestão de Pessoas há núcleos estratégicos: Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (Nupla), Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas (Nudep) e Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras (Nugec). Esse último é responsável pela gestão de assuntos relacionados à carreira do servidor, como ambiente organizacional, progressões e operacionalização do Proades (UFJF, [2021]).

Na estrutura da composição do programa, há a Coordenação Geral de Avaliação formada pelos representantes da Progepe da UFJF: Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto, pelos coordenadores da avaliação de desempenho e de Capacitação e Aperfeiçoamento da Progepe, pelos representantes do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora (Sintufejuf), da Associação de Professores de Ensino Superior de Juiz de Fora (Apes-JF); Seção Sindical, pelos representantes do Diretório Central dos Estudantes (DCE) da comunidade que tenha assento no Conselho Superior da UFJF, da Comissão Interna de Supervisão (CIS) e pelo Pró-Reitor de Planejamento e Gestão e pelo Secretário de Desenvolvimento Institucional (UFJF, 2007a).

Compete a essa Coordenação Geral a análise do processo de avaliação do desempenho, buscando adequações das ações à função social da Instituição. Cabe ainda, a análise quanto à dinâmica do sistema, estrutura e informações produzidas pela avaliação. Junto às Unidades Avaliadas, há a prerrogativa de sugerir ações, dar visibilidade ao programa dentro da Instituição, oferecer subsídios à decisão da Administração Superior, definir as datas dos ciclos de avaliação, elaborar o relatório final do ciclo e estabelecer a criação de Sub-Coordenações dentro do programa (UFJF, 2007a).

A Coordenação de Avaliação de Desempenho, vinculada à Progepe, é responsável, de modo geral, pelos trâmites do processo de avaliação, envolvendo desde a definição de diretrizes e a capacitação de membros das Coordenações Setoriais, até o diagnóstico dos relatórios finais. Suas competências encontram-se elencadas no art. 12 da Resolução nº 08/2017 (UFJF, 2007a) e estão especificadas no Quadro 1.

Já as Coordenações Setoriais de Avaliação são instituídas dentro de cada Unidade de Avaliação, que poderá ser uma Unidade Acadêmica ou Administrativa, conforme sua estrutura de organização. Suas competências também encontram-se especificadas na Resolução nº 08/2007, art. 15 (UFJF, 2007a). O foco de sua atuação é dentro da Unidade na qual foi criada, sendo responsável pela execução da avaliação de desempenho. São compostas pelo Dirigente da Unidade e por, no mínimo, dois TAE eleitos para um mandato de dois anos. Suas competências estão especificadas no Quadro 2.

Cabe aos coordenadores setoriais a elaboração do Plano de Metas a ser apresentado na avaliação de desempenho, criado por meio do planejamento participativo dos demais servidores das equipes de trabalho e de indicações de ações, tendo como base as diretrizes da Coordenação de Avaliação de Desempenho da Progepe. As Sub-Coordenações poderão ser criadas por essa coordenação em caso de necessidade para adequação das especificidades da Unidade de Avaliação (UFJF, 2007a).



Quadro 1 – Competências da Coordenação de Avaliação de Desempenho do Proades

| Ordem | Competências   |
|-------|--|
| 1     | Planejamento e a coordenação do processo de avaliação  |
| 2     | Elaboração das diretrizes e critérios para o Plano de Metas a serem estabelecidos pelas Unidades de Avaliação                      |
| 3     | Elaboração de material que forneça orientação para as Unidades Avaliadas quanto ao programa  |
| 4     | Capacitação dos membros que compõem as Coordenações Setoriais e Sub-Coordenações   |
| 5     | Levantamento dos servidores que cumprirão o período de avaliação   |
| 6     | Atualização dos registros sobre a avaliação  |
| 7     | Envio dos relatórios finais às Coordenações Setoriais  |
| 8     | Apresentação do relatório final às Unidades de Avaliação para fins de correções em situações que interferiam no desempenho dos TAE |
| 9     | Divulgação do cronograma do ciclo anual de avaliação   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2007a).

Quadro 2 – Competências das Coordenações Setoriais de Avaliação do Proades

| Ordem | Competências   |
|-------|--|
| 1     | Organizar e disponibilizar aos demais servidores informações atinentes ao programa e ao Plano de Metas |
| 2     | Garantir condições para a realização do programa   |
| 3     | Acompanhar as atividades de cada equipe de trabalho  |
| 4     | Propor ajustes que se fizerem necessários para aperfeiçoamento do programa                             |
| 5     | Encaminhar à Coordenação de Avaliação de Desempenho da Progepe relatório final                         |
| 6     | Buscar soluções para dificuldades que porventura venham a surgir durante a avaliação                   |
| 7     | Promover o processo eleitoral para a eleição de seus membros   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2007a).

Uma vez contemplado, de forma geral, o Programa de Avaliação, a subseção seguinte passa a explicar a aplicação do Proades para fins de desenvolvimento do servidor na carreira.

### **2.2.2 Processo de avaliação de desempenho – fases do programa**

O processo de avaliação do desempenho ocorre em ciclos correspondentes ao período do ano vigente e é dividido em três fases: fase de pactuação das metas, fase de acompanhamento do desempenho e fase de avaliação de desempenho. Essas fases compõem o Plano de Metas, que é a metodologia utilizada dentro do Proades. O Plano de Metas é base para o Programa de Avaliação de Desempenho e as equipes de trabalho articulam os pontos a serem discutidos e melhorados, identificando aspectos positivos e negativos. O plano é conceituado como um instrumento de gestão participativo de pessoas, que subsidia o planejamento e coordenação das atividades dentro das unidades e valoriza a atuação dos servidores, além de apresentar vantagens para melhoria do ambiente de trabalho, possibilitar troca de informações entre os colegas, pautar o crescimento pessoal, adequar a distribuição de trabalho entre os componentes das equipes, servir de estímulo e reconhecimento dos esforços dos servidores em busca dos objetivos: ser imparcial na avaliação e valorizar a capacidade crítica (UFJF, 2017c).

No início do processo de avaliação, os servidores são divididos em equipes de trabalho, conforme as atividades afins e complementares que exercem. As chefias também devem compor as equipes, ainda que o cargo seja ocupado por um servidor docente, pois “por se tratar da reflexão conjunta em prol da construção do Planejamento de Metas de servidores da Unidade é imprescindível a presença dos que exercem cargos de chefia” (UFJF, [2020]b, *sl.* 20). A chefia deve ser participativa dentro das fases do programa, demonstrando confiança na equipe, reconhecendo realizações dos servidores, envolvendo os componentes, contribuindo com ideias e sugestões. As decisões deverão ser descentralizadas e haverá divisão de poderes e responsabilidades dentro das equipes de trabalho (UFJF, 2017c).

Na formação das equipes, espera-se que o TAE tenha motivação para atuar com entusiasmo, vontade e interesse em relação aos objetivos do programa; seja capaz de assumir as atividades estipuladas com seriedade, dedicação, disciplina, pontualidade; apresente ideias inovadoras objetivando melhorar o seu desempenho;

seja flexível e aceite novas propostas; tenha conhecimento técnico suficiente no momento de escolha dos métodos para realização das atividades e conhecimento das normas institucionais; seja capaz de interagir com os demais, apresentando ideias e contrapondo os colegas sem criar desentendimentos; apresente iniciativa; mantenha comunicação clara e objetiva; seja organizado nas atividades; tenha interesse e disponibilidade para cooperar com os demais; e seja comprometido com o alcance das metas (UFJF, 2017c).

Quanto à chefia, espera-se que oriente a equipe na busca pela qualidade no serviço; seja capaz de administrar conflitos buscando soluções variadas; decida de forma sensata, segura e inovadora; busque medidas que visem garantir os resultados pretendidos; comunique-se de forma clara e objetiva; seja capaz de estabelecer planejamento em função das metas, definindo prazos, recursos, atos; tenha habilidade para descobrir talentos dentre os servidores e crie oportunidades para o desenvolvimento dessas potencialidades; seja participativo, envolvendo a equipe num diálogo, crítica construtiva e troca de informações; mantenha a equipe unida em prol dos objetivos comuns; seja capaz de aceitar ideias e opiniões diferentes sem criar atritos; tenha comprometimento e conhecimento técnico para as atividades do programa (UFJF, 2017c).

A Resolução do Proades prevê que as equipes de trabalho devem seguir as metas das Unidades Acadêmicas e Administrativas definidas, observando as diretrizes da Coordenação de Avaliação de Desempenho da Progepe. A avaliação dos usuários – “pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados” (BRASIL, 2005, p. 1) – deve se dar de maneira ampla, com indicação de aspectos positivos e aspectos que necessitam de melhorias. Para a avaliação de desempenho, indica-se considerar ainda a infraestrutura do ambiente de trabalho. Cada equipe de trabalho deve preencher um relatório que descreva suas atividades e apresentá-lo para a Coordenação Setorial de Avaliação, que fará análise conjunta (UFJF, 2007a).

De acordo com o Manual Proades (UFJF, 2017a) na primeira fase (Pactuação de Metas) deverá ocorrer uma reunião entre os coordenadores setoriais de avaliação e os componentes das equipes de trabalho para o planejamento das atividades e estabelecimento dos objetivos comuns da Unidade de Avaliação, para dar início à elaboração do Plano de Metas e os prazos de cumprimento. Nesse momento, será realizada uma Análise da Capacitação Profissional, que tem por objetivo a busca pela

melhoria das competências dos servidores na atuação laboral. Essa etapa ajuda a identificar as competências necessárias para os trabalhos, levantando informações sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão necessários para alcançar as metas. Se for necessário, poderá haver sugestões de cursos de atualização e reciclagem para capacitar os servidores (UFJF, 2017a).

As metas são as atividades a serem desenvolvidas na Unidade de Avaliação e são conceituadas como “um objetivo conexo a um ou mais indicadores” (UFJF, [2020]b, *sl.* 12). Portanto, os indicadores das metas podem ser extraídos dos elementos que se relacionam aos objetivos. As metas devem ser elaboradas de forma clara e com apontamento dos indicadores que definem a ação, o motivo para sua pactuação, os resultados almejados, os caminhos para a realização, os componentes que irão participar do processo, o valor de custo e o tempo para alcance. As metas devem ser classificadas como de curto, médio ou longo prazo, podem ser qualitativas ou quantitativas e devem ser classificadas como de continuidade, melhoria ou inovação. Considera-se meta de continuidade a que visa estabelecer mais consistência, coerência e solidez por meio da continuidade das atividades de melhoria e inovação realizadas pela equipe; uma meta de melhoria visa aperfeiçoar determinadas atividades, melhorando as etapas no processo executório ou remodelando elementos de sua composição; e, por fim, considera-se uma meta de inovação a que visa desenvolver um novo projeto para responder determinada problemática identificada no processo de trabalho e que trará resultados novos na melhoria dos serviços prestados.

Para a elaboração das metas, as equipes de trabalho devem mapear os processos de atividades realizadas pelos servidores e refletirem sobre os pontos que necessitam de aprimoramento ou que podem ser objeto de melhoria. A partir das reflexões, os servidores poderão detalhar as aspirações, os objetivos e soluções. Os servidores poderão pactuar metas que gerem resultados em outros setores ou Unidades da Instituição. A busca pelo aumento da qualidade nos serviços prestados deve ser um processo contínuo e compõe o desenvolvimento laboral.

Ainda nessa primeira fase, para a definição das metas, os servidores deverão utilizar a ferramenta 5W2H, que significa: *What?* (O quê?), *Why?* (Por que?), *Who?* (Quem?), *Where?* (Onde?), *When?* (Quando?), *How?* (Como?), *How much?* (Quanto?). Portanto, as equipes devem especificar o que será feito, o porquê será

feito, quem participará, onde será feito, prazo para conclusão, como será realizado e o custo da realização.

Na segunda fase (Acompanhamento) ocorre o andamento das atividades e a verificação contínua do cumprimento das metas estabelecidas. Deve haver reuniões periódicas, no mínimo três, entre a Coordenação Setorial e as equipes de trabalho, visando análise de resultados parciais.

Nesses encontros, efetua-se uma análise conjunta de todas as variáveis que estejam impactando o desempenho. O acompanhamento implica maior aproximação dos envolvidos, no sentido de prover os meios para realização das atividades, ajustar as prioridades na definição das tarefas, identificar ações preventivas ou corretivas para garantir resultados, verificar e atender as necessidades da Equipe de Trabalho (UFJF, 2017c, p. 7).

Logo, nessas reuniões busca-se uma aproximação entre os componentes das equipes e os coordenadores para efetivação de ajustes que se fizerem necessários na busca do cumprimento das metas. Nessa fase é importante fortalecer a equipe de trabalho, estabelecer confiança entre os TAE e a chefia para alcançar um trabalho mais colaborativo, diminuindo os conflitos e melhorando o desempenho. Após cada reunião, deverá ser registrado, via formulário, os resultados parciais e ações que se fizerem necessárias para garantir o alcance dos resultados pretendidos. Esses registros visam garantir a real participação do TAE e servirá de base para a avaliação final do desempenho.

Já na terceira e última fase (avaliação do desempenho), há a conclusão da avaliação mediante levantamento dos resultados obtidos. Com base no Plano de Metas inicialmente pactuado e nos relatórios de acompanhamento elaborados ao longo do ciclo, têm-se as informações que irão pautar o parecer final do período de avaliação. O TAE não é analisado em sua individualidade e sim como componente de sua equipe de trabalho, de modo que o resultado final de sua “habilitação” ou “não habilitação” no ciclo de avaliação reflita o desempenho de toda a equipe. No Manual Proades (UFJF, 2017a) há recomendação para o processo de avaliação a ser vivenciado como um momento de reflexão, imparcial e justo, e no qual deve haver comprometimento durante todo o processo.

Nessa etapa final, de acordo com a Resolução do programa (UFJF, 2007a), está previsto que cada equipe de trabalho deve opinar sobre o desempenho do

Técnico-Administrativo em Educação, para fins de progressão por mérito, levando em conta sua participação junto ao grupo, de forma que o resultado reflita o desempenho da equipe em que está inserido. Cabe a cada equipe de trabalho a avaliação do servidor que a compõe, observando o critério objetivo do alcance ou não das metas pactuadas.

No Proades, a avaliação final não se baseia em avaliação da chefia ou avaliação da chefia por seus subordinados. O resultado é pautado pela análise de critério objetivo pelo conjunto de trabalhadores que compõem a equipe. Para a elaboração do parecer final, é necessário primeiro preencher o campo “Resultados Alcançados” no formulário do Plano de Metas, informando os padrões “Atingiu”, caso tenha alcançado mais que 70% das metas e “Não atingiu” caso tenha alcançado menos que 69% das metas. Se os motivos que o levaram a não atingir os resultados pretendidos forem alheios aos trabalhos realizados pelo TAE ou pela equipe de trabalho, a meta não entra no cômputo do ciclo e será registrada no campo “Acompanhamento do Desempenho”. Finda a análise das metas, passa-se para o preenchimento do campo “Síntese dos Resultados das Metas”, que embasará a elaboração do “Relatório Final do Desempenho Individual” (UFJF, 2017a).

Nesse último relatório, o servidor será considerado “Habilitado” para a progressão se cumprir 70% ou mais das metas inicialmente estabelecidas e será considerado “Não Habilitado” para a progressão se não alcançar o mínimo de 70% das metas – menos de 69% de acordo com o Manual Proades (UFJF, 2017a). Também será considerado “Não Habilitado” o servidor que não tenha participado da avaliação ou não tenha demonstrado proatividade na busca do cumprimento das metas pactuadas durante a duração do ciclo de avaliação e tal situação resulte no não alcance da meta por sua causa (UFJF, [2020]b).

Os servidores que forem considerados “Não Habilitados” poderão recorrer da decisão da equipe de trabalho, no prazo de dez dias, apresentando por escrito recurso junto à Coordenação de Avaliação de Desempenho. Essa encaminhará o recurso ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas para análise e decisão.

Findada as análises, cada equipe de trabalho deverá enviar relatório à Coordenação Setorial de Avaliação com os resultados obtidos para o Plano de Metas e Relatório Final do Desempenho Individual, com as indicações de habilitação ou não dos servidores para a progressão por mérito. Os servidores tomam ciência do resultado de sua avaliação por meio da disponibilização da Síntese dos Resultados das Metas e do Relatório Final do Desempenho Individual.

Após uma visão sobre o Proades, passa-se a explanar sobre o *Campus* Avançado Governador Valadares, desde sua implantação, criação das Unidades Acadêmicas e apresentação da equipe de trabalho “Secretarias ICV”.

### 2.3 IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA *CAMPUS* AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES

Além do *campus* sede, a UFJF conta com o *campus* Avançado Governador Valadares (UFJF/GV), fruto da integração e busca pelo desenvolvimento regional, bem como resultado do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, que visa ampliar o acesso e permanência às Instituições de Ensino Superior, melhorar a estrutura física das Universidades e os recursos humanos (BRASIL, 2007). Esse programa teve grande aceitação das Universidades Federais, bem como na UFJF, via Resolução nº 15/2007 do Consu que aprovou a adesão ao Reuni e também ao Plano de Expansão e Reestruturação da Universidade (UFJF, 2007c). A anuência ao programa resultou em aumento de vagas na Instituição e, por conseguinte, aumento das matrículas. Ademais, possibilitou mudanças no modelo de formação acadêmica (UFJF, 2016).

O *Campus* GV foi criado em 2012, com aprovação do Consu em 16 de fevereiro, para atender a demanda do Governo Federal de desenvolver a região do Vale do Rio Doce e suas atividades iniciaram em 19 de novembro do mesmo ano (UFJF, 2016). Desde sua implantação, a UFJF/GV oferta quatro Cursos de Graduação na área das Ciências Sociais, a saber, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, e Direito; e oferta cinco Cursos de Graduação na área da Saúde, a saber, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Posteriormente, em 2013, passou a ofertar também Graduação em Educação Física (UFJF, 2016).

Inicialmente, as atividades acadêmicas e administrativas desse *campus* foram instaladas em locais alugados na cidade: Faculdade Pitágoras e Universidade Vale do Rio Doce (Univale), duas Instituições de Ensino Superior da cidade. Ao final do ano de 2013, deu-se início às obras de construção da estrutura física da UFJF/GV, todavia, ainda não finalizada (UFJF, 2016). Suas atividades de ensino, pesquisa e extensão continuam a serem desenvolvidas em diversos locais na cidade de Governador Valadares, mas de forma mais ampliada em relação ao ano de sua instalação.

Atualmente, seu quadro de trabalhadores é composto pelo montante de 443 servidores, sendo 260 docentes e 183 técnico-administrativos e alguns trabalhadores terceirizados (UFJF, [2020]a).

No PDI da UFJF (2016-2020), foi previsto um cenário de expansão para esse *campus*, com ampliação da oferta de vagas, crescimento das áreas de Pós-Graduação, extensão e pesquisa. Para melhor organização, no ano de 2015, foi aprovado o Regimento Interno do *Campus* Avançado de Governador Valadares, o qual estabeleceu a criação de duas Unidades Acadêmicas, quais sejam, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), que concentra os cursos da área das Ciências Sociais, e o Instituto de Ciências da Vida (ICV), que concentra os cursos da área da Saúde. Além de ofertar dez Cursos de Graduação, a UFJF/GV também oferece Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Ensino de Biologia, Mestrado e Doutorado em Educação Física, além de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Bioquímica e Biologia Molecular (UFJF, [2020]a).

Os locais de funcionamento do campus GV são diversos, contemplando em torno de dez localidades distintas na cidade, além da previsão de ocupação de outros prédios ainda em construção. As atividades de disciplinas teóricas, atualmente, são realizadas em dois locais: Faculdade Pitágoras e Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac), em turnos matutino e vespertino. Há, ainda, atividades acadêmicas práticas realizadas nos locais especificados na Figura 1 e em locais diversos, como exemplo, na Associação Brasileira de Odontologia (ABO), onde são ministradas as aulas clínicas para os alunos do curso de Odontologia. No geral, as atividades práticas dos cursos da área da saúde são realizadas em locais e turnos variados, incluindo turno noturno, conforme os contratos e parcerias firmados pela Instituição (UFJF, [2020]a).

Em 2017, a UFJF/GV passou por uma Reestruturação Administrativa para atender suas necessidades, considerando suas limitações relacionadas à infraestrutura e quadro de pessoal. A Comissão de Reestruturação elaborou uma proposta de adequação da estrutura dos setores, formalizada na Resolução nº 01/2017, a qual foi aprovada pelo Conselho Gestor (UFJF, 2017d). A nova estrutura visa facilitar a prestação de serviços e facilitar o acesso à Instituição.



Figura 1- Locais de Funcionamento da UFJF/GV



Fonte: Site da UFJF Campus GV (UFJF, [2020]a).

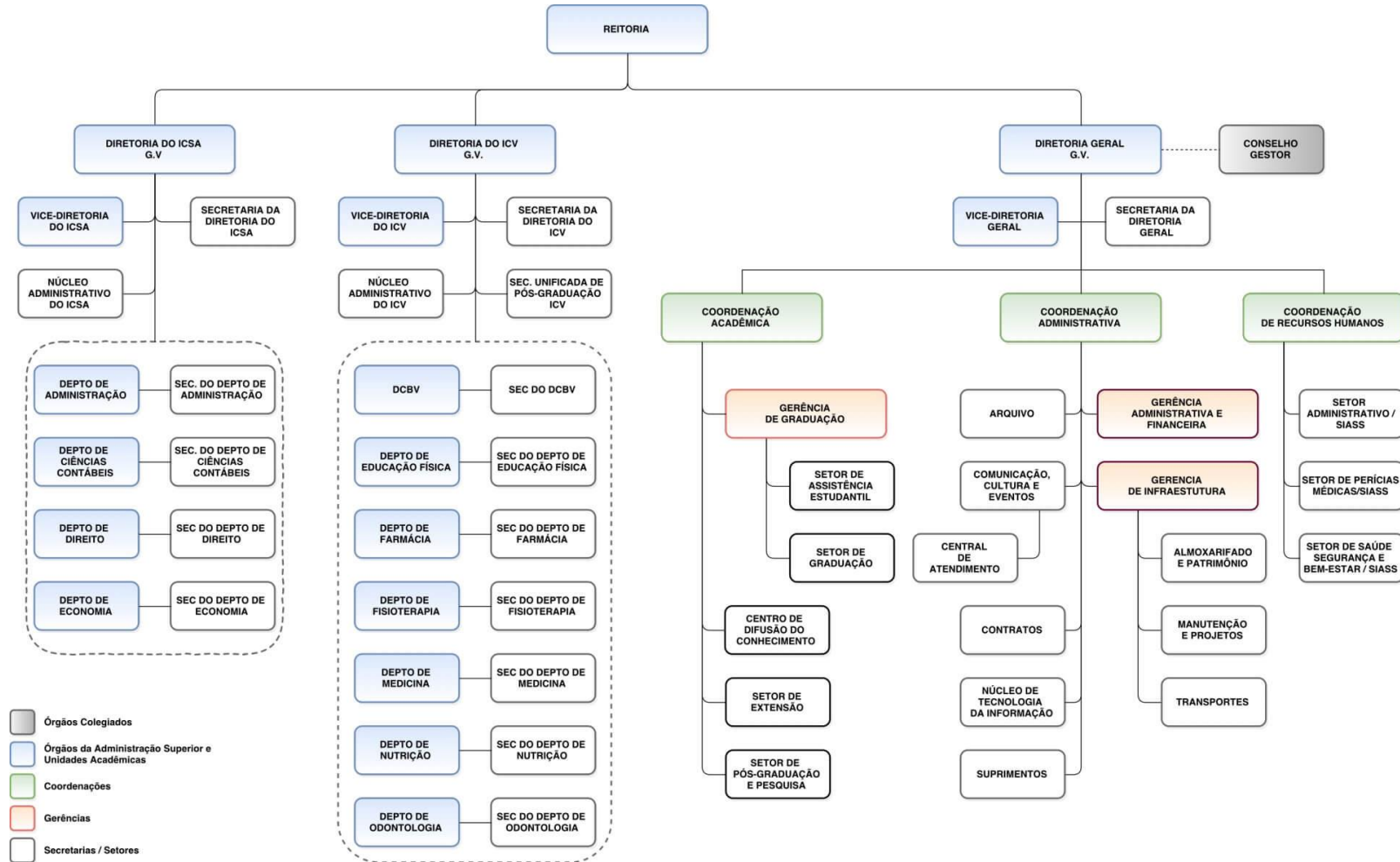
Na Figura 1 estão demonstrados os atuais locais de funcionamento do *campus*, com especificação das atividades centrais desenvolvidas. As atividades administrativas gerais da universidade são concentradas em um único espaço, localizado no centro da cidade e lá funcionam a Direção do *Campus* e sua secretaria; Coordenação Administrativa; Coordenação Acadêmica de Pesquisa, Coordenação de Gestão de Pessoas; setores de Pós-Graduação e Extensão; Gerência de Graduação; Gerência Administrativa e Financeira; setor de Contratos; setor de Suprimentos; Núcleo de Tecnologia da Informação; setor de Comunicação, Cultura e Eventos; Central de Atendimento; Apoio Estudantil; Setor de Transporte; Setor de Infraestrutura (que engloba os setores de manutenção, patrimônio e almoxarifado e projetos); setor de Protocolos (malote); Auditoria e Arquivo.

A estrutura administrativa atual da UFJF/GV contempla a Diretoria Geral e os setores subordinados a essa, a Diretoria do Instituto de Ciências da Vida, com seus Departamentos e setores subordinados e a Diretoria do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, também com seus Departamentos e setores subordinados. Todas as diretorias são subordinadas à Reitoria.

A Diretoria do ICV abrange os Departamentos de Graduação e suas respectivas secretarias, a Vice-Diretoria do ICV, a secretaria da Diretoria do ICV, a secretaria unificada de Pós-Graduação do ICV e o núcleo administrativo do ICV. Já a Diretoria do ICSA abrange os departamentos de curso e suas respectivas secretarias, a Vice-Diretoria do ICSA, a secretaria da Diretoria do ICSA e o núcleo administrativo do ICSA.

Na Figura 2 há visão geral do organograma da UFJF/GV, com especificação da divisão de setores dentro desse *campus*. É possível visualizar os setores que compõem as duas Unidades Acadêmicas, Instituto de Ciências da Vida e Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, bem como a estrutura da Direção Geral Administrativa, composta por três coordenações. As três direções (Direção do ICV, Direção do ICSA e Direção Geral) são subordinadas à Reitoria.

Figura 2 – Organograma da UFJF/GV



Fonte: Adaptado de UFJF ([2020]d).

A composição do Instituto de Ciências da Vida, Unidade Acadêmica situada hierarquicamente abaixo da Reitoria, e seus setores, serão apresentados na próxima subseção.

### **2.3.1 Instituto de Ciências da Vida**

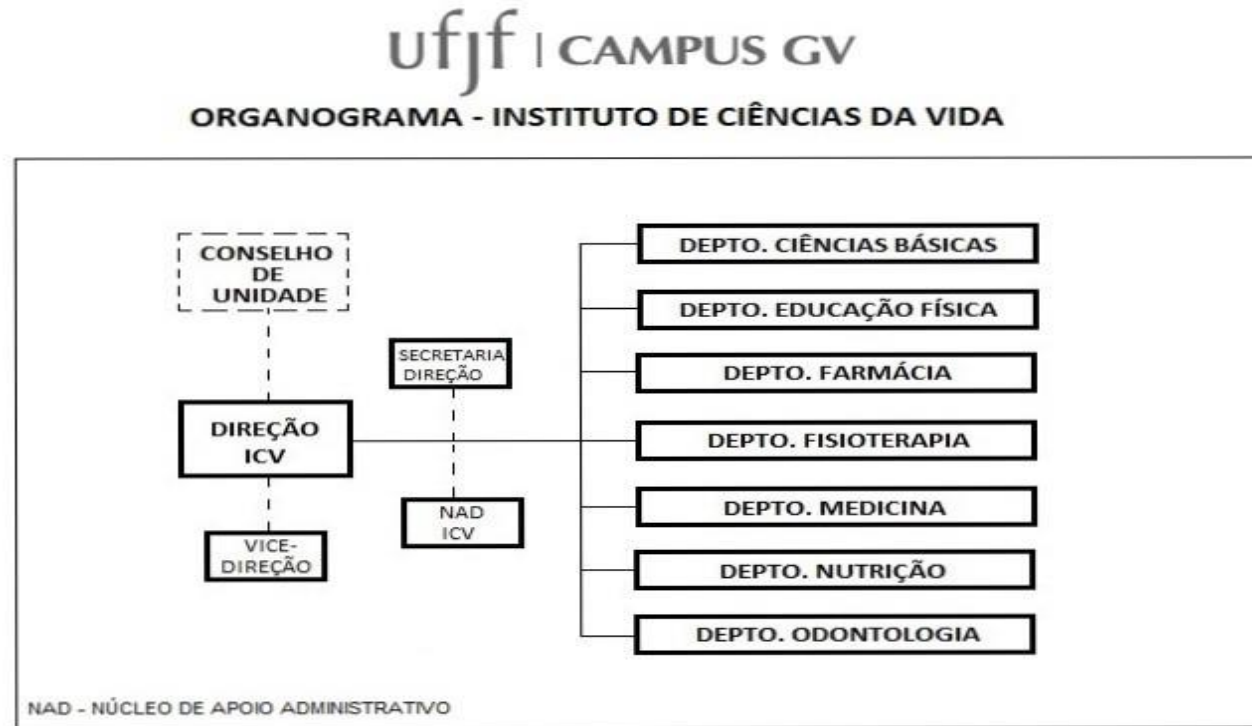
O ICV foi instituído em 2016 e organizado como Unidade Acadêmica, com previsão no Regimento Interno do *Campus Avançado Governador Valadares*, aprovado pela Resolução nº 35/2015 do Conselho Superior da UFJF, com indicação do seu conteúdo e forma (UFJF, 2015). O Instituto abrange os Cursos de Graduação da área da saúde, a saber, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia, além de Programas de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em nível de Mestrado e Doutorado (UFJF, [2020]e).

O ICV, em sua organização, é composto por sete departamentos acadêmicos, a saber, Departamento de Ciências Básicas da Vida, Departamento de Educação Física, Departamento de Farmácia, Departamento de Fisioterapia, Departamento de Medicina, Departamento de Nutrição e Departamento de Odontologia. Cada departamento acadêmico possui secretaria própria para atendimento aos docentes, discentes, técnicos e comunidade.

O Instituto possui a Secretaria da Direção de Unidade e o Núcleo de Apoio Administrativo, ambos vinculados diretamente à Direção de Unidade. Há ainda a Secretaria Unificada de Pós-Graduação do ICV. Acima da Direção do ICV, há o Conselho de Unidade, órgão deliberativo da Unidade Acadêmica, que trata sobre questões acadêmicas, administrativas e disciplinares.

Na Figura 3 estão apresentados os setores que compõem esse Instituto, em formato de organograma. Nessa ilustração não há indicação da Secretaria Unificada de Pós-Graduação do ICV, no entanto, foi devidamente ilustrada na Figura 2, apresentada na subseção anterior.

Figura 3 – Organograma Instituto de Ciências da Vida



Prof Dr ANGELO MÁRCIO L DENADAI  
DIRETOR

ADM. ALESSANDRO R ROCHA  
ADMINISTRADOR

Fonte: Adaptado de UFJF ([2020]f).

Nas secretarias dos departamentos, Secretaria de Pós-Graduação, no apoio administrativo e na Secretaria da Direção, as atividades administrativas são realizadas por Técnico-Administrativos em Educação, lotados nesses setores. De forma geral, o trabalho dos técnicos consiste em atendimento ao público interno e externo, auxílio às chefias, bem como atividades administrativas relacionadas aos sistemas de informação utilizados na Instituição e trâmites de documentos.

De forma específica, a secretaria da Direção de Unidade responde diretamente à Direção da Unidade e Vice-Direção, e suas atividades abrangem suporte às atividades de competência do Diretor da Unidade Acadêmica discriminadas no Regimento Geral da UFJF, suporte administrativo, atendimento ao público interno e externo, assessoramento às atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como apoio nas reuniões do Conselho de Unidade. Atualmente, é composta por dois servidores, distribuídos cada um em um turno, matutino (das 07h às 13h) e vespertino (das 13h às 19h) e está localizada fisicamente na Unipac. Além dos servidores da secretaria, a Direção do ICV conta com um servidor na função de administrador, o qual realiza atividades gerais de suporte à direção e ao Núcleo do Apoio Administrativo. Essas informações foram colhidas junto à secretaria.

A Secretaria Unificada de Pós-Graduação tem suas atividades administrativas voltadas para o suporte às demandas relacionadas aos cursos de Mestrado e Doutorado oferecidos pelo Instituto. É subordinada diretamente à Direção do Instituto. Atualmente estão lotados dois servidores neste setor, distribuídos cada um em um turno, matutino (das 07h às 13h) e vespertino (das 13h às 19h) e encontra-se fisicamente localizada na Unipac. Essas informações foram colhidas junto à secretaria.

No Núcleo de Apoio Administrativo são realizadas atividades de suporte às demais secretarias, docentes e alunos dos variados cursos do ICV. O setor é responsável pela distribuição de salas para ministração das aulas de cada curso (ensalamento), empréstimo de materiais (*datashow*, extensão, materiais de escritório, etc.), reserva de salas para ministração de atividades extras, abertura e fechamento dos locais de aula, dentre outras atividades de suporte. O setor é composto por quatro servidores e encontra-se dividido em dois locais fisicamente distintos, a saber, Unipac e Pitágoras, para suporte às demais secretarias e servidores que laboram nesses ambientes. Os servidores do Apoio encontram-se distribuídos da seguinte forma: dois técnicos na Unipac, um no turno matutino (das 07 às 13h) e um no turno vespertino

(das 13 às 19h); dois técnicos no Pitágoras, um no turno matutino (das 07h às 13h) e um no turno vespertino (das 13 às 19h). Essas informações foram colhidas junto ao setor.

As secretarias dos departamentos totalizam sete setores distribuídos fisicamente em três locais: Unipac (secretarias dos Departamentos de Educação Física, Medicina e Nutrição), Pitágoras (secretarias dos Departamentos de Ciências Básicas da Vida, Farmácia e Odontologia) e a secretaria de Fisioterapia, que atualmente funciona na Clínica de Fisioterapia, localizada conforme indicação na Figura 1 – Locais de Funcionamento da UFJF/GV, local 4, apresentada na seção 2.3 deste trabalho.

Cada secretaria de Departamento realiza atendimentos ao público interno e externo, assessoramento às chefias imediatas (cada Departamento tem um chefe imediato) e coordenações dos cursos (à exceção do Departamento de Ciências Básicas da Vida que não possui Coordenação por não ser um Curso de Graduação), atividades de apoio técnico, operacional e administrativo, bem como suporte ao ensino, pesquisa e extensão.

Essas secretarias funcionam das 07h às 19h, de segunda-feira a sexta-feira, e os servidores são distribuídos entre os turnos matutino e vespertino, com jornada de seis horas ininterruptas cada, totalizando 18 servidores distribuídos da seguinte forma: dois em Ciências Básicas da Vida, três na Educação Física, dois na Farmácia, três na Fisioterapia, quatro na Medicina, dois na Nutrição e dois na Odontologia. As fontes dessas informações foram as próprias secretarias.

Para além dos servidores apresentados, em cada Departamento há servidores Técnico-Administrativos em Educação com formações em diversas áreas do conhecimento, que auxiliam os docentes nas atividades acadêmicas, atuando, por exemplo, nas clínicas odontológicas, clínicas de fisioterapia, laboratórios, entre outros. De forma geral, esses servidores dão suporte ao ensino, pesquisa e extensão.

Ao todo são 79 servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados no Instituto de Ciências da Vida, exercendo diversas atividades administrativas e acadêmicas. Para esses servidores aplicam-se as normas contidas no PDICCTAE da UFJF, aprovada pelo Consu, via da Resolução nº 24/2006 (UFJF, 2006a), e, portanto, são avaliados por meio do Proades.

#### *2.3.1.1 Divisão do Proades dentro do Instituto de Ciências da Vida*

No *Campus* Avançado Governador Valadares o Proades foi dividido em três Unidades de Avaliação, a saber, Diretoria Administrativa, Diretoria do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e Diretoria Instituto de Ciências da Vida (ICV).

No ICV os técnicos são divididos em equipes de trabalho a partir do critério de afinidade e semelhança das atividades desenvolvidas. Atualmente há nove equipes de trabalho dentro deste Instituto, a saber: Núcleo de Apoio Administrativo (oito servidores), Departamento de Ciências Básicas da Vida – TAE de Laboratório Análises Clínicas e Agroecologia – (seis servidores), Departamento de Ciências Básicas da Vida – TAE de Laboratório Anatomia e Necrópsia – (três servidores), Departamento de Farmácia (11 servidores), Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão (dois servidores), Departamento de Odontologia (15 servidores), Departamento de Fisioterapia (cinco servidores), Departamento de Nutrição e Departamento de Medicina (dez servidores) e Secretarias ICV (19 servidores) (UFJF, 2017/2019).

A equipe “Secretarias ICV” é composta pelos servidores que laboram nas secretarias dos sete Departamentos Acadêmicos (Educação Física, Ciências Básicas da Vida, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia) e de um servidor que labora na secretaria da Pós-Graduação Unificada, posto que as atividades administrativas realizadas por esses técnicos se assemelham. Ao todo, essa equipe é formada por dezenove técnicos.

O recorte desta pesquisa é a aplicação do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV” do Instituto de Ciências da Vida, da Universidade Federal de Juiz de Fora *Campus* Avançado Governador Valadares, especificamente apresentada nas próximas subseções.

### *2.3.1.2 Aplicação da avaliação de desempenho dentro da equipe de trabalho “Secretarias ICV”*

O foco da pesquisa está limitado à análise dos anos de 2017, 2018 e 2019 (ciclos 8º, 9º e 10º, respectivamente), posto que o Instituto de Ciências da Vida foi implementado no decorrer do ano de 2016, portanto, os períodos escolhidos poderão embasar o levantamento de dados referente a atuação dos servidores dentro do Programa de Avaliação de Desempenho durante um ciclo completo do Proades dentro do ICV.



Na prática, o programa inicia no primeiro semestre de cada ano, após contato via *e-mail* dos servidores que compõem a Coordenação Setorial da Unidade Acadêmica naquele ciclo. Os componentes dessa Coordenação, inicialmente, eram indicados pelo Dirigente da Unidade Acadêmica, todavia, em 2018, passou-se a realizar um sorteio entre os técnicos que compõem as equipes de trabalho do Instituto para escolher dois TAE que serão os coordenadores no próximo ciclo, conforme especificado em Ata de Reunião constante do Relatório do Proades do 9º ciclo (UFJF, 2017/2019), excluindo-se do sorteio os nomes dos que já participaram desse cargo.

No início do ciclo, a Coordenação Setorial passa a lista dos nomes dos servidores que compõem cada equipe de trabalho e informa o prazo para apresentarem as metas individuais e as metas coletivas, bem como o quantitativo mínimo para cada. São encaminhados também os formulários nos quais serão inseridas as metas pactuadas. Nesses documentos são especificadas ainda as “Metas da Unidade” e as “Aspirações” da Unidade Acadêmica. A primeira trata-se da missão institucional que norteia o Plano de Metas a ser elaborado; já a segunda serve de base para a construção das metas.

Uma vez informados os prazos, cada equipe de trabalho deverá apresentar as metas à Coordenação Setorial para o cumprimento da primeira fase do Proades, Pactuação de Metas. Nessa etapa, na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, verificam-se dificuldades na execução.

Não há uma reunião inicial entre a Coordenação Setorial da Unidade e as equipes de trabalho para o início do planejamento dos trabalhos que serão realizados, conforme orienta o Manual do Plano de Metas do Proades (UFJF, 2017a). Na prática, ocorre a disponibilização dos formulários a todos os servidores do Instituto, para que os próprios técnicos se organizem e discutam os pontos de interesse de desenvolvimento para cada equipe. Não há diálogo entre a Coordenação Setorial e os demais componentes da Unidade de Avaliação sobre as metas a serem perseguidas naquele ciclo pela Unidade. As “Metas da Unidade” e as “Aspirações” definidas pela Coordenação Setorial não são explicadas, justificadas ou debatidas entre os demais membros do Instituto, portanto, os servidores não são instruídos sobre as metas que a Unidade almeja alcançar. No registro das atas das reuniões entre a Coordenação Setorial e representantes das equipes de trabalho, realizadas após o início da fase de pactuação de metas, é possível verificar que tais assuntos não são abordados (UFJF, 2017/2019).

O Manual do Plano de Metas do Proades prevê que deve ser feito um levantamento de recursos materiais, tecnológicos, financeiros ou condições para realização dos trabalhos, no entanto, esse fato não ocorre dentro da equipe “Secretarias ICV”. A falta desse levantamento não contribui para a construção das metas pela equipe de trabalho, posto que não há informação sobre quais os tipos de recursos disponíveis para a produção dos resultados pretendidos. O manual também prevê que na primeira fase deve ser realizado um levantamento das habilidades dos servidores componentes da Unidade de Avaliação, para análise da forma de melhorar o desempenho no alcance das metas. Essa é mais uma etapa que não ocorre dentro dessa equipe de trabalho.

O manual do Proades prevê que as chefias devem ser atuantes dentro da avaliação de desempenho, colaborando com os servidores na tomada de decisões, orientando os trabalhos, administrando possíveis conflitos existentes, liderando a equipe na troca de informações e planejamento, dentre outros pontos. Na prática, tais situações não são contempladas e a pactuação de metas da equipe ocorre sem envolvimento das chefias imediatas.

O Proades envolve a participação obrigatória dos servidores TAEs e do dirigente da unidade de avaliação. Inclusive, a Coordenação Setorial é composta pelo Dirigente da Unidade e dois TAEs, conforme elucida o artigo 14 da Resolução nº 08, de 2008. Ressalta-se que cada Unidade de Avaliação deverá definir uma Coordenação Setorial para coordenar a implementação em sua Unidade, dando o suporte necessário à(s) equipe(s) de trabalho e, também, à Coordenação de Avaliação do Programa. Por se tratar da reflexão conjunta em prol da construção do Planejamento de Metas de servidores da Unidade é imprescindível a presença dos que exercem cargos de chefia (UFJF, [2020]b, *sl.* 20).

O manual do programa ressalta que para a fase de pactuação é importante garantir o envolvimento do TAE na participação da avaliação e assegurar um ambiente de trabalho satisfatório. Quanto às chefias, essas devem fazer a diferença no momento de apreciação e julgamento das dificuldades apresentadas pelos servidores, bem como devem assegurar a orientação dos técnicos para o aumento do desempenho (UFJF, 2017a). De modo geral, a participação no programa deve ser ativa e envolver os TAE, as chefias imediatas, os usuários e a Coordenação Setorial dentro da Unidade de Avaliação. Todavia, nessa equipe de trabalho, os servidores

acabam por estabelecer as metas sem a participação dos demais componentes (chefia, Coordenação Setorial, usuário).

Quanto à Coordenação Setorial de Avaliação, não se verifica a atuação dessa junto à equipe de trabalho nos moldes preconizados no manual do programa. A equipe é comunicada sobre o prazo de entrega das metas individuais e coletivas e o prazo para conclusão da primeira fase do Proades. Logo, no início dos trabalhos, há dificuldades em mobilizar os componentes da equipe “Secretarias ICV” em prol do cumprimento da pactuação das metas. Considerando que os trabalhadores estão distribuídos em dois turnos de trabalho e em locais de trabalho diversos (Unipac, Pitágoras e Clínica de Fisioterapia), não é realizada reunião com todos os colaboradores com vistas a debater sobre o trabalho ou as metas a serem traçadas.

A dificuldade para mobilizar os colegas da equipe para realizarem o planejamento da pactuação de metas do programa, conforme previsão do Manual do Proades, já foi objeto de apontamento dos servidores como fator dificultador da execução da avaliação, como especificado nos relatórios dos ciclos analisados (UFJF, 2017/2019). De modo geral, há dificuldades entre os técnicos sobre o entendimento do propósito do programa, sobre o planejamento das metas e cumprimento das demais fases. Os servidores apresentam dúvidas sobre a forma de definir metas e objetivos a serem perseguidos. A dificuldade em reunir as equipes de trabalho para o planejamento, atrelado ao desconhecimento dos conceitos e regras do programa, resultada em um processo de pactuação de metas sem participação conjunta e reflexiva dos participantes.

As metas coletivas devem ser pactuadas pelo conjunto de componentes da equipe, apresentando-se como resultado da reflexão conjunta dos partícipes, em conformidade com as metas estratégicas da Unidade e da Instituição, fixadas no PDI. Todavia, de forma geral, há um desconhecimento do PDI da Instituição, documento esse que não é consultado no momento da elaboração das metas para o Proades. Quanto às “Metas da Unidade” e as “Aspirações”, também não são discutidas pela totalidade dos TAE da equipe de trabalho das secretarias do ICV ou consultadas para o momento da elaboração das metas.

Ao final do prazo de conclusão da primeira fase do programa, alguns poucos servidores elaboram as metas coletivas, sem reflexão conjunta, sem debate com demais colegas da equipe, sem participação por parte da chefia, sem análise do Plano de Desenvolvimento Institucional, sem considerações do usuário externo. Tais metas

são organizadas em um único documento e enviadas à Coordenação Setorial para representar a pactuação da equipe. Quanto às metas individuais, essas são elaboradas com base nas metas coletivas. Também nessa etapa os servidores apresentam dúvidas quanto à definição do que devem pactuar. De modo geral, os técnicos definem como metas ações semelhantes, já pactuadas em ciclo anterior, que representam, em sua maioria, as atividades diárias que executam nas secretarias, sem indicações de melhorias ou inovações, ou, ainda, sem as especificações corretas da ferramenta 5W2H.

Finalizada a primeira fase do ciclo do Proades, inicia o prazo da segunda fase que contempla o Acompanhamento do desempenho dos servidores no cumprimento das metas. O manual do programa prevê que, para essa fase, deverão ocorrer reuniões periódicas entre a Coordenação Setorial e as equipes de trabalho para apresentação dos resultados até então obtidos e análise dos problemas e dificuldades encontrados. Na prática, ocorre que, em meados do início do segundo semestre, os servidores recebem um *e-mail* no qual devem informar o quantitativo de metas que já foram cumpridas até aquele momento. Novamente, há dificuldades em mobilizar os técnicos para uma reunião nessa etapa. No geral, um servidor compila as informações para repassar à Coordenação. Os servidores indicam que já alcançaram duas das três metas pactuadas (quando é exigido o mínimo de três metas individuais) ou três das quatro metas (quando é exigido no mínimo quatro metas individuais). Não há uma reflexão, discussão ou análise sobre existência de problemas ou dificuldades enfrentadas pelo servidor durante o cumprimento, tampouco há uma supervisão de chefia ou participação dessa na fase de acompanhamento, posto também que desconhecem o que foi pactuado.

Já na última etapa, ao final do ano, os servidores recebem *e-mail* para o qual devem informar o quantitativo de metas alcançadas no ciclo, preencher um formulário no qual especificam se algum servidor da equipe de trabalho não atuou durante a avaliação e informar se encontraram alguma dificuldade na execução do ciclo. Mais uma vez o questionário é preenchido sem debate entre os componentes e posteriormente enviado para a Coordenação Setorial. Sem mais etapas a serem realizadas, finda-se a participação dos servidores da equipe de trabalho “Secretarias ICV” no ciclo de avaliação do Proades.

A equipe de trabalho “Secretarias ICV” não se reúne para o planejamento da execução da avaliação, não há debates em torno das “Aspirações” e anseios da

Unidade, bem como não há diálogo sobre as metas elaboradas. Os fatores apontados pelos servidores como dificultadores da execução do programa nos relatórios do Proades (UFJF, 2017/2019), como o desconhecimento da aplicação da ferramenta 5W2H, dificuldades no processo reflexivo atrelado à necessidade de capacitação dos TAE para a execução da avaliação de desempenho, podem ser fatores importantes para determinar o modo como os servidores lidam com o programa. Ademais, a falta de participação dos demais componentes no processo, como chefia, usuário e coordenação setorial, podem dificultar o envolvimento dos técnicos na avaliação.

Os formulários encaminhados para os servidores TAE para inserção das metas das equipes de trabalho trazem especificações de que essas devem ser classificadas nas seguintes categorias: continuidade, melhoria e inovação. Todavia, diversas metas pactuadas não refletem esses aspectos. Nos formulários da equipe é possível verificar metas pactuadas que especificam a reprodução dos afazeres corriqueiros do setor de trabalho, bem como, repetição de metas entre os ciclos de avaliação, sem especificação de modificações.

No momento de entrada em exercício dos servidores na UFJF não há uma apresentação sobre o Programa de Avaliação de Desempenho, sobre a importância da participação ou sobre seus efeitos. Há apenas um repasse de informação entre servidores da Instituição e os novos servidores, especificando a existência do programa e a necessidade de se elaborar metas.

Importante salientar que os TAE que compõem a Coordenação Setorial em cada ciclo também não recebem instruções prévias quanto à atuação ou do papel que possuem, enquanto coordenadores do programa. Considerando que a Resolução nº 08/2007 apresenta um rol de atribuições para essa coordenação (UFJF, 2007a), é necessária uma capacitação, ante a complexidade das atuações previstas.

Outro ponto que merece destaque é que os relatórios finais não são apresentados aos servidores das equipes de trabalho e não há um encaminhamento de *feedback* e tampouco publicidade ou publicação dos resultados. Assim, ao fim do ciclo, os servidores podem concluir que foram avaliados de forma satisfatória no programa de acordo com a autodeclaração do cumprimento de 70% das metas pactuadas. Em relação às dificuldades apontadas pela equipe, no relatório final, como fatores dificultadores na execução do programa, não há um *feedback* focado na solução dessas questões. Nos formulários analisados dos ciclos 2017, 2018 e 2019, não há indicação de que algum servidor não foi “Habilitado” no programa.

Para elucidar os apontamentos até aqui realizados, elaborou-se os Quadros 3 a 20, nos quais estão demonstrados exemplos de metas coletivas e individuais pactuadas pela equipe de trabalho “Secretarias ICV” ao longo dos ciclos dos anos de 2017, 2018 e 2019, retiradas dos formulários disponibilizados pelo setor da UFJF que coordena o Proades na Instituição (UFJF, 2017/2019).

No Quadro 3, no qual são demonstradas informações relativas à avaliação de desempenho dos TAE do ICV durante o ciclo 8º, do ano de 2017 (UFJF, 2017/2019), vislumbra-se a especificação inicial da “Missão da Unidade” e das “Aspirações”. Em relação às “Aspirações”, destaca-se a previsão de busca por solução para as mudanças estruturais para novas instalações, a promoção de agilidade no fluxo de informações e processos e a busca por autonomia dos setores, pois é possível notar que esses pontos foram usados como base para as definições das metas coletivas pactuadas pela equipe de trabalho “Secretarias ICV”.

As metas coletivas estabelecidas previam revisão de procedimentos para adequação à mudança e mapeamento de processos e compartilhamento de informações por meios eletrônicos. No entanto, na especificação das metas não há indicação de como serão realizados os trabalhos, quem serão os servidores responsáveis, não há menção a prazos e não há clareza sobre como serão executadas as metas estabelecidas.

No Quadro 3 também estão exemplificadas metas individuais, que foram selecionadas pelas temáticas abordadas. No momento de seleção, foi possível verificar alto índice de repetição do teor das pactuações entre os servidores. Além do mais, foi possível verificar metas estabelecidas de forma individual cujo resultado interfere em aspectos coletivos.

Quadro 3 – Dados do 8º ciclo do Proades

| Proades 8º ciclo (ano 2017)            |  |
|--|--|
| Missão da Unidade                      | Formar cidadãos de excelência acadêmica e profissional, ética e politicamente envolvidos com a sociedade. Nesta proposição, tem o compromisso de zelar pelo bem público com transparência e eficiência, tendo em vista a transformação social com sustentabilidade |
| Aspirações da Unidade                  | Buscar soluções para os desafios estruturais do campus e do Instituto, com eficiência e responsabilidade   |
|  | Realizar a mudança estrutural para as novas instalações (Unipac e Pitágoras) com menor transtorno possível para servidores e estudantes  |
|  | Criar um ambiente saudável e seguro para realização das atividades   |
|  | Promover agilidade no fluxo de informações e processos   |
| Metas coletivas pactuadas              | Promover a autonomia dos setores através da descentralização de decisões   |
|  | Revisar os procedimentos administrativos para se adequarem à mudança de sede (Univale para Unipac/Pitágoras)   |
|  | Mapeamento de processos e padronização de procedimentos  |
| Exemplo de metas individuais pactuadas | Compartilhamento de informações entre as secretarias e com o público por meios eletrônicos   |
|  | Realizar levantamento setorial de todos os procedimentos e processos das secretarias e elaborar um Procedimento Operacional Padrão (POP) geral para todas as secretarias do ICV, observando suas peculiaridades  |
|  | Manter os <i>sítes</i> das secretarias atualizados   |
|  | Com base no levantamento setorial de processos e procedimentos, operacionalizar os trâmites eletronicamente  |
|  | Melhoria contínua de atendimento ao público  |
|  | Adequar o atendimento da secretaria às necessidades do curso e departamento  |
|  | Implementar o Sistema SAU para receber e disponibilizar documentos e informações   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

De forma exemplificativa, na meta individual de “levantamento de procedimentos” há pontos de conflitos, posto que, o objetivo desse levantamento foi descrito como subsídio à criação de um único Procedimento Operacional Padrão (POP) para ser utilizado por todas as secretarias do Instituto. Essa meta foi pactuada por doze técnicos individualmente, com a mesma previsão e intuito de estabelecer procedimento padrão a ser observado por todas as secretarias. Da análise do teor da meta e considerando que seria cumprida de forma individual, conclui-se que ao final desse ciclo do Proades haveria, ao menos, doze POP diferentes, elaborados com a mesma finalidade de serem considerados como único documento de procedimentos gerais a serem seguidos por todas as secretarias do ICV. Tem-se uma incompatibilidade entre os objetivos das metas com o que foi realizado pelos servidores.

Atreladas a essa meta, foram estabelecidas outras sete que indicaram que, após o levantamento dos procedimentos, os trâmites seriam realizados eletronicamente. Novamente, não houve menção a informações que esclareçam como se deu a execução da meta proposta, com especificação a quais trâmites se referia ou de que forma seria estabelecido o uso eletrônico; tampouco é mencionado tempo de execução ou ferramentas necessárias para se alcançar o proposto. Ademais, tratam-se, também, de metas individuais que resultariam em pelo menos sete diferentes formas de tramitar eletronicamente os processos e procedimentos. Assim, posto que há servidores que compartilham o mesmo setor, pode-se inferir que, ao final desse ciclo, como conclusão dessa meta, haveria em um mesmo setor diferentes formas de tramitar eletronicamente os processos e procedimentos, não resultando na padronização de operação, meta inicialmente proposta.

Há metas com objetivos vagos, como, por exemplo, a especificação da busca por “melhoria contínua de atendimento ao público” ou a previsão de “adequar o atendimento da secretaria às necessidades do curso e departamento”. O teor de tais metas dialoga com os compromissos diários no papel do servidor enquanto ocupante de um cargo público, o que não justificaria a especificação como meta. Ademais, também para essas não há especificação do modo de operação, prazos ou qualquer outra informação que esclareça a maneira como se dará a busca por tal resultado. Foram ainda verificadas metas com intuito de disponibilizar informações ao público por meio dos *sites* institucionais, manter esses *sites* atualizados e utilizar o Sistema de Atendimento Unificado (SAU) para atendimento de demandas de alunos. Para



essas também não há informações que possam esclarecer ao leitor como seria o trâmite para se alcançar o objetivo.

Ao final da análise dos documentos desse ciclo, verifica-se que não há menção ao Relatório Final da realização de reuniões com as equipes de trabalho, bem como à capacitação disponível aos servidores. Também não há servidores considerados “Não Habilitados” no ciclo e não há indicação de servidor que não tenha participado. No relatório é citado que a meta coletiva 2 da equipe “Secretarias ICV” foi parcialmente cumprida, pois houve demora na instalação de algumas secretarias do Instituto durante o processo de mudança dos locais físicos de trabalho, o que ocasionou dificuldade de acesso a documentos. Nesse ciclo de avaliação, cada servidor pactuou três metas individuais.

Em relação ao ciclo 9º do Proades, na análise do relatório da equipe de trabalho “Secretarias ICV” (UFJF, 2017/2019), no Quadro 4, verifica-se que algumas “Aspirações” da Unidade foram replicadas do ano de 2017 para o ano de 2018, como a mudança estrutural de instalações, agilidade no fluxo de informações e processos e busca por autonomia dos setores.

Quadro 4 – Dados do 9º ciclo do Proades – “Aspirações”

| Proades 9º Ciclo (Ano 2018) |  |
|-----------------------------|--|
| Aspirações da Unidade       | Diante dos desafios estruturais do <i>campus</i> e do Instituto de Ciências da Vida, os esforços serão centrados em estabelecer e otimizar os espaços de trabalho, criando um ambiente cooperativo entre o corpo técnico, docente e discente |
|                             | Realizar a mudança estrutural de alguns departamentos prevista para o segundo semestre deste ano, com menor transtorno possível para servidores e estudantes   |
|                             | Promover agilidade no fluxo de informações e processos   |
|                             | Promover a autonomia dos setores através da descentralização de decisões   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Para tal período de avaliação, foram implantadas algumas inovações no Programa de Avaliação como a utilização da ferramenta 5W2H, com indicação dos direcionamentos: O quê? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde? para que os servidores possam apresentar o planejamento estratégico dos objetivos a serem perseguidos. Outra inovação é a menção no formulário de que seria disponibilizado um programa de capacitação dos servidores para participarem do Proades, considerando que foi percebida a dificuldade na elaboração do Plano de Metas por algumas Unidades de Avaliação da Instituição.

Quadro 5 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 1

| Meta coletiva 1 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Otimizar o fluxo de documentos entre as secretarias do ICV   |
| Por que?        | Para dar celeridade na tramitação dos documentos entre as secretarias, visto que a conjuntura dos espaços físicos da UFJF/GV tem provocado demora no deslocamento de documentos por meio de malote |
| Como?           | Utilizando meios eletrônicos como <i>scanner</i> , <i>e-mail</i> , <i>google drive</i> , entre outros  |
| Quando?         | A execução da meta iniciará em Julho de 2018   |
| Onde?           | Secretarias dos Departamentos do ICV   |
| Quem?           | Servidores que compõem as secretarias dos departamentos  |
| Quanto?         | Não trará custos adicionais  |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Da análise das metas coletivas pactuadas no ciclo, verifica-se, no Quadro 5, que foi especificada a otimização dos fluxos de documentos entre as secretarias, o que dialoga com a aspiração da Unidade sobre agilidade no fluxo de informações e processos. Todavia, o modo de execução estabelecido na meta, a saber, uso de *scanner*, *e-mail* e outros meios eletrônicos, já são utilizados no trabalho corriqueiro das secretarias para o trâmite de documentos, portanto, não prevê melhorias em relação à realidade vivenciada nas secretarias.

Quadro 6 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 2

| Meta coletiva 2 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Atualizar os <i>sites</i> dos cursos do ICV  |
| Por que?        | Para agilizar a disseminação de informações a toda comunidade acadêmica                                      |
| Como?           | Os TAE que possuem acesso ao <i>login</i> dos <i>sites</i> dos cursos poderão inserir as atualizações        |
| Quando?         | A execução da meta iniciara em julho de 2018 e os <i>sites</i> deverão ser atualizados sempre que necessário |
| Onde?           | Secretarias dos Departamentos do ICV”  |
| Quem?           | TAE das secretarias  |
| Quanto?         | Tal meta não trará custo adicional   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

No Quadro 6 há meta de atualização dos *sites* dos cursos, o que também dialoga com as “Aspirações” da Unidade em relação a agilidade do fluxo de informações e processos. No entanto, essa meta foi objeto de pactuação no ciclo anterior da avaliação de desempenho e foi repactuada nesse ciclo, sem pontuar melhoria ou inovação em relação a otimização dos meios de disseminação de dados na Instituição.

Em relação à meta especificada no Quadro 7, de integração das secretarias fisicamente distantes, a execução prevista é via “atendimento de demandas comuns entre as secretarias e compartilhamento de informações”. No entanto, não há definição do que se trata como demanda comum, não há especificação de como será realizado o atendimento a essas demandas, tampouco é definido como será realizado o compartilhamento de informações. Esses dados são necessários para auxiliar os servidores no momento de cumprimento da meta e para, ao final do ciclo, determinar se o que foi pactuado foi alcançado.

Quadro 7 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 3

| Meta coletiva 3 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Integrar as secretarias fisicamente distantes  |
| Por que?        | Evitar o deslocamento físico do indivíduo que está em atendimento e facilitar o acesso dos servidores a informações de outros departamentos, tendo em vista os variados ambientes laborais em que os servidores da equipe “Secretarias ICV” se encontram |
| Como?           | Através do atendimento de demandas comuns entre as secretarias e do compartilhamento de informações  |
| Quando?         | A execução da meta iniciará em julho de 2018   |
| Onde?           | Secretarias dos departamentos do ICV   |
| Quem?           | TAE das secretarias  |
| Quanto?         | Tal meta não trará custo adicional   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

A última meta coletiva, descrita no Quadro 8, apresenta a necessidade de criar um mecanismo de controle financeiro dos gastos com Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) de cada departamento. Apesar de inovador, a execução da meta é vaga e deixa à cargo das secretarias realizar o cumprimento da forma que entender pertinente.

Quadro 8 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta coletiva 4

| Meta coletiva 4 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Implantar um sistema de acompanhamento interno dos gastos financeiros destinados a uso em SCDP |
| Por que?        | Faz-se necessário criar mecanismo de controle financeiro para cada departamento                |
| Como?           | O controle poderá ser realizado através de planilhas ou programas específicos                  |
| Quando?         | O controle iniciará no início do 2º semestre de 2018   |
| Onde?           | Secretarias dos Departamentos do ICV   |
| Quem?           | TAE das secretarias dos departamentos  |
| Quanto?         | Tal meta não trará custo adicional   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Prosseguindo a análise, em relação às metas individuais, foram identificadas metas pactuadas que contemplam agilidade no fluxo de documentos por meio de “devolução via malote”, uso de meios eletrônicos como *e-mail* e escâner ou comunicação imediata à chefia e coordenação. Tais procedimentos se referem ao trabalho corriqueiro dos setores administrativos e não trazem melhoria ou inovação no apontamento da execução da meta.

Quadro 9 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 1

| Meta individual 1 |  |
|-------------------|--|
| O que?            | Buscar agilidade nos trâmites de documentos na secretaria  |
| Por que?          | Visando uma rápida resolução e devolução de documentos.  |
| Como?             | Comunicando imediatamente a chefia e a coordenação de curso sobre a entrada de documentos que precisem de avaliação e despacho |
| Quando?           | Execução imediata  |
| Onde?             | Secretaria do curso  |
| Quem?             | A própria servidora  |
| Quanto?           | Não trará custos   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

No Quadro 9 há exemplo de meta individual que aborda a temática do exemplo anterior, na qual é possível verificar que o modo como se pretende atingir o objetivo, a saber, “Buscar agilidade nos trâmites de documentos na secretaria”, é via comunicação à chefia, procedimento de praxe do setor administrativo. No modo de execução da meta, não houve especificação de melhoria ou inovação para a ação.

Quadro 10 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 2

| Meta individual 2 |  |
|-------------------|--|
| O que?            | Buscar utilizar os meios eletrônicos como <i>e-mail</i> e o SAU para recebimento de demandas, bem como escanear documentos e enviar digitalmente |
| Por que?          | Tal meta ajuda na rápida tramitação dos documentos entre as secretarias e os demais setores  |
| Como?             | Enviando os <i>e-mails</i> necessários, atendendo ou abrindo chamados no SAU e escaneando documentos   |
| Quando?           | Execução imediata em todas as vezes que tal procedimento puder agilizar os trâmites até a chegada do documento original via malote               |
| Onde?             | Secretaria do curso  |
| Quem?             | O próprio servidor   |
| Quanto?           | Não trará custos   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Foram também pactuadas onze metas que contemplam a utilização dos meios eletrônicos para agilizar o fluxo de documentos nas secretarias. Nas metas não há

indicação de melhorias ou inovação nos procedimentos, ademais, no ciclo anterior foram pactuadas metas com o mesmo objetivo. A repactuação de metas sem apresentação de modificações na execução é fato recorrente nos relatórios analisados. No Quadro 10 há exemplo de meta dessa temática, cuja execução especifica ações de praxe no setor administrativo.

Destaca-se também metas que estabelecem a busca por soluções a demandas que sejam similares a outras secretarias, com vistas a evitar deslocamentos dos usuários entre os diversos locais de atendimento da UFJF/GV. No entanto, é válido apontar que tal procedimento já é de praxe das secretarias do Instituto, e, em sua pactuação, não há informação de inovação ou melhoria em relação a essa prática. No Quadro 11 é possível ver exemplo de meta relativa ao tema.

Quadro 11 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 3

| Meta individual 3 |   |
|-------------------|---|
| O que?            | Buscar atender a todos, mesmo que o solicitante seja de outros departamentos  |
| Por que?          | Para suprir as demandas sempre que possível, a fim de que o mesmo não precise ficar se deslocando entre os setores, a fim de proporcionar maior agilidade e eficiência aos serviços prestados |
| Como?             | Atendendo o solicitante no local  |
| Quando?           | Execução imediata   |
| Onde?             | Na secretaria do curso  |
| Quem?             | -*não houve indicação desse dado  |
| Quanto?           | Não terá custos   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Outro ponto de destaque se relaciona às atualizações dos *sites* dos cursos que, foram contemplados em metas do ciclo anterior e, nessa avaliação, foram repactuadas sem apresentarem apontamento de melhoria ou inovação. Para além dessas metas, foram identificadas outras que se relacionam ao dever do técnico enquanto atuante na secretaria como, por exemplo, “auxílio à chefia e coordenação”, “atendimento ao público”, “suporte nas instruções de processos”. A pactuação dessas metas foi feita de forma vaga, com previsão de execução via procedimentos comuns ao labor do servidor, sem indicação de melhorias ou inovações.

No Quadro 12 há exemplo de meta nesse sentido, que prevê como objetivo “auxílio à chefia e coordenação do Departamento e atendimento ao público externo e interno” e a execução prevista é via ações já utilizadas no setor.

Quadro 12 – Dados do 9º ciclo do Proades – Meta individual 4

| Meta individual 4 |  |
|-------------------|--|
| O que?            | Auxílio à chefia e coordenação do departamento e atendimento ao público externo e interno                      |
| Por que?          | Porque o atendimento público efetuado com atenção, imparcialidade e correção, pois é dever do servidor público |
| Como?             | Através de <i>e-mails</i> , telefone e também pessoalmente   |
| Quando?           | Demandas espontâneas e/ou motivadas pelo fluxo contínuo do serviço   |
| Onde?             | *(informação excluída para preservar identidade do autor)  |
| Quem?             | Eu e demais Assistentes em Administração   |
| Quanto?           | Sem custos extras  |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

No relatório final desse ciclo não foi especificado servidor que não tenha participado ou servidor que tenha sido considerado “Não Habilitado”. Cada técnico pactuou quatro metas individuais nessa avaliação. Consta nos documentos a Ata de Reunião do Planejamento de Metas, realizada entre a equipe Setorial e os representantes das equipes de trabalho do ICV. A reunião ocorreu posteriormente ao prazo de planejamento de metas, não tendo por objetivo, então, esclarecer a nova dinâmica da primeira fase do Proades quanto às novas ferramentas de descrição das metas (ferramenta 5W2H) ou informar sobre a disponibilização da capacitação. Consta, ainda, nos relatórios que a equipe setorial analisou as metas das equipes de trabalho e que, quando havia necessidade de ajustes, entravam em contato. Nessa ata, foi definida nova reunião entre a Equipe Setorial e representantes das equipes de trabalho a ser realizada em setembro do mesmo ano, todavia, não há registro da realização de tal reunião no relatório.

Ainda no relatório final, foi especificado pela Gerência de Avaliação de Desempenho que foi feito um trabalho de *feedback* nos processos de cada Unidade de Avaliação, visando contribuir para o aprimoramento dos trabalhos. Todavia, registra-se o desconhecimento do repasse dessas informações às equipes de trabalho. Por fim, a própria Unidade de Avaliação informou fatores dificultadores no planejamento das metas, como, por exemplo, “dúvidas quanto ao processo reflexivo para a elaboração das metas”; “dificuldade na utilização da ferramenta 5W2H”; “dificuldade em reunir as equipes de trabalho”; “dificuldade em desenvolver metas significativas”; “desconhecimento do propósito do Programa, suas regras, assim como de conceitos de planejamento e meta”. A necessidade de capacitação/qualificação dos TAE também foi registrada.

Os fatores apontados como dificultadores refletem diretamente no conteúdo das metas, as quais apresentam diversas repactuações sem especificação de modificações em relação ao ciclo anterior; apontamento de situações corriqueiras do trabalho como metas; execuções de metas via ações que já são de praxe dos servidores, demonstrando ausência de melhoria ou inovação; conteúdos vagos, sem reflexão e pouco planejamento; metas pouco significativas.

Na análise do relatório do 10º ciclo do Proades, do ano de 2019 (UFJF, 2017/2019), nos formulários disponibilizados não há especificação da “Missão da Unidade” e nem das “Aspirações”, portanto, não se pode realizar uma apreciação desses pontos da forma como foi realizada para os ciclos anteriores.

Nos quadros a seguir serão analisadas as metas coletivas pactuadas pela equipe de trabalho nesse ciclo de avaliação.

Na análise das metas coletivas, é possível perceber, no Quadro 13, a repactuação da meta de otimização dos fluxos de documentos, com execução prevista via utilização de meios eletrônicos como *scanner*, *e-mail* e outros. Trata-se de um objetivo já contemplado em avaliações anteriores e que foi novamente pactuado sem especificação de modificações.

Quadro 13 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 1

| Meta coletiva 1 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Otimizar o fluxo de documentos entre as secretarias do ICV   |
| Por que?        | Para dar celeridade na tramitação dos documentos entre as secretarias, visto que a conjuntura dos espaços físicos da UFJF/GV tem provocado demora no deslocamento de documentos por meio de malote |
| Como?           | Através de meios eletrônicos como <i>scanner</i> , <i>e-mail</i> , <i>google drive</i> , entre outros  |
| Quando?         | A execução da meta iniciará em Abril de 2019   |
| Onde?           | Secretarias dos Departamentos do ICV   |
| Quem?           | Servidores que compõem as secretarias dos departamentos  |
| Quanto?         | Não trará custos adicionais  |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

No Quadro 14 é apresentada a segunda meta coletiva da equipe que trata sobre atualização dos sites dos cursos do Instituto. Com relação a essa pactuação, é possível verificar que se trata de repactuação, pois seu objetivo já foi apresentado em ciclos anteriores e nesse ano foi novamente pactuado, sem apresentar melhorias na execução.

Quadro 14 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 2

| Meta coletiva 2 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Atualizar os <i>sites</i> dos cursos do ICV  |
| Por que?        | Para agilizar a disseminação de informações a toda comunidade acadêmica                                      |
| Como?           | Os TAE que possuem acesso ao <i>login</i> dos <i>sites</i> dos cursos poderão inserir as atualizações        |
| Quando?         | A execução da meta iniciará em Abril de 2019 e os <i>sites</i> deverão ser atualizados sempre que necessário |
| Onde?           | Secretarias dos Departamentos do ICV   |
| Quem?           | TAE das secretarias  |
| Quanto?         | Tal meta não trará custo adicional   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

A meta de “integrar as secretarias fisicamente distantes” foi pactuada no 10º ciclo, como apresentado no Quadro 15, com execução prevista via atendimento de demandas comuns. Esse procedimento já foi pactuado em ciclo anterior e nesse ano aparece como forma de execução. A maneira de se alcançar a meta foi apresentada de forma vaga, sem apresentar informações quanto às demandas que são consideradas comuns, de que forma será realizado o atendimento e como será operacionalizado o compartilhamento de informações.

Quadro 15 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 3

| Meta coletiva 3 |  |
|-----------------|--|
| O que?          | Integrar as secretarias fisicamente distantes  |
| Por que?        | Evitar o deslocamento físico do indivíduo que está em atendimento e facilitar o acesso dos servidores a informações de outros departamentos, tendo em vista os variados ambientes laborais em que os servidores da equipe “Secretarias ICV” se encontram |
| Como?           | Através do atendimento de demandas comuns entre as secretarias e do compartilhamento de informações.   |
| Quando?         | A execução da meta iniciará em Abril de 2019   |
| Onde?           | Secretarias dos Departamentos do ICV   |
| Quem?           | TAE das secretarias  |
| Quanto?         | Tal meta não trará custo adicional   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Por fim, no Quadro 16 há a meta coletiva de redução de gasto de papel nos processos de monitorias, treinamento profissional, extensão e protocolos de entrega de documentos, visando evitar o desperdício de material e, também, agilizar os processos. Apesar de apresentar melhoria, a execução da meta é vaga e indica a utilização de *e-mail* e *google drive*, sem prever como será a nova operacionalização



dos processos, de que forma ocorrerá a redução do gasto do papel, entre outros dados necessários para o cumprimento da meta.

Quadro 16 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta coletiva 4

| Meta coletiva 4 |   |
|-----------------|---|
| O que?          | Otimizar a redução do gasto com papel, tornando os processos de seleção de monitoria, treinamento profissional e extensão, protocolos de entrega de documentos                              |
| Por que?        | Para oferecer melhoria no desempenho das atividades-meio do ICV, e possibilitar melhor utilização dos materiais de escritório para evitar o desperdício de material e agilizar os processos |
| Como?           | Por meio da utilização do <i>e-mail</i> institucional para encaminhar os protocolos e pelo google drive   |
| Quando?         | A partir de abril/2019  |
| Onde?           | Nos locais em que atuam   |
| Quem?           | Servidores que atuam na secretaria da direção e nos setores de apoio administrativo, no âmbito do ICV   |
| Quanto?         | Não necessita de orçamento específico   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Na análise das metas individuais, a exemplo do Quadro 17, foi possível perceber pactuação de metas relacionadas ao uso dos meios eletrônicos para reduzir o deslocamento entre os diversos locais que funcionam a UFJF/GV, bem como dar celeridade aos trabalhos. A execução prevê uso de *e-mail* e SAU, sistema esse utilizado pela Instituição para atendimento dos usuários. A meta prevista, bem como o modo de execução, são repactuações de ciclos anteriores, sem apontamentos de melhorias ou inovações.

Quadro 17 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 1

| Meta individual 1 |   |
|-------------------|---|
| O que?            | Buscar a utilização dos meios eletrônicos   |
| Por que?          | A fim de reduzir a necessidade da presença do requerente nos diversos locais em que opera a UFJF/GV e buscar celeridade no trabalho realizado |
| Como?             | Tais como o <i>e-mail</i> e o SAU para recebimento de demandas, encaminhamento de documentos e solicitações de professores e alunos           |
| Quando?           | A referida meta será realizada instantaneamente ao recebimento da demanda   |
| Onde?             | Secretaria * (informação excluída para preservar a identidade do autor)   |
| Quem?             | Por mim e pelos servidores lotados na * (informação excluída para preservar a identidade do autor)  |
| Quanto?           | Não haverá custos para a sua execução   |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Quadro 18 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 2

| Meta individual 2 |  |
|-------------------|--|
| O que?            | Manter o <i>site</i> do curso atualizado   |
| Por que?          | Fornecimento de informações relevantes à comunidade acadêmica                    |
| Como?             | Através do acesso ao <i>login</i> a fim de inserir as informações no <i>site</i> |
| Quando?           | Execução imediata  |
| Onde?             | Secretaria do Curso  |
| Quem?             | O próprio servidor   |
| Quanto?           | Não terá custos  |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Há também especificação de metas relacionadas à atualização de *sites* (total de treze metas estabelecidas), como demonstrado no Quadro 18. O tema já foi objeto de pactuações em ciclos anteriores e nesse período foi repactuado sem apresentar modificações de melhoria ou inovação.

Quadro 19 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 3

| Meta individual 3 |   |
|-------------------|---|
| O que?            | Solucionar as demandas que guardam similaridade entre as demais secretarias do ICV, independente da natureza do usuário |
| Por que?          | Visando evitar deslocamentos, pautando o atendimento na eficiência e resolubilidade                                     |
| Como?             | Receber documentos, dar andamento e prestar informações   |
| Quando?           | Execução imediata   |
| Onde?             | Realizada na secretaria do curso  |
| Quem?             | Não indicado  |
| Quanto?           | Não trará custos  |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

No Quadro 19, a meta de solucionar demandas similares entre as secretarias aparece novamente como uma repactuação, apresentando a mesma ideia dos ciclos anteriores e mantendo a previsão de execução de forma vaga.

Quadro 20 – Dados do 10º ciclo do Proades – Meta individual 4

| Meta individual 4 |  |
|-------------------|--|
| O que?            | Auxílio à chefia e coordenação do departamento e atendimento ao público externo e interno                      |
| Por que?          | Porque o atendimento público efetuado com atenção, imparcialidade e correção, pois é dever do servidor público |
| Como?             | Através de <i>e-mails</i> , telefone e também pessoalmente   |
| Quando?           | Demandas espontâneas e/ou motivadas pelo fluxo contínuo do serviço   |
| Onde?             | * (informação excluída para preservar a identidade do autor)   |
| Quem?             | Eu e demais Assistentes em Administração   |
| Quanto?           | Sem custos extras  |

Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Já no Quadro 20, o auxílio à chefia e atendimento ao público, os quais são tarefas basilares do trabalho nas secretarias, aparece como meta pactuada, com previsão de execução via atendimentos presenciais, utilização de *e-mail* e telefone, métodos já utilizados na praxe do serviço.

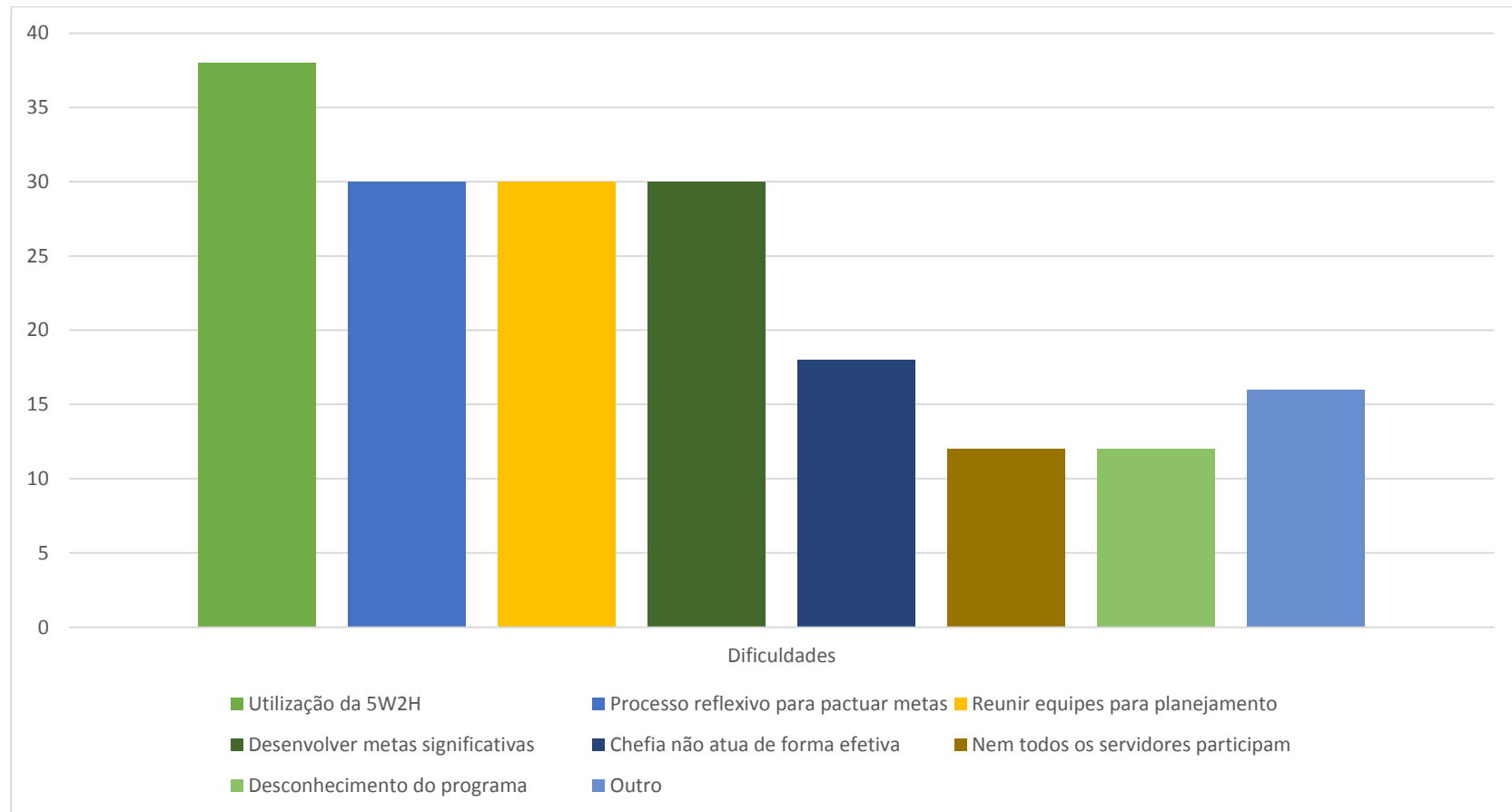
Para além dos exemplos discutidos neste capítulo, é possível perceber diversas pactuações que refletem as tarefas diárias dos servidores e que já são executadas do mesmo modo como previsto nas metas, como, por exemplo, “Abertura de SAU, de Pedido de Concessão de Diárias e Passagens (PCDP), prestação de informações ao público”, “suporte na organização dos arquivos”, “trâmites de documentos e processos”, “auxílio à chefia e coordenação”, entre outras. Essas pactuações foram feitas sem previsão de melhorias ou inovações em relação ao modo como já ocorrem.

Para o 10º ciclo foi disponibilizado o Relatório com dados gerais da execução da avaliação em todas as unidades da Instituição, incluindo a sede em Juiz de Fora e *campus* Governador Valadares, não sendo possível verificar informações pertinentes somente à equipe das secretarias do ICV. No entanto, vale destacar que no documento constam as dificuldades apontadas pelos servidores como fatores que interferem no processo avaliativo.

No Gráfico 1 estão demonstradas, em porcentagem, as dificuldades apontadas pelos servidores para a execução desse ciclo de avaliação. Cerca de 40% indicaram “dificuldade na utilização da ferramenta 5W2H”, 30% registraram “dúvidas quanto ao processo reflexivo para a elaboração das metas”, “dificuldades em reunir as equipes de trabalho da Unidade para o planejamento das metas” e “dificuldades em desenvolver metas significativas”. Foram ainda apresentadas: “dificuldade se apresenta pelo fato das chefias não atuarem de forma efetiva no Proades”, “dificuldade em planejar metas para a equipe, tendo em vista que nem todos os servidores participam de forma efetiva”, “desconhecimento do propósito do programa, suas regras, assim como de conceitos de planejamento e meta”.

De modo geral, essas dificuldades já foram especificadas pelos servidores da equipe “Secretarias ICV” como fatores dificultadores da execução da avaliação de desempenho, em ciclo anterior. Destaca-se que, como fatores dificultadores, consta no Relatório de Execução que 45% responderam “necessidade de capacitação/qualificação dos TAE”, fato esse também indicado pelos técnicos das secretarias do ICV em ciclo anterior.

Gráfico 1 – Dificuldades encontradas durante o 10º ciclo



Fonte: Adaptado de UFJF (2017/2019).

Para além das análises aqui apresentadas, regista-se a experiência desta pesquisadora no ano de 2020 como componente da Coordenação Setorial da Unidade de Avaliação do Instituto de Ciências da Vida. Para o exercício da atividade na coordenação, não foi disponibilizada capacitação para os servidores. Não houve reunião prévia (leia-se antes do início do prazo da primeira fase do programa – planejamento de metas) para debate sobre a definição das “Metas da Unidade” ou “Aspirações”. Não houve reunião com as equipes de trabalho ou seus representantes. Não foram recebidas orientações prévias e pormenorizadas das atualizações do programa para este ciclo. Contudo, com o advento da Pandemia da Covid-19 e suspensão de quase todas as atividades administrativas da Instituição, o Proades foi suspenso durante o ano de 2020. A retomada da avaliação se deu no início de 2021, com execução diferente da prevista nos manuais, posto que não foi possível seguir as normativas do programa em face da suspensão das atividades presenciais.

No capítulo 3 será apresentado o referencial teórico que dialoga com o tema da avaliação de desempenho, bem como a análise dos dados da pesquisa de campo realizada.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

O presente capítulo possui caráter analítico e apresenta a temática da avaliação de desempenho sob a ótica do referencial teórico pesquisado. O uso da gestão de desempenho é apresentado como instrumento de análise institucional e são demonstrados os benefícios do uso desse modelo dentro das organizações.

O capítulo está dividido em três seções, distribuídas da seguinte forma: na primeira seção é abordada a inserção da Administração Gerencial na aplicação da Administração Pública Brasileira com objetivo de implantar a meritocracia, a profissionalização e a melhoria do desempenho do serviço público, com foco nos resultados e a implantação da gestão do desempenho. Além disso, apresenta a gestão de desempenho sob a ótica da gestão de competências, elencando características de ambas, tendo em vista que as duas dialogam com a ideia de gestão organizacional. Na segunda seção é apresentada a avaliação de desempenho como ferramenta da Gestão de Pessoas, analisando as interferências em aspectos como a motivação, desenvolvimento profissional e institucional e resultados. Posteriormente, é demonstrado o percurso metodológico para a pesquisa de campo, utilizada para o levantamento de dados relacionados ao caso de gestão do trabalho, com embasamentos teóricos que justificam essa escolha de percurso. Também é apresentada a estrutura da ferramenta de pesquisa, bem como os indivíduos aos quais ela é aplicada. O capítulo finaliza com uma análise dos dados coletados.

#### 3.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A reforma do Estado brasileiro ocorrida nos anos 1990, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, proposta pelo ministro Luis Carlos Bresser-Pereira, tinha como foco inaugurar a “Administração Gerencial” no Brasil. A ideia central era resolver o problema de governança – capacidade de governo – enfrentada por um Estado que se apresentava rígido e ineficaz (COSTA, 2008). A reforma trouxe importantes marcos para a Administração Pública, dentre os quais a meritocracia no serviço público e uma gestão orientada pela melhoria do desempenho.

Dutra, Zuppani e Nascimento (2016) analisam que a reforma administrativa ocorrida nesse período, conhecida por “Nova Gestão Pública ou Nova Administração Pública”, se pautava na necessidade de adaptação da Administração Pública a uma

forma rápida e descentralizada e aderindo ao foco nos resultados e não tão somente nos procedimentos. Por isso, a implantação de uma gestão voltada para metas e desempenho.

Paula (2005) explica que o modelo gerencialista se diferencia do modelo burocrático por seguir a ideia da profissionalização e práticas de gestão aplicadas ao setor privado. A autora se posiciona no sentido de que a reforma ocorrida à época fragmentou o Estado, pois “os novos formatos organizacionais não substituíram os antigos, havendo uma convivência de ambos” (PAULA, 2005, p. 42). O modelo gerencial se pauta pela abordagem participativa e apresenta “novos mecanismos de controle dos funcionários e a participação é bastante ‘administrada’” (PAULA, 2005, p. 43). A política de recursos humanos, advinda da proposta da Reforma do Estado, manteve diferenciação entre escalões governamentais, de modo que tenta

fortalecer a alta burocracia por meio do projeto de contratação e formação de especialistas, e procura isentar o Estado do recrutamento, formação e qualificação dos escalões inferiores, que seriam idealmente transferidos para a responsabilidade do setor privado e não-estatal (PAULA, 2005, p. 45).

Em relação ao baixo escalão, a autora explica que o uso de programas de qualidade foi a medida adotada para melhorar a imagem dos prestadores de serviço, e essa medida apresenta como centro a padronização de trabalho e foco na melhoria do trabalho, desconsiderando o aprendizado corriqueiro e o julgamento moral.

Abrucio (2007) explica que nos anos e governos seguintes foram tratadas questões do Estado para sua modernização, como a efetividade, que se traduz pela análise de resultados reais. Essa gestão por resultados abrange as políticas públicas como um todo e visa garantir eficiência e efetividade nas ações do Estado, além de possibilitar o controle e cobrança de resultados pela sociedade.

Paula (2005) confronta com o argumento de que a implantação da administração gerencial no setor público se deu sob a alegação da necessidade de eficiência, todavia, as críticas ao modelo, que já vinham crescendo no setor privado, aumentaram após sua inserção na área pública. A autora explica que

Por ser demasiado rígido para capacitar o Estado na expansão dos meios de interlocução com a sociedade e por enfatizar predominantemente a eficiência administrativa, esse modelo de

gestão não vem se mostrando apto para lidar com a complexidade da vida política (PAULA, 2005, p. 45).

Para a autora, o modelo gerencial retarda a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas, que respondem às necessidades da área pública, bem como à demanda de participação do povo.

A administração gerencial, de acordo com Costa (2008, p. 866), é “orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”. É um modelo, também conhecido como administração voltada para os resultados, que embasou diversas inovações na gestão pública e que busca profissionalização e avaliação constante, via estabelecimento de metas e indicadores (ABRUCIO, 2007).

Pinto e Behr (2015) explicam o modelo da Administração Gerencial apresentado-o sob outra ótica, como meio para atingir o processo social, inserir uma tecnologia avançada e implementar um gerenciamento com foco no planejamento. Para os autores, esse modelo é um tipo de administração que se preocupa com as tarefas em detrimento dos trabalhadores. O resultado é a precarização do trabalho, desmotivação, pressão nos colaboradores e atrito nos diálogos.

Costa (2008) cita que o estilo gerencial apresenta a noção de alguns princípios da Administração Pública Burocrática, como critérios de mérito e avaliação constante de desempenho, mas de forma a articulá-los e concentrá-los nos resultados; ou seja, permanece a ideia de avaliação sistemática, a recompensa por desempenho, mas atreladas ao controle por resultados. O deslocamento do foco dos processos (meios) para os fins (resultados) permite definição de objetivos pelo administrador, autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e controle e cobrança dos resultados *a posteriori*.

O Proades da UFJF dialoga com as ideias apresentadas por Abrucio (2007) e Costa (2008) quanto ao estilo gerencial e, apesar da perspectiva crítica apresentada por alguns atores, essa avaliação de desempenho pode ser considerada um programa que se orienta pelo modelo gerencial e por isso esse tipo de administração será o foco deste trabalho.

Amaral, Abreu e Silva (2010) articulam a ideia de que desempenho é resultado da junção de competência, esforço e motivação do indivíduo, e apresentam a avaliação de desempenho como “a identificação e mensuração das ações que os



colaboradores de uma organização realizaram durante um determinado período” (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 30). Os autores defendem que o processo de avaliação influi em aspectos motivacionais e relacionados à tomada de decisão sobre carreira, promoção, salário, treinamento, além de influir em decisões sobre demissão.

Brandão e Guimarães (2001) explicam que, inicialmente, a gestão de desempenho tinha como foco a avaliação dos deveres, atividades e tarefas específicas de um cargo ou avaliação da conduta na relação de trabalho, relacionadas a questões sobre assiduidade, pontualidade e obediência. Com a evolução das teorias da Administração, o foco passou a ser “desenvolvimento de pessoas, pretensão de conexão com o desempenho organizacional e maior interatividade entre avaliadores e avaliados” (ORSI; SILVA, 2014, p. 199).

Para Paradela e Costa (2019, p. 193), a gestão do desempenho “representa um conjunto de técnicas direcionadas para a obtenção e análise de informações que possam caracterizar a qualidade da contribuição que cada funcionário tem oferecido à organização” e afirmam ainda que esse sistema deve ser completado com medidas que permitam o aprimoramento contínuo. Os autores explicam que a avaliação é uma das partes que compõem o sistema de gestão do desempenho.

Ala-Harja e Helgason (2000) explicam que a avaliação, quando usada de forma integrada ao contexto da gestão de desempenho, pode contribuir para o aumento da eficiência, da eficácia no setor público, além de permitir melhorar o desempenho e a prestação de contas aos usuários.

A avaliação é a ferramenta usualmente utilizada para obtenção de dados e indicadores com a finalidade de subsidiar ações de aprimoramento dos esforços e constante desenvolvimento humano. Esse instrumento de gestão permite a obtenção de um panorama institucional, que aponte os fracassos e sucessos na prestação dos serviços e na adequação dos servidores ao ambiente laboral ao qual está lotado, subsidiando, por meio da análise dos dados obtidos, ações e políticas que promovam adequações ao cenário organizacional. Ainda promove, constantemente, o desenvolvimento funcional dos servidores, que refletirá na melhoria contínua da prestação dos serviços aos usuários (UFJF, 2017c).

Para Amaral, Abreu e Silva (2010), na avaliação, é preciso analisar indicadores que se relacionam com o empenho do funcionário, o qual irá variar de acordo com as características do indivíduo. Explicam que uma avaliação apresenta benefícios para a organização quando realizada de forma clara e objetiva. Tais benefícios podem ser

percebidos no desempenho da organização de forma geral, no planejamento, na comunicação e na motivação.

Para obtenção de dados e indicadores, são utilizados sistemas de avaliação que permitem a construção de um panorama da organização com indicação de pontos de adequação, subsidiando elaboração de ações que reflitam positivamente no serviço público prestado. Assim, na linha de entendimento sobre a aplicação de avaliações, Dutra, Zuppani e Nascimento (2016) explicam que a avaliação de desempenho de servidores públicos apresenta dados que subsidiam a gestão de pessoas dentro da Instituição, permitindo dimensionamentos quanto às expectativas da própria organização.

Santos e Feuershütte (2011, p. 135) afirmam que a gestão de pessoas “tem sido vista como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção de recursos humanos”. Amaral, Abreu e Silva (2010) ressaltam que o intuito da avaliação de desempenho é proporcionar benefícios mútuos, tanto para a organização, quanto para os funcionários, portanto, fornece base para a gestão de pessoas dentro de uma organização. Para Dutra, Zuppani e Nascimento (2016), esse tipo de avaliação tem o olhar voltado para os resultados obtidos pelos indivíduos avaliados, possibilitando dimensionar o quanto o trabalhador atende às expectativas da organização.

Brandão *et al.* (2008) mencionam que a gestão do desempenho se encontra relacionada ao sistema de gestão de pessoas e elenca as atividades que a envolvem, como: planejamento, acompanhamento e avaliação, que visam aprimorar o desempenho dos trabalhadores. Para os autores, o desempenho de uma pessoa é a representação de suas competências definidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 877). Nas equipes de trabalhadores há competências coletivas entendidas como derivadas das relações manifestas nos grupos de trabalho e da junção das competências individuais de seus componentes.

Na avaliação do desempenho “devem ser identificadas as causas de eventuais problemas e deficiências, determinando-se meios eficazes para superá-las” (PARADELA; COSTA, 2019, p. 193). Os autores explicam que também devem ser observados os pontos fortes com vistas a maximizá-los e estimular o crescimento pessoal.

Brandão *et al.* (2008) pontuam que o desempenho é representado pelas competências do indivíduo e, com vistas ao aprofundamento do tema, será feita uma apresentação do recorte da gestão de desempenho na perspectiva da gestão de competência, indicando as características de cada modelo.

### **3.1.1 Gestão de desempenho na perspectiva da Gestão de competências**

Brandão e Guimarães (2001) apresentam um comparativo entre as modalidades de gestão de desempenho e gestão de competências. Os autores argumentam que ambos compõem o mesmo movimento relacionado à gestão das organizações como instrumentos voltados a oferecer alternativas para essa, e que por isso, analisam se dizem respeito à mesma teoria. Competência é assumir responsabilidades no âmbito do trabalho, o que permite ao indivíduo lidar com situações novas e pontuais. São atitudes importantes para se alcançar alto desempenho, seja para a carreira, seja para um contexto estratégico institucional. Competência é conceituada como a “capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Os autores explicam que as competências organizacionais possibilitam vantagem competitiva, posto que geram valor diferenciado em relação a outras organizações e que podem ser identificados pelos clientes.

Durand (2000, p. 2) pautou o entendimento da competência em três pilares: “conhecimentos, habilidades e atitudes”. O pilar do conhecimento é explicado como conjunto de informações que permite ao indivíduo a compreensão de mundo e de integrar informações em situações pré-existent; as habilidades são vistas como capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos; já a atitude, na visão do autor, é apresentada como um pilar muitas vezes negligenciado.

A gestão de competências é inserida dentro do sistema amplo de gestão organizacional e segundo Brandão e Guimarães (2001). Essa:

(...) toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

É um modelo de gestão circular, pois envolve diferentes níveis da organização, de individual e de equipe. Importante salientar que deve estar sempre em sintonia com a estratégia organizacional, exemplificada pelos autores como “missão, visão de futuro, objetivos” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Amaral, Abreu e Silva (2010, p. 35) apresentam a Avaliação por competências embasada na possibilidade de o indivíduo poder identificar “suas próprias competências, necessidades, pontos fortes e fracos, assim capacitado a determinar o que é melhor pra si”. Para tanto, o suporte advém dos superiores e do setor de Recursos Humanos, no auxílio ao funcionário para relacionar sua performance com as necessidades da organização.

Brandão *et al.* (2008) explicam que a competência deve ser descrita por meio de referenciais de comportamentos que possam ser observáveis. Assim, a especificação de uma competência indicaria o comportamento que a empresa espera que o trabalhador apresente. Já em TOTVS ([20--?], p. 4) a competência é apresentada como um modelo de avaliação de desempenho, em que, por meio de um “conjunto de habilidades, conhecimento e atitudes necessárias para o desempenho de uma tarefa (competência), o avaliador pontua o desempenho dos colaboradores”.

Para Brandão e Guimarães (2001), as competências são classificadas, além de humanas (profissionais), que são as que se relacionam ao próprio indivíduo ou ao grupo de trabalho, também em organizacionais, que dialogam com a organização como um todo. As equipes de trabalho apresentam competências coletivas, resultado das relações dos componentes do grupo e junção das competências individuais dos membros. Os autores ensinam que, para a identificação das competências que já estão presentes na organização, utilizam-se instrumentos de avaliação de desempenho. Como exemplo, têm-se os modelos de gestão *Balanced scorecard* e a Avaliação 360 graus, que podem ser utilizados para o apontamento das competências.

No *Balanced scorecard* (BSC), Brandão *et al.* (2008) explicam que é um instrumento gerencial que avalia resultados a partir de ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Kaplan e Norton (1997) elucidam que os objetivos e medidas são norteados pela missão e estratégia da organização. As medidas traduzem o equilíbrio de indicadores externos (clientes e acionistas) e indicadores internos (processos e inovação). É apresentada a utilização desse modelo, por exemplo, para “esclarecer e traduzir a visão e estratégia” e “comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas”

(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9). Brandão *et al.* (2008) concluíram que, via esse instrumento, é possível o diagnóstico de competências e verificação de quais são necessárias para a efetivação dos objetivos.

Em relação à Avaliação 360 graus, apresentada em TOTVS ([20--?]), também como *Feedback* de Múltiplas Fontes ou Avaliação Multivisão, sua execução se relaciona aos retornos contínuos das diversas fontes em torno do avaliado. Essas fontes são “colegas do funcionário, seus superiores, subordinados, clientes internos e externos, além da Auto Avaliação” (TOTVS, [20--?], p. 11), que respondem questionários sobre o desempenho na função e questões relacionadas aos objetivos organizacionais estratégicos. O resultado é repassado ao avaliado, garantindo-se o anonimato dos avaliadores.

A Avaliação 360 graus, apresentada em Brandão *et al.* (2008) como Avaliação por múltiplas fontes, é um modelo que pode “tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 883). Os autores ressaltam que, como vantagem, há a riqueza e precisão das avaliações, bem como a possibilidade de comprometimento dos envolvidos durante o processo. Como desvantagem, há o quantitativo de avaliadores, que deixa complexo a operacionalização do processo, além da questão da autoavaliação, que permite ao trabalhador apresentar informações objetivando beneficiar a si mesmo.

O método de avaliação por competências é apresentado como a somatória das competências derivadas da capacidade, conhecimento e especificidades pessoais, que determinam as individualidades de cada pessoa, atreladas ao gerenciamento das habilidades. O método de avaliação se baseia na possibilidade do trabalhador gerenciar suas habilidades, resultando no “aumento qualitativo na realização de tarefas específicas, proporcionando a empresa um quadro de profissionais mais talentosos, criativos e produtivos” (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 35). Na definição das competências não se deve limitar aos afazeres do trabalhador, mas sim, abarcar os pontos que devem ser fomentados, mantidos ou diminuídos.

Brandão *et al.* (2008, p. 883) ensinam que:

A avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa, ao contrário, envolve certa

subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado.

Avaliar traduz a ideia de comparação de resultados, entre o que de fato foi alcançado e as expectativas almejadas. Os autores ressaltam que apenas o trabalho planejado previamente é que deve ser foco da avaliação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Já no que se refere à gestão de desempenho, Paradela e Costa (2019) explicam que esse modelo proporciona informações relacionadas à adequação do desempenho dos funcionários, bem como adequações da gestão de pessoas e suas práticas. Como resultado, é possível aprimorar profissionalmente o funcionário e aperfeiçoar a gestão.

Brandão e Guimarães (2001) argumentam que a gestão de desempenho é um instrumento que se insere num processo maior de gestão organizacional e que permite a revisão de estratégias, dinâmicas de trabalho, objetivos, política de recursos humanos e outros pontos, com o foco em corrigir erros e permitir a continuidade da organização. Para esses autores, trata-se de um componente da Gestão de Pessoas, envolvendo “atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12). O desempenho do indivíduo traduz suas competências e o desempenho do trabalhador deriva não só delas, mas também é resultado das relações que mantém no ambiente de trabalho e das características da organização.

Em relação ao tema, Paradela e Costa (2019), afirmam que é preciso modelos adequados de processos avaliativos e não apenas uma avaliação eficaz. Os autores explicam que “é preciso que tenhamos uma política de gestão com pessoas capaz de proporcionar a característica fundamental da gestão do desempenho que é, como se vê, mais do que a simples avaliação” (PARADELA; COSTA, 2019, p. 192).

No Quadro 21 há a apresentação da síntese das características da gestão de competências e gestão de desempenho, para melhor visualização das ideias apresentadas para ambos os modelos.

Quadro 21 – Características da Gestão de competências e Gestão de Desempenho

| Autor                        | Teoria   |
|------------------------------|--|
| Brandão e Guimarães (2001)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- relacionada a gestão organizacional;</li> <li>- competência é a capacidade de assumir responsabilidades; aprender a lidar com situações novas;</li> <li>- competência humana, ajuda a sustentar a competência da organização;</li> <li>- envolve nível individual e de equipe;</li> <li>- em sintonia com: missão, visão de futuro e objetivos;</li> <li>- competências classificam-se em: humanas (profissionais) ou organizacionais;</li> <li>- competência é capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais</li> </ul>  |
| Durand (2000)                | - pilares da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes  |
| Brandão <i>et al.</i> (2008) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- competências humanas derivam dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional;</li> <li>- competências: descritas por referenciais de comportamentos observáveis.</li> </ul>  |
| Amaral, Abreu e Silva (2010) | - avaliação por competências é a somatória das competências derivadas da capacidade, conhecimento e especificidades pessoais, atreladas ao gerenciamento das habilidades   |
| Brandão e Guimarães (2001)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- relacionado a gestão organizacional;</li> <li>- permite a revisão de estratégias, dinâmicas de trabalho, objetivos, política de recursos humanos;</li> <li>- foco em corrigir erros e permitir a continuidade da organização;</li> <li>- o desempenho do indivíduo traduz suas competências;</li> <li>- desempenho do trabalhador: relações no ambiente de trabalho e das características da organização;</li> <li>- a performance do trabalho no âmbito da empresa é resultado também de atributos da organização;</li> <li>- a avaliação de desempenho ajuda a identificar as competências</li> </ul> |
| Kaplan e Norton (1997)       | <i>Balanced scorecard</i> : esclarece e traduz a visão e estratégia, bem como comunica e associa objetivos e medidas   |
| Brandão <i>et al.</i> (2008) | <p style="text-align: center;"><i>Balanced scorecard</i>: diagnóstico de competências</p> <p style="text-align: center;"><i>Avaliação 360 graus</i>: torna preciso o diagnóstico de competências</p>   |
| Paradela e Costa(2019)       | - adequação do desempenho dos funcionários e adequações da gestão de pessoas e suas práticas   |

Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001); Durand (2000); Brandão *et al.* (2008); Amaral, Abreu e Silva (2010); Kaplan e Norton (1997) e Paradela e Costa (2019).

Santos (2001) explica as competências como nexos das condutas ou referência do desempenho individual em relação ao sistema de trabalho, posto que o empregado adotaria determinadas ações em função de competências que possuiu. Na visão de Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 45) o planejamento e a avaliação

dizem respeito à missão e às diretrizes organizacionais, tendo como resultado esperado a sustentabilidade organizacional, ou seja, sua sobrevivência a longo prazo. No nível tático, importa planejar e avaliar as metas de cada unidade da organização (centros de pesquisa e unidades administrativas), de forma a atender as necessidades dos clientes. Nos níveis operacional e individual, o sistema prevê que o planejamento e a avaliação ocorram com relação às equipes de projetos, processos de trabalho e indivíduos, dos quais o resultado esperado é a qualidade e a produtividade das tecnologias, produtos e serviços gerados pela organização.

Num comparativo sobre gestão de competências e gestão de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) explicam que o primeiro modelo entende que a competência humana, somada a outros recursos, possibilita a sustentação da competência da organização; posto que no segundo modelo, a performance do trabalho no âmbito da empresa é resultado, não apenas das competências próprias do ser, mas também de atributos da organização.

Ambos modelos de gestão devem ter como foco o desenvolvimento do indivíduo em sentido amplo e não apenas a melhoria da performance profissional ou da organização. Devem simbolizar valor para a organização, bem como, valor para o indivíduo, concomitantemente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

### 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação de desempenho “oferece para a empresa uma ferramenta gerencial ou um processo bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e dos resultados positivos de trabalho” (BAVARESCO; SALVAGNE, 2015, p. 331). Os autores destacam a necessidade de se conhecer a visão que se tem sobre a avaliação de desempenho executada dentro da organização e como se reage frente à sua aplicação, para assim garantir eficácia dessa técnica. Ressaltam, também, a



importância que a liderança possui no papel de disseminar os objetivos da avaliação entre os avaliados, para se garantir o bom entendimento do que se busca alcançar.

Amaral, Abreu e Silva (2010, p. 29) explicam que “houve uma evolução na simples ideia de analisar os atributos e comportamentos dos funcionários onde a avaliação era feita apenas para verificar se os mesmos atendiam as exigências da função exercida na empresa”. Para os autores, os dados obtidos nas avaliações são utilizados para referenciar decisões que implicam em aumento de salário, demissão, promoção e outras, além de refletirem em

(...) dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Para o avaliador resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, levando a uma significativa melhora, gerando oportunidades para discutir problemas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes, portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 30).

Os autores também elencam as principais razões para proceder com a avaliação de desempenho em uma organização, a saber, subsídio às decisões de cunho salarial ou relacionadas a carreira (promoção, aumento de salário, planejamento, etc.), correção de “deficiência” constatada durante a avaliação e incentivo a questões consideradas positivas no desempenho. Para Orsi e Silva (2014, p. 197) “a avaliação é mais do que uma formalização do processo; ela é parte importante do sistema de gestão do desempenho, uma vez que este é altamente interconectado com as demais dimensões da gestão de pessoas”.

Pinto e Behr (2015) apresentam um olhar da avaliação de desempenho voltado para o controle e direcionamento do comportamento dos indivíduos, por meio do uso do discurso ideológico da organização. Os autores defendem que a vida do trabalhador no âmbito de uma corporação foi modificada a partir da implantação de uma visão de busca pela produtividade e redução de custos, de modo que o valor de ganho do indivíduo passa a se relacionar diretamente com seu rendimento. Assim, o contexto da avaliação de desempenho ganhou destaque.

Os autores apresentam, ainda, argumentos relacionados à “lógica do capitalismo” (PINTO; BEHR, 2015, p. 798), defendendo que os trabalhadores são classificados de acordo com os resultados das avaliações, de forma a permitir à

organização um controle do desempenho dos funcionários. Os escritores ressaltam a “avaliação de desempenho como um instrumento de poder que busca controlar e direcionar o comportamento das pessoas por meio da utilização do discurso ideológico das organizações de desenvolvimento dos trabalhadores” (PINTO; BEHR, 2015, p. 798). A análise que considera questões quantitativas leva a um tipo de domínio psicológico do trabalhador por parte da organização, e o funcionário interioriza a necessidade de alcançar os objetivos traçados pela empresa e busca motivação no sistema de avaliação.

Araújo e Garcia (2009) apresentam o entendimento sobre as quatro finalidades que a avaliação de desempenho possui, sendo a primeira a oferta de informações ao gestor que subsidiam decisões administrativas relacionadas à demissão, exoneração, acréscimo salarial, dentre outras. A segunda finalidade dialoga com o treinamento e desenvolvimento do profissional, pois a avaliação permite constatar as necessidades da Instituição e pontos de melhoramento na atuação dos profissionais. A terceira diz respeito ao *feedback*, considerando que os resultados demonstram com regularidade o desempenho dos servidores, apontando as mudanças verificadas. Por último, é apresentada a finalidade de facilitar o progresso da Instituição, posto que a avaliação favorece o conhecimento da dinâmica da organização e identificação de pontos positivos e negativos, possibilitando assim a estruturação de novas estratégias.

Nas seções seguintes, será analisada a relação entre a avaliação de desempenho e aspectos como motivação do trabalhador, desenvolvimento profissional e institucional e resultados.

### **3.2.1 Avaliação de Desempenho e Motivação**

Amaral, Abreu e Silva (2010) defendem que a avaliação de desempenho influi na motivação dos trabalhadores e auxilia o desenvolvimento de talentos, bem como de tomada de decisões, instruindo-as com competência, autonomia, dentre outras características. Os autores explicam que o departamento de Recursos Humanos de uma organização tem o desafio de escolher o tipo de avaliação e os parâmetros que os avaliados e avaliadores deverão seguir, elucidando “o que é fundamental em cada função desempenhada e também os motivos que levaram esses itens a tornarem-se metas individuais” (p. 28).

Carvalho (2014, p. 134) apresenta a conceituação da motivação baseada em “previsão comportamental associada com o *homo economicus* (...): ajustem-se os incentivos, e o comportamento desejado acontecerá”. Sobre o tema, defende que na Administração Pública Brasileira existem poucos incentivos ao servidor para a busca de melhorias e inovações no trabalho, resultando em acomodação por parte da classe. Argumenta que se faz necessário, além de desenvolver a gestão de forma eficiente e eficaz, também um “choque de humanização” (p. 132), que será feito com a abertura de espaço para a expressão das necessidades humanas.

O autor ainda cita que o setor público não é motivado a buscar inovação como no setor privado ou não estão preparados para tal. No âmbito do serviço público, inovação e aumento de produtividade tendem a ser mais difíceis de mensuração, além de não sofrerem a mesma pressão de competição do que do mercado em geral. A oferta de bônus em virtude do desempenho com a finalidade de estimular mais comprometimento do trabalhador, é insuficiente ou inadequado. O autor cita situações que diminuem a motivação dos servidores públicos, como

pressões externas crescentes, geralmente legítimas, para maior competitividade do governo, traduzidas em soluções gerenciais ruins ou que não criam raízes; peso esmagador da inércia nos processos e produtos existentes; culturas organizacionais fechadas e resistentes à mudança; sistemas de incentivos implícitos que “premiam” o desempenho fraco; e predominância de modelos mentais que atribuem a culpa pela ineficiência do Estado aos servidores, replicando o fenômeno do “erro fundamental de atribuição”, conhecido pela Psicologia Social há algumas décadas (CARVALHO, 2014, p. 135).

Tais situações deságuam em pouco aproveitamento do capital humano, desenvolvendo apatia nos trabalhadores, não vinculação emocional com o trabalho, pouco comprometimento e desempenho aquém do esperado. Conforme as organizações públicas se apresentam como ambientes hostis, não há gestão que favoreça o desempenho dos servidores e um verdadeiro comprometimento (CARVALHO, 2014).

Paradela e Costa (2019, p. 196) explicam que são diversas as possibilidades de melhoria que o sistema de gestão de desempenho pode proporcionar e afirmam que “além da simples aferição do desempenho de cada pessoa, tais sistemas devem se direcionar para a avaliação dos diversos fatores que influenciam na satisfação dos trabalhadores e, em consequência, na produtividade alcançada”.

Para a otimização do desempenho do trabalhador, Carvalho (2014) ensina que há necessidades dos profissionais que devem ser atendidas, como: ser ouvido, ser respeitado, percepção de justiça na relação com líderes, progresso na relação com empregador, sentir propósito maior, possibilidade de desenvolver e aprender, estado de humor, relacionamentos sociais saudáveis, processo de trabalho bem definidos, autonomia e controle de seus atos.

### **3.2.2 Avaliação de desempenho e Desenvolvimento profissional e institucional**

Orsi e Silva (2014, p. 147) explicam que a “gestão de desempenho deve ser um processo de gerenciamento e ajustes de expectativas, não se restringindo à avaliação como um passo final”. Para eles, a avaliação é considerada uma parte relevante do processo de gestão do desempenho, que está relacionado à gestão de pessoas.

Abbad, Lima e Veiga (1996) ensinam que dentro da análise do desempenho incidem diversas variáveis e que, portanto, não se pode atribuir somente ao trabalhador os problemas de desempenho verificados. Características do próprio avaliado, como personalidade, escolaridade, habilidades, dentre outras, e também o suporte da Instituição, interferem no desenvolvimento das atividades, e, portanto, podem influenciar no desempenho do indivíduo. Os autores complementam que, ao apontar o trabalhador unicamente como o responsável pelo problema, poderá gerar indiferença e até boicote aos sistemas de avaliação.

Pfister (2009, p. 29) pontua que o desempenho do indivíduo “resulta de uma conjunção de fatores que transcendem a competência, o esforço e a motivação de uma pessoa, de uma vontade, de um recurso ou ação similar”. Moura (2016) ressalta a importância do aprimoramento do sistema de avaliação para a garantia do atendimento às necessidades da Instituição e expectativas dos servidores. O autor relata os desafios existentes na Instituição de sistemas de avaliação de desempenho nas entidades públicas brasileiras, visto que há ocorrência de reprodução de modelos de avaliação que acabam visando apenas a promoção dos servidores.

Orsi e Silva (2014, p. 213) argumentam que no setor público há situações que interferem no clima organizacional e na satisfação do trabalhador, como “alterações radicais na condução da atuação da organização, revisão ou arquivamento de planos e programas já em andamento, promoção de ações que sejam consideradas como

injustiças funcionais, entre outras”. A relação entre o trabalhador e a organização passa a se basear na manutenção do estado laboral em que se encontra, sem focar nos resultados que se almeja e no desenvolvimento profissional e pessoal.

Ainda de acordo com esses autores, a ausência de um processo “sólido e participativo de planejamento” prejudica o desenvolvimento de posturas proativas dos funcionários, pois esses “não se sentem responsáveis pelos resultados, esperando, apenas, pelas decisões da direção” (ORSI; SILVA, 2014, p. 214). A ausência de planejamento diminui a possibilidade de aproveitamento do corpo de pessoal interno em cargos de gestão, fato esse que poderia ter efeito positivo com vistas a “equilibrar alterações bruscas de planos de ação uma vez que os resultados de trabalho de cada unidade/indivíduo não são definidos e cobrados objetiva e adequadamente” (ORSI; SILVA, 2014, p. 214). O resultado dessa diminuição é a transferência de responsabilidade para as lideranças de assuntos relacionados à busca de soluções para problemas determinados e definição de ações necessárias.

Em Paradelo e Costa (2019) é dito que quando há uma cultura que favoreça o recebimento de críticas e a busca do autodesenvolvimento, os funcionários procuram interagir de forma positiva com a avaliação. Os autores explicam que com conscientização e treinamento é possível diminuir distorções e afirmam que o “aprimoramento do modelo de gestão adotado e o desenvolvimento de uma cultura de valorização da avaliação também são fundamentais para a obtenção de resultados mais consistentes” (p. 202).

Amaral, Abreu e Silva (2010) defendem a ideia da capacitação para os avaliadores e treinamento realizado de forma contínua. Nas palavras dos autores, esse treinamento é: “(...) o fator chave pra o desenvolvimento e aprimoramento do sistema avaliativo utilizado, sabendo separar os aspectos importantes dos subjetivos em uma avaliação torna o processo mais simples e de maior aceitação entre os avaliados” (AMARAL; ABREU; SILVA 2010, p. 32).

Os autores entendem que há organizações em que o sistema de avaliação é centralizado, com regras rígidas, o que pode resultar no afastamento do trabalhador, por isso, consideram o treinamento como ferramenta fundamental para o processo.

Brandão e Guimarães (2001) explicam que a aplicação da gestão estratégica dentro da organização contribui na geração de vantagem competitiva que resulta na promoção do “desenvolvimento de habilidades” e na produção de relações sociais complexas e geração de conhecimento. Ocorre, portanto, o desenvolvimento de

competências. O resultado do desempenho do trabalhador é fruto também “das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Como sugestão para que o trabalhador assuma uma posição de proatividade e engajamento para o seu desenvolvimento e busca de melhores resultados, Orsi e Silva (2014) sugerem a criação de meios que estimulem essas posturas. Explicam que “definições estreitas dos cargos e o olhar apenas para a escolaridade acabam por ignorar que, ao longo de sua vida profissional, um funcionário pode, gradualmente, assumir atividades mais complexas e de maior responsabilidade” (ORSI; SILVA, 2014, p. 228).

Para esses autores, o setor público tende a não encorajar o engajamento, posto que o servidor acaba sendo avaliado pelo gestor de forma igual a toda a equipe ou de maneira complacente. Por isso, apresentam como ferramentas para modificar tal situação o uso de avaliações de desenvolvimento “que ajudem a observar e diferenciar as atuações dos profissionais conforme a complexidade de atuação e, assim, permitam com que essa situação possa ser reconhecida e recompensada” (ORSI; SILVA, 2014, p. 228). O uso dessas ferramentas também pode ser medida alternativa para possibilitar ao trabalhador assumir funções gratificadas, melhorando o aproveitamento dos trabalhadores conforme os perfis individuais.

### **3.2.3 Avaliação de desempenho e Resultados**

Abbad, Lima e Veiga (1996) explicam que se deve considerar o uso de ferramentas de avaliação que definam o foco e resultados almejados, afastando possíveis equívocos quanto ao entendimento do conteúdo e uso dos resultados. Os autores defendem que “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho” (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996, p. 39).

Orsi e Silva (2014, p. 197) apresentam os resultados das avaliações de desempenho associados à identificação e eliminação de lacunas, além de possibilitarem

identificar necessidades e ações de treinamento e desenvolvimento; apoiar decisões de reconhecimento/remuneração; apoiar decisões de

carreira e sucessão; auxiliar em processos de recrutamento e seleção internos; servir de documentação que justifique desligamentos; entre outros.

Pinheiro (2018) defende que, quando os resultados são pouco efetivos, se tornam meramente burocráticos. Sua pesquisa constatou que a avaliação estudada no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Passos apresenta resultados pouco práticos e não funcionam de forma eficiente. Os partícipes da pesquisa consideram a execução da avaliação como mera burocracia, demonstrando um descrédito quanto ao sistema.

Abbad, Lima e Veiga (1996) apresentam causas dos fracassos das avaliações como:

associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo das chefias para lidar com avaliação e transitoriedade das chefias (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996, p. 38).

Esses apontamentos se mostram atuais na execução de programas de avaliação de desempenho. Orsi e Silva (2014) apresentam situações que interferem nas avaliações, exemplificadas no Quadro 22.

Quadro 22 – Situações que interferem nas avaliações de desempenho

| Ordem | Situações                          | Contexto  |
|-------|------------------------------------|---|
| 1     | Atribuição de problemas            | A avaliação acaba por atribuir às pessoas problemas que muitas vezes são gerados por falhas do próprio sistema, e não frutos de variações individuais de desempenho |
| 2     | Burocracia                         | As avaliações adquirem, em algumas situações, caráter burocrático e pouco prático   |
| 3     | Distorções                         | Pode haver interferências decorrentes de distorções perceptivas de avaliadores e avaliados  |
| 4     | Ausência de avaliação de dimensões | Diversas dimensões de avaliação podem não ser consideradas ou pode ocorrer a sua “mistura” em apenas uma única ferramenta de avaliação                              |

Fonte: Adaptado de Orsi e Silva (2014, p. 200).

Amaral, Abreu e Silva (2010) argumentam que a comunicação tem papel fundamental dentro de uma avaliação de desempenho e, por isso, defendem a existência da retroalimentação ou *feedback* como forma de construção de ligação entre os funcionários e a organização. Com a existência desse diálogo entre avaliadores e avaliados, é possível deixar claro quais pontos devem permanecer e

quais pontos necessitam de melhoria, alinhando as expectativas. Trata-se de “oportunidade de reavaliação e descoberta de melhorias, alinhando expectativas e traçando um novo plano de desenvolvimento” (AMARAL; ABREU, SILVA, 2010, p. 28). O trabalhador deve ter acesso a sua avaliação para que possa identificar seus pontos fortes e mantê-los, bem como se atentar aos pontos que necessitam de correção e estabelecer metas a fim de buscar melhoria. Nesse sentido, os autores explicam que

é importante criar um sistema de comunicação que seja totalmente confiável, e que forneça um resultado efetivo e consistente para fazer o elo entre a Avaliação de Desempenho, os colaboradores e os objetivos estabelecidos e esperados pela empresa. Sendo também necessário que seja de fácil assimilação e aceitação por parte de todos colaboradores, para que sejam atingidos os resultados esperados, tanto pela empresa como pelos seus colaboradores (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 41).

A função da retroalimentação ou *feedback* é sinalizar os pontos que devem sofrer modificação e estimular o desejo de mudança. É uma ferramenta que possibilita elucidar os atos necessários para o alcance das metas estabelecidas, bem como melhorar o relacionamento entre liderança e trabalhadores e entre colegas. Também objetiva “analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, alinhando assim as expectativas, sendo necessário manter a manutenção e o acompanhamento periodicamente” (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 30).

Paradela e Costa (2019) afirmam que o *feedback* deve ser garantido de forma adequada, evitando a ocorrência de arquivamento da avaliação sem que seja dado conhecimento ao avaliado. A ausência do retorno ao avaliado não favorece o aprimoramento profissional. A relevância da retroalimentação é também ressaltada por Amaral, Abreu e Silva (2010), no sentido de que “toda pessoa precisa saber a respeito de seu desempenho para ter noção de como está fazendo seu trabalho, sem essa informação ela caminha às cegas e conseqüentemente compromete os objetivos da empresa em que trabalha” (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 31).

Para Orsi e Silva (2014, p. 198) o *feedback* deve ser contínuo e sua inexistência torna todo o processo “inútil porque se despende esforço para fazer a medição, mas não se dá à pessoa que realizou a atividade a oportunidade de melhorar”, portanto, o desempenho deve ser entendido como um ciclo, em que se estabelecem as



expectativas no início, se realize o acompanhamento com orientação e, ao final, conclua a avaliação permitindo o estabelecimento de novas expectativas.

Amaral, Abreu e Silva (2010) ponderam que o *feedback* não deve existir apenas ao final da avaliação, mas sim estar presente no trabalho diário da organização, de forma a ressaltar ações corretas ou expor uma ação de indisciplina, não deixando passar despercebido tais atos. Tal ferramenta é considerada efetiva quando possibilita a transferência de informações ao trabalhador, desvinculadas de opiniões e visões pessoais. Também possui a função de sinalizar o que deve ser alterado e de que forma poderá ser realizado, por isso é necessário investir nesse tipo de ferramenta, para que se crie um processo interno que estimule e mantenha o desejo de mudar.

Orsi e Silva (2014, p. 221) alertam que “o desempenho deve ser tratado como um processo de gestão, e não apenas como uma avaliação” e explicam que caso a avaliação seja vista como ato isolado, poderá ser entendida como “julgamento”, realçando o entendimento da dualidade punição/recompensa. Há necessidade da observância aos passos dos ciclos, para se obter avaliações que permitam diferenciar um desempenho satisfatório dos demais resultados, possibilitando a tomada de decisões sobre ações necessárias para cada caso.

Após a apresentação da teoria sobre a relação entre avaliação de desempenho e Gestão de Pessoas, será apresentado o percurso metodológico da pesquisa, que tem como objeto a execução do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV”.

### 3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Na visão de Duarte (2002), a definição do objeto de pesquisa, bem como a opção do método, são um processo importante tal qual a elaboração do texto final. Ventura (2007, p. 383) defende que “toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado”.

Essa seção apresenta a definição do método de pesquisa escolhido para a coleta de dados, que tem como objeto de investigação a execução do Programa de Avaliação do Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, do Instituto de Ciências da Vida da UFJF/GV, com vistas à adequação ao proposto pelo programa.

Fraser e Gondim (2004) afirmam que as investigações podem ser realizadas por uma abordagem quantitativa ou qualitativa. A primeira, também conhecida como experimental, visa preservar a neutralidade de possíveis influências do pesquisador e, por isso, utilizam-se procedimentos metodológicos que minimizam a influência no processo e na coleta de dados, como, por exemplo, a formulação de perguntas padronizadas a serem respondidas de forma objetiva. Já na segunda abordagem, a ideia é conhecer a opinião dos entrevistados, abrindo espaço para que apresentem suas motivações, significados, valores e visões. O foco do pesquisador é compreender a perspectiva de fala do entrevistado e, por isso, mantém um diálogo mais aberto para abrir margem para apresentar novas visões sobre o tema. Na escolha pela abordagem qualitativa, “o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo” (FRASER; GODIM, 2004, p. 146). É a possibilidade de dar voz ao entrevistado e compreender o seu ponto de vista.

O “estudo de caso” como modalidade de pesquisa é explicado como “uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais” (VENTURA, 2007, p. 384). A autora defende que o estudo de caso pode ser usado por abordagens quantitativas ou qualitativas, com aplicação na prática educacional e demais vertentes. A escolha pelo método demonstra que a pretensão do pesquisador é investigar as características relevantes relacionadas ao objeto da pesquisa e explica que abrange planejamento, coleta de dados e análise.

Esse trabalho é um estudo de caso com abordagem qualitativa, para melhor compreensão da realidade vivenciada pelos servidores. Quanto a essa escolha, Duarte (2002) ressalta que normalmente são utilizadas entrevistas do tipo semiestruturadas no modelo de pesquisa qualitativa. Esse modelo foi o instrumento adotado como meio de coleta de dados relacionados ao caso de gestão estudado, para possibilitar a apreciação das visões dos entrevistados.

Em relação aos meios adotados, foram escolhidos pesquisa bibliográfica, documental e de campo. No capítulo descritivo, foram analisados relatórios do Proades dos ciclos 8º, 9º e 10º, bem como demais documentos referentes ao programa, além de regulamentos e legislações aplicáveis à avaliação, para o levantamento das evidências do caso de gestão. No capítulo analítico foi apresentado referencial teórico com base na revisão bibliográfica realizada sobre a gestão de

desempenho, com a finalidade de compreender a aplicação da avaliação no serviço público. Na subseção seguinte será apresentada a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, além da apresentação dos sujeitos que participarão do estudo.

### **3.3.1 Entrevista como instrumento de coleta de dados e sujeitos da pesquisa**

Duarte (2004) explica que a entrevista é meio fundamental a ser utilizado quando o que se busca é aprofundar no modo como cada sujeito entrevistado percebe a realidade vivenciada, além de permitir ao pesquisador compreender a lógica existente nas relações do grupo objeto de estudo. Fraser e Gondim (2004) entendem a entrevista como um instrumento que tem a finalidade de favorecer o acesso à opinião, crença, valor e significado que o outro atribui à realidade.

Vergara (2009) afirma que a entrevista é um instrumento metodológico muito usado para a coleta de dados em campo, quando o que se pretende é interagir.

Quando adequadamente planejada, executada e interpretada pelo pesquisador, a entrevista, certamente, alimenta a investigação com informações coerentes e consistentes que têm grandes chances de conduzir o pesquisador a conclusões adequadas (VERGARA, 2009, p. 2).

A autora apresenta também a definição de entrevista como um método de coleta de dados que se apoia no encontro de pessoas, ou seja, “entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo” (VERGARA, 2009, p. 3).

Para Fontana e Frey (1994), a entrevista deve se estabelecer na forma de um “relacionamento equilibrado”, em que o entrevistador se mantém em um papel neutro, sem interferir nas opiniões do entrevistado. Duarte (2004) argumenta que o uso da entrevista permite ao pesquisador coletar os indícios da forma como cada entrevistado percebe e significa a realidade, além de possibilitar o levantamento de “informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados” (DUARTE, 2004, p. 215).

Fraser e Gondim (2004) elencam como vantagem a flexibilização que o entrevistador tem na condução dos trabalhos e na conclusão dos resultados, posto

que o “entrevistado tem um papel ativo na construção da interpretação do pesquisador” (FRASER; GONDIM, p. 140). Tal situação caracteriza a entrevista como texto negociado, pois ao entrevistado é permitido legitimar as conclusões que o pesquisador sustenta em sua interpretação.

Quanto à estrutura, as entrevistas são classificadas em estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. As estruturadas, também conhecidas como fechadas, são utilizadas em entrevistas quantitativas e experimentais, pois padronizam as possibilidades de respostas, visando planejar as condições de estruturação do experimento realizado. As entrevistas semiestruturadas e não estruturadas são utilizadas em pesquisas qualitativas. O primeiro modelo segue um roteiro de perguntas gerais e no segundo modelo há apenas a introdução do tema e o entrevistado é livre para discorrer sobre o assunto (FRASER; GONDIM, 2004).

Duarte (2002, p. 146) explica que “os resultados de pesquisas que se apoiam em entrevistas semiestruturadas ou abertas são decorrentes de uma produção desencadeada pelo processo ativo de trocas verbais e não verbais entre o participante e o pesquisador”. A entrevista semiestruturada é explicada como técnica de coleta de dados embasada em conversa continuada entre o pesquisador e o entrevistado.

A entrevista pode ser realizada de duas modalidades: face a face e mediada por tecnologia de comunicação. A primeira modalidade diz respeito ao encontro presencial de entrevistador e entrevistado que permite maior interação e influências verbais e não verbais (como pausas, silêncios, tom de voz) e percepção de reações faciais. Já na segunda modalidade, a pesquisa é realizada via telefone, computador ou via questionário, com menor interação e menos percepção das influências verbais e não verbais, além de não permitir a visualização de reações faciais (FRASER; GONDIM, 2004).

As autoras defendem que se deve buscar preservar a “representatividade dos significados”, ou seja, buscar entrevistar quem tem conhecimento da realidade estudada (FRASER; GONDIM, 2004, p. 143). Para Vergara (2009), na escolha dos entrevistados, deve-se ter cuidado no momento da seleção, para escolher indivíduos que sejam “representativos do grupo social em estudo” para a garantia da qualidade do trabalho de pesquisa e possibilidade de “visão mais abrangente do seu problema de investigação” (VERGARA, 2009, p. 24).

Fraser e Gondim (2004) elucidam que, quanto à escolha dos entrevistados, essa não se deve dar de forma aleatória, posto que o que interessa não é o

quantitativo de entrevistados e sim a capacidade dos escolhidos em compreenderem o tema pesquisado e apresentar conteúdo relevante para a pesquisa, ou seja, devem estar relacionados ao segmento do meio social em foco.

A técnica de pesquisa escolhida para esse trabalho foi a entrevista individual, na modalidade semiestruturada, com vistas a possibilitar aos entrevistados liberdade para apresentarem seus pontos de vista sobre a execução da avaliação de desempenho do Proades.

Foram selecionados para as entrevistas dez técnico-administrativos, da totalidade de dezenove, que integraram a equipe de trabalho “Secretarias ICV” nos ciclos 8º, 9º e 10º, para permitir uma análise da real execução do Proades nos períodos em estudo. Para a escolha da totalidade dos entrevistados, optou-se por buscar garantir a representatividade da equipe de trabalho, de modo que pelo menos um servidor de cada setor participe da pesquisa. Dentre os servidores selecionados, dois já participaram como Coordenadores Setoriais nos ciclos do Proades estudados, e tal escolha tem o intuito de expandir a análise da execução do Proades a partir da visão da equipe de coordenação.

Ao final do ano de 2019, houve cinco remoções internas na Instituição, bem como nomeações de cinco novos servidores, o que ocasionou modificação dos componentes da equipe de trabalho, mantendo-se, no entanto, o quantitativo de participantes. Atualmente, o Departamento de Ciências Básicas da Vida conta com dois servidores, sendo ambos recém-empossados; o Departamento de Medicina conta com quatro servidores, sendo dois recém-empossados; o Departamento de Odontologia conta com dois servidores, sendo um recém-removido. Dessa forma, os novos servidores não foram selecionados para a pesquisa, considerando que ainda não participaram de um ciclo do Proades, e optou-se por selecionar servidores nos Departamentos de Ciências Básicas da Vida e de Odontologia que fizeram parte das avaliações dos anos de 2017, 2018 e 2019, ainda que, nesse momento, estejam lotados em outros setores da Instituição.

Além dos servidores selecionados, também foram escolhidos para as entrevistas um representante da Progepe e um Chefe de Departamento do ICV, no intuito de compreender a aplicação do Proades a partir da visão dessas representações. O servidor da Progepe escolhido é técnico-administrativo e trabalha diretamente com a aplicação do Proades dentro da Instituição; já a chefia selecionada é docente e esteve atuante na função de Chefe por, no mínimo, dois anos e participou

da execução do Proades nesse período. Ao todo foram selecionados doze servidores para a pesquisa.

Quadro 23 – Seleção dos entrevistados das Secretarias ICV

| Setores                                  | Servidores atuais do setor selecionado | Servidores que estavam lotados no setor entre 2017-2019 selecionados |
|--|--|--|
| Departamento de Ciências Básicas da Vida | -                                      | 1  |
| Departamento de Educação Física          | 2                                      | -  |
| Departamento de Farmácia                 | 1                                      | -  |
| Departamento de Fisioterapia             | 1                                      | -  |
| Departamento de Medicina                 | 2                                      | -  |
| Departamento de Nutrição                 | 1                                      | -  |
| Departamento de Odontologia              | -                                      | 1  |
| Secretaria Unificada de Pós-Graduação    | 1                                      | -  |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Quadro 23 está demonstrado o quantitativo de servidores selecionados de cada setor do ICV, especificando que no Departamento de Ciências Básicas da Vida e Departamento de Odontologia foram escolhidos servidores que estavam lotados nesses setores à época dos ciclos de avaliação estudados.

O roteiro da entrevista com os técnico-administrativos encontra-se no Apêndice A – Roteiro das entrevistas para os Técnico-Administrativos. O roteiro da entrevista realizada com os técnicos que já participaram da Coordenação Setorial encontra-se no Apêndice B – Roteiro de entrevistas para a Coordenação setorial. Os roteiros das entrevistas realizadas com um chefe de Departamento do ICV e com um representante da Progepe encontram-se nos Apêndices C e D, denominados como: Apêndice C – Roteiro de entrevista com Chefe de Departamento do ICV e Apêndice D – Roteiro de entrevista com representante da Progepe.

O projeto de pesquisa foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa CEP/UFJF e aprovado em 04 de março de 2021, sob o parecer 4.573.447 (Anexo A).

### 3.3.2 A coleta de dados

Os primeiros contatos com os servidores selecionados foram realizados para o envio do convite para participação na pesquisa, logo após a aprovação pelo Comitê de Ética (CEP), em meados de março de 2021. Dos dez técnicos do ICV selecionados, oito aceitaram participar e dois apresentaram recusa, sob a justificativa de pouco conhecimento sobre o Proades e receio de ser prejudicado ao participar da pesquisa. Apesar das explicações da pesquisadora sobre os objetivos do trabalho, os riscos mínimos na participação da entrevista e a garantia sobre o sigilo, as recusas foram mantidas. Para esses servidores, não foi possível realizar substituições pelos colegas de setor. Assim, a pesquisa procedeu com os outros dez selecionados.

Em virtude da suspensão das atividades presenciais na UFJF em razão da Pandemia da Covid-19, todo o contato com os entrevistados foi realizado de forma virtual. O convite para a participação da pesquisa foi realizado via rede social (*whatsapp*) ou *e-mail* institucional e as entrevistas realizadas via reuniões na plataforma *Google Meet*. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cuja cópia encontra-se no Anexo B, foi enviado por *e-mail* a todos os selecionados, já com a assinatura da pesquisadora e as vias assinadas pelos entrevistados foram devolvidas também por *e-mail*. As gravações das entrevistas e os TCLE ficarão arquivados com a pesquisadora por um período de cinco anos, em atendimento ao disposto na Resolução nº 466/2012 (BRASIL, 2012) do Conselho Nacional de Saúde e, após esse período, serão descartados.

Foram entrevistados oito técnico-administrativos, um chefe de departamento e um representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, totalizando dez servidores dos doze inicialmente programados. As entrevistas ocorreram no período de 08/04/2021 a 22/05/2021 com duração média de 20 minutos. As gravações foram transcritas após o término das entrevistas ou no dia seguinte.

Após o aceite dos participantes e o recebimento dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos assinados houve, no geral, demora para a marcação das entrevistas *online* em virtude da pouca disponibilidade de horários dos entrevistados. As justificativas apresentadas se relacionavam com dificuldades em conciliar atividades profissionais, afazeres domésticos, familiares e pessoais, em meio a pandemia.

As entrevistas ocorreram na modalidade semiestruturada e permitiram ao entrevistado se expressar livremente sobre os assuntos abordados. Além das perguntas inicialmente programadas, foram inseridos outros questionamentos para

alguns servidores no momento das entrevistas, no intuito esclarecer as ideias apresentadas pelos entrevistados.

### **3.3.3 Análise dos resultados da pesquisa**

A discussão dos resultados da pesquisa de campo foi dividida entre a caracterização dos sujeitos da pesquisa em três categorias de análise, quais sejam: 1 – execução do Proades na secretaria do ICV/GV e as concepções sobre avaliação de desempenho; 2 – a dinâmica de execução do Proades na secretaria do ICV/GV e a participação dos servidores; 3 – os resultados do Proades: *feedback* e contribuição para o desenvolvimento profissional. Ao final, foram analisadas possibilidades de propostas de modificação na execução do programa.

#### *3.3.3.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa*

Os sujeitos selecionados para as entrevistas, à exceção do docente na função de Chefe de Departamento, são técnico-administrativos em educação que entraram na UFJF a partir de 2015 e já tiveram contato com o Programa de Avaliação de Desempenho. A idade dos entrevistados varia entre jovens com menos de 30 anos e pessoas com mais de 50 anos e a grande maioria está na faixa etária entre 30 a 40 anos. Todos possuem formação acadêmica a nível de Graduação, com maior incidência na área do Direito e Administração, alguns com especialização na área da Gestão Pública e mestrado em Administração Pública. Dos técnicos entrevistados, dois já participaram como coordenadores setoriais do Proades no ICV, em ciclos diferentes, e um atua junto à Progepe, no setor responsável pela execução do Programa de Avaliação de Desempenho na UFJF. Dois técnicos do ICV, identificados como TAE 1 e TAE 2, já fizeram parte da Coordenação Setorial do Proades no ICV.

O docente entrevistado tem formação a nível de doutorado na área específica de sua atuação e esteve na função de chefe de departamento por um mandato de dois anos, período este que contemplou dois ciclos inteiros de avaliações dos técnicos de seu departamento.

Considerando que foram entrevistados oito TAE do ICV/GV, um técnico da Progepe e um chefe de departamento, as respostas serão analisadas e identificadas conforme a seguinte nomenclatura: TAE – servidor do ICV/GV componente da equipe



de trabalho “Secretarias ICV”; CHEFE – servidor na função de chefe de departamento; Progepe – servidor lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas que trabalha na execução da avaliação de desempenho.

### 3.3.3.2 *Execução do Proades na equipe Secretarias ICV/GV e as concepções sobre avaliação de desempenho*

No início da entrevista, os participantes foram questionados sobre sua experiência em relação às avaliações de desempenho já realizadas, com vistas a explicar para a pesquisadora, já em um primeiro momento, qual o nível de vivência que o entrevistado possuía sobre o Proades. Alguns técnicos informaram que o primeiro contato que tiveram com o programa foi com um ciclo já em andamento e que não receberam capacitação inicial sobre a avaliação, conforme demonstrado nas falas apresentadas na sequência:

*Quando eu entrei na UFJF, o Proades já tinha iniciado e aí eu não entendi nada porque eu não tinha a mínima ideia de como funcionava o Proades. E eu achei que faltou muita informação a respeito de como realmente funciona, quais são os critérios de avaliação, que o servidor deve considerar ou não, como é feito a avaliação em si. Porque eu cheguei e fiquei perdida, não tinha a mínima ideia, tentava buscar uma informação e também poucas pessoas sabiam de fato o que era o Proades (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021)<sup>1</sup>.*

*Eu não fui apresentado ao programa do Proades, assim, de chegar e falar. Eu meio que entrei no processo junto, teve essa falha (TAE 3. Entrevista realizada em 20/04/2021).*

*Eu conheci ele já tinha um ano que eu estava na faculdade (...) eu não fui apresentada ao Proades (TAE 6. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*Na primeira semana, nos primeiros dias, eu vi o pessoal comentando “tem que assinar aqui”, nós temos que entregar uma atividade, alguma coisa assim. Mas, à medida que o tempo foi passando, eu fui entendendo o que era o Proades (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

*No início eu não sabia o que era. Eu fui descobrir depois, pela vivência, fui descobrir para que servia o Proades (...) foram os próprios colegas que me apresentaram e falaram como que tinha que fazer, como que*

---

<sup>1</sup> As falas dos entrevistados serão apresentadas em itálico, de modo a diferenciá-las das citações teóricas.

*tinha que responder as questões (TAE 8. Entrevista realizada em 22/05/2021).*

Nesses relatos fica evidenciado que os servidores não foram capacitados para participarem do Programa de Avaliação de forma prévia à execução do ciclo, num primeiro contato. O conhecimento sobre a dinâmica do programa foi adquirido com o passar do tempo de trabalho, experiências vivenciadas e informações repassadas por colegas.

Já o Chefe de Departamento, quando questionado sobre sua experiência com o Proades, respondeu “eu confesso que tenho pouco conhecimento”. Também para esse servidor ficou evidenciado que não há um aprofundamento sobre o funcionamento da avaliação ou sobre o papel que a chefia possui dentro de um ciclo. Importante ressaltar que não foi apresentado por esse entrevistado sua experiência em relação às execuções do Programa de Avaliação durante o período em que atuou na função de chefia.

Os servidores foram solicitados a relatar o que conhecem sobre o programa, para que, assim, a pesquisadora pudesse compreender o nível de conhecimento dos entrevistados em relação à avaliação de desempenho. A maioria dos participantes relatou ter pouco conhecimento e ressaltaram que seguem as orientações que recebem via *e-mail* da Coordenação para executarem as etapas de um ciclo, como a seguir apresentadas:

*Eu acho que eu tenho pouco conhecimento, sabe, sobre o programa (...) eu não sei se faz parte dele, especificamente, a chefia. Se as chefias de departamento estão incluídas (CHEFE. Entrevista realizada em 08/04/2021).*

*Eu geralmente acompanho o que a coordenação manda para gente por e-mail (TAE 3. Entrevista realizada em 20/04/2021).*

*As fases, não conheço muito bem. Assim, normalmente as pessoas que ficam como coordenador eles mandam aquele e-mail para a gente, as vezes a gente só responde. Mas assim, conhecer mesmo acho que muita gente não conhece não. Eu particularmente não conheço as fases (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*É uma avaliação do serviço que nós prestamos para a comunidade. Então isso é o que eu consigo te falar do Proades. A forma aprofundada dele eu não consigo” (TAE 6. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

Um dos entrevistados, que já fez parte da Coordenação Setorial, informou que se orientou pelo *e-mail* enviado pela Coordenação do Proades que relatava sobre prazos, deveres e documentos a serem preenchidos, para que pudesse entender sua atuação enquanto ocupante da função.

*A gente recebeu as informações através do e-mail da coordenação, com as orientações do que que tinha que ser feito, quais são os prazos, quais os documentos que tinham que ser preenchidos, por quem, as informações que deveriam conter neles, e tudo mais (...) A gente pegou os documentos anteriores, que já tinham sido feitos no outro Proades, e aí a gente, com base naquilo, fomos seguindo as orientações (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

Nas falas apresentadas fica registrado o pouco conhecimento em relação ao Proades e o papel a ser exercido por cada componente. Os técnicos se orientam pelo *e-mail* enviado pela Coordenação Setorial, logo no início de um ciclo de avaliação, para cumprirem as etapas do programa nos prazos estabelecidos. Dos técnicos que atuaram na Coordenação Setorial, um explicou que se baseou nas instruções recebidas por *e-mail* e em documentos de ciclos anteriores para proceder com os trabalhos (TAE 2). A chefia demonstrou não possuir conhecimento sobre a execução do programa, bem como apresentou dúvidas se cabe ao chefe de departamento atuar ou não na avaliação, o que dialoga com o fato de não ter apresentado relato de sua experiência nas avaliações realizadas durante seu mandato na função de chefia. O chefe ainda informou que, em relação à pactuação de metas dos técnicos de seu departamento e o cumprimento dessas: *“Como eu não tenho conhecimento assim específico das ações, eu posso ter observado alguma ação mas não sei se está relacionada ao Proades”* (CHEFE. Entrevista realizada em 08/04/2021).

Essa afirmação reforça a percepção de que há um desconhecimento sobre o programa por parte das chefias, ausência de informação quanto ao papel a ser exercido dentro na avaliação, bem como ausência de acompanhamento dos técnicos durante o ciclo. É possível perceber que, devido ao desconhecimento sobre o papel de participação do chefe dentro do processo avaliativo, não há busca por informações por parte da chefia.

Dos entrevistados, um técnico que já atuou como coordenador setorial (TAE 1) demonstrou ter mais conhecimento sobre a avaliação de desempenho, as resoluções e manuais do programa. Esse servidor relatou que, quando entrou na UFJF, em

relação ao Proades, procurou saber o que era, para saber seus deveres, o que precisaria cumprir e quais os prazos; além de ter feito uma leitura superficial sobre o programa, somando-se aos estudos que fez para o concurso. Sobre o conhecimento relativo à execução do programa, esse técnico respondeu:

*Eu sei da Resolução, as portarias da UFJF que regulam (...) eu sei que existem as etapas das equipes de reunirem, conversarem, determinarem quais são as suas metas, metas de equipe, depois as metas individuais, as metas dos setores para cumprirem as metas de equipe. Existe o período para implementar essas metas e depois existe ainda as reuniões para verificar o andamento das metas, o cumprimento, as porcentagens, se cumpriu ou não e o relatório final. Com o levantamento desses cumprimentos e de sugestões também, de melhorias, de ajuda ao servidor também para executar (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

As respostas desse técnico destoam do conjunto de informações apresentadas pelos demais entrevistados, vez que, o servidor soube elencar etapas de execução do programa e demonstrou ter conhecimento sobre os manuais que regulam o Proades. Todavia, em seu relato, é possível verificar que o conhecimento adquirido pelo servidor é fruto de seu interesse e busca própria por informações sobre a avaliação e não resultado de um incentivo da Instituição em buscar capacitar os servidores assim que têm um primeiro contato com o programa, seja como técnico avaliado, seja como coordenador setorial.

Em relação a cursos de capacitação, o entrevistado TAE 1 informou que não fez e não se recorda se alguém fez ou se houve oferta de curso. Os TAE 3 e TAE 4 disseram que não fizeram curso sobre o Proades. Outros entrevistados relataram que fizeram curso sobre o programa, como o TAE 5, que relatou que cursou um módulo que foi oferecido pela UFJF e outro que narrou: *“quando eu fiz aquele curso de... que até mudou de nome agora, o de carreiras, aquele curso inicial acho que citava alguma coisa do Proades. Depois, já mais pra frente, eu fiz um curso específico do Proades”* (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).

Desses relatos é possível concluir que o treinamento em relação ao Programa de Avaliação não ocorre de modo contínuo. Não há evidência de incentivo aos servidores para participarem de capacitação sobre o tema.

Em relação a capacitação dos técnicos para assumirem a função de coordenadores setoriais, registram-se os depoimentos:

*Eu fui por minha conta, procurei estudar, entender, saber o que podia e o que não podia. Eu recebi o e-mail com as orientações de “olha, prazo tal, o ciclo é tal, a etapa desse ciclo agora é tal” e aí, para eu entender, eu que busquei ler o manual, montar meu raciocínio, meu entendimento (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

*Não passei por nenhum. Fiquei até com muito receio porque eu não tinha a mínima ideia. A partir do momento que me escolheram eu já tentei procurar informações e, na base dos e-mails que eles me enviaram, eu fui vendo os documentos e como funcionou da outra vez. E a partir dos e-mails que eles mandaram com as orientações, é que eu fui realmente entender sobre o processo e buscar informações, o site, os documentos que foram enviados (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

Nessas entrevistas, também fica evidenciada que a busca por informações relativas à avaliação de desempenho partiu dos próprios servidores que, diante da responsabilidade de assumirem funções junto à Coordenação Setorial, viram a necessidade de entender o funcionamento do programa. Nos relatos dos entrevistados, não há menção a disponibilização de cursos pela Instituição para treinar os servidores para a função de coordenador setorial.

A questão da capacitação aparece como ponto fundamental para a instrução dos servidores sobre a participação na avaliação, quer seja como técnico avaliado, quer seja no papel de coordenador setorial. Em ambos, não é possível identificar um empenho da Instituição em incentivar o treinamento do servidor para atuação no ciclo de avaliação. Observou-se que os servidores, por sua conta, é que interessam em buscar informações sobre a execução o programa, seja pela formação acadêmica que possuem, por já terem conhecimento prévio da existência da avaliação e sua importância, seja pela necessidade de obter informações em virtude da função a ser exercida na Coordenação Setorial.

Importante destacar que a necessidade de capacitação/qualificação dos TAE em relação ao Proades foi citada no relatório final da avaliação de desempenho do 9º ciclo, analisado como evidência no capítulo 2, subseção 2.3.1.2, além da indicação de fatores dificultadores na execução do programa, como “desconhecimento do propósito do programa, suas regras, assim como de conceitos de planejamento e meta” (UFJF, 2017/2019). Os relatos colhidos nas entrevistas reforçam que tais dificuldades ainda existem.

Em relação ao tema, Paradela e Costa (2019) explicam que é fundamental a existência de treinamento preparatório dos avaliadores visando apresentar os

instrumentos utilizados e compreender os procedimentos avaliativos. Amaral, Abreu e Silva (2010) defendem que a capacitação deve ser realizada para os avaliadores de modo contínuo.

No Proades o avaliador é o próprio servidor que analisa seu desempenho e de seus pares. Assim, é necessário que seja esclarecido de maneira prévia aos participantes a técnica utilizada pelo programa, os objetivos a serem perseguidos e o método de avaliação, para que possam compreender de que forma essa deve ser realizada. Também é necessário treinamento para os servidores na posição de chefias imediatas, posto que o manual do Proades prevê ações específicas direcionadas a essas funções. Ademais, a capacitação para atuação dentro da avaliação deve acontecer de forma contínua, já que há rotatividade de servidores nas funções de chefia, bem como mudanças de lotação de trabalho dos técnicos.

Em continuidade à análise dos dados, os servidores foram questionados a dizerem para que serve o Proades, no intuito de esclarecer o que os entrevistados entendem sobre a finalidade da avaliação. O Chefe respondeu que o intuito é “melhorar o desempenho dos TAE”, já o TAE 3 respondeu que é a “melhoria do serviço público”. O TAE 4 entende que o programa serve para ver se o servidor consegue “cumprir as metas dele, se ele está tendo um bom rendimento no trabalho” e o TAE 6 disse que é para “orientação dos serviços”. Já o TAE 7 afirmou que:

*Na visão que eu tenho, o Proades, ele serve para, primeiro, melhorar o trabalho dos servidores, tornar o trabalho mais efetivo, com melhores resultados e também para que cada servidor possa desempenhar sua função da melhor maneira possível (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

Os apontamentos realizados por esses servidores dialogam com os objetivos do Proades explicitados no capítulo 2, quais sejam, promoção e avaliação do desempenho dos técnicos, desenvolvimento da Instituição, melhoria contínua da qualidade dos serviços, planejamento estratégico e progressão por mérito. É possível perceber que os servidores possuem a ideia de que o programa visa o desenvolvimento dos técnicos, bem como da Instituição, apesar de não demonstrarem conhecimento de todos os objetivos da avaliação.

Além dessas visões, o TAE 5 respondeu que o programa serve para atender o art. 37 da Constituição Federal, e complementou dizendo que

*É uma ferramenta de permitir a cada servidor do ICV que reveja a sua atuação e procure observar os pontos que estão frágeis para uma melhoria na avaliação seguinte. Eu vejo como uma ferramenta de feedback ao próprio servidor e à própria UFJF para que ela conheça o servidor, mapeie seus próprios serviços e veja a sua deficiência e aonde estão acontecendo os acertos (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

O atendimento ao artigo 37 da CF, se refere a inserção da Eficiência no rol de princípios obrigatórios a serem observados pela Administração Pública Direta e Indireta (BRASIL, 1988). A Administração Gerencial, implantada no país na Reforma Administrativa nos anos 1990, é voltada para valores de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, além do foco nos resultados e avaliação constante, via estabelecimento de metas e indicadores (ABRUCIO, 2007). O surgimento da avaliação de desempenho dos TAE é resultado dessa gestão em busca pela eficiência.

A fala do TAE 5 dialoga com o processo reflexivo que o programa propõe aos servidores, de modo que o próprio técnico analise criticamente o seu desempenho frente aos objetivos institucionais e busque soluções, de modo coletivo, para questões institucionais. Também se relaciona ao objetivo do programa de analisar o desempenho do servidor a fim de pontuar potencialidades e possibilidades de aprimoramento. No entanto, vale destacar que o processo reflexivo na pactuação das metas foi apontado como fator dificultador da execução da avaliação, como demonstrado no capítulo 2.

Reynaud e Todescat (2017) explicam que a avaliação de desempenho é um meio de crescimento e valorização da Instituição e dos funcionários, além de possibilitar a busca por respostas aos objetivos da organização e aos desejos dos trabalhadores.

Na visão de Sanches *et al.* (2015, p. 2), a avaliação de desempenho

objetiva, aprimorar os processos de trabalho, valorizar os funcionários públicos, acompanhando-os em suas atribuições nos cargos, além de auxiliar o planejamento da gestão, permitindo identificar os pontos fortes e os pontos fracos não só do indivíduo, como também, da instituição, verificando o que necessita ser mantido, aprimorado e/ou aperfeiçoado.

Para esses autores, a ideia da avaliação de desempenho é uma confrontação entre o que foi proposto e o que, de fato, foi alcançado, de modo que não seja feita

uma análise apenas de forma positiva ou negativa em relação ao resultado alcançado, mas sim para “assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocaram” (SANCHES *et al.*, 2015, p. 3). A avaliação pode mudar a postura do servidor, de modo que ele deixe de ser passivo, para se tornar um parceiro da organização.

Em relação a essa visão, o Proades propõe que haja um movimento de identificação de situações que impossibilitaram o cumprimento de uma meta pactuada e de busca de soluções a essas questões, via acompanhamento a ser realizado pelas chefias, reuniões periódicas com os técnicos na segunda fase do ciclo, bem como, apontamentos de dificuldades na fase final da avaliação. No entanto, com a ausência da participação das chefias, ausência de reuniões periódicas de acompanhamento e apenas apontamentos de fatores dificultadores pelos técnicos sem que sejam apresentadas soluções para o próximo ciclo, a dinâmica proposta pelos autores acima não ocorre dentro da equipe de trabalho “Secretarias ICV”.

Nas falas dos entrevistados, é possível perceber que os técnicos não demonstram iniciativa de mobilização, junto aos demais partícipes do processo, na busca de soluções que permitam dirimir as dificuldades na execução da avaliação. O que ficou evidenciado é que os técnicos citam situações que identificam como dificultadoras do processo de avaliação e que se repetem nos ciclos, permanecendo na postura passiva de aguardar respostas por parte da Instituição.

Para além da aferição do mérito dos servidores, Sanches *et al.* (2015) ponderam que uma avaliação de desempenho deve ajudar a identificar problemas e dificuldades, necessidades de setores e de trabalhadores, dimensionar vagas e auxiliar na alocação dessas, corrigir desigualdades funcionais, melhorar o perfil do servidor e da gestão, além de indicar necessidades de capacitação e qualificação. No entanto, se faz necessária a existência de um sistema ou programa de avaliação que possibilite aos servidores e à Instituição uma visão de *feedback* sobre suas ações e trabalho realizado.

Com relação ao método de avaliação existente na UFJF, o servidor da Progepe pontuou que atualmente a Instituição não possuiu um sistema que consiga reunir todas as informações relativas a um ciclo de avaliação dos técnicos, o que é um dos desafios atuais do programa.



*A gente precisa de um sistema que dê conta da quantidade de dados de 1500 servidores. São 200 equipes, se cada equipe fizer 4 metas, são 800 metas de equipe, se cada servidor fizer 4 metas igual costumava ser feito, são 6 mil metas, mais as da equipe, então são mais de 6 mil metas por ano. Para que isso tudo de meta? Todo mundo consegue cumprir suas metas? (...) (PROGEPE. Entrevista realizada em 19/05/2021).*

Na visão desse servidor, não há porque manter o grande quantitativo de metas proposto anualmente, considerando que há dificuldades na fase de elaboração, bem como no cumprimento, o que leva a repactuações. Assim, entende que o programa deveria ser remodelado de modo a diminuir a quantidade de metas estabelecidas, mas tornando-as sólidas, alcançáveis e que de fato contribuam para a Instituição, além de entender que deveria ser implantada a gestão por competências como forma de avaliar os servidores.

A alta quantidade de informações que a Progepe recebe anualmente em cada ciclo de avaliação de desempenho dos técnicos, somado à ausência de mecanismos que possibilitem compilar os dados de forma prática e sistêmica, resulta em dificuldades na análise dos dados.

A avaliação de desempenho deve evidenciar disfunções e identificar potencialidades, mas ressaltam que o processo vem oferecendo “resultado muito aquém de sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõem” (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 87).

É possível concluir que há necessidade de capacitação dos servidores de modo inicial e contínuo, participação das chefias na dinâmica da avaliação, implantação de sistema de gestão para compilar os dados para que os resultados da avaliação de desempenho do Proades possam atender aos objetivos previstos nos regulamentos do programa. A ausência desses fatores influi na potencialidade do programa junto à Instituição.

### *3.3.3.3 A dinâmica de execução do Proades na equipe Secretarias ICV/GV e a participação dos servidores*

Os entrevistados foram questionados sobre a visão que possuem em relação a dinâmica de execução do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV”. O intuito

da questão era identificar se o modo como os trabalhos são realizados dialoga com as etapas do programa previstas no manual e regulamentações. Ademais, o questionamento também visava levantar situações que dificultavam o processo.

O TAE 2 disse que a dinâmica na equipe de trabalho é “complicada” e explicou que

*muitas pessoas não se envolvem e com isso fica difícil para definir as metas, definir o que tem que ser feito por toda a equipe. Eu não sei dizer qual é realmente o motivo das pessoas não gostarem de fazer (...) Todo mundo tem uma certa tensão na hora que fala de Proades, que tem que reunir para fazer meta, ninguém se manifesta. Então alguém tem que tomar a frente, e faz tudo, faz tipo todas as metas e monta, mostra para as pessoas, para quem está interessado e pronto (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

A fala do TAE 2 demonstra falta de envolvimento dos técnicos na participação da avaliação e evidencia que a execução do programa ocorre de modo diverso ao previsto nos manuais e regulamentos, vez que não há uma reflexão conjunta no processo de definição do Plano de Metas.

Outros entrevistados relataram que, em relação a participação dos demais técnicos:

*Eu acho que eles (TAE) têm uma mentalidade de que ninguém vai verificar, isso não é acompanhado, isso não é checado, então isso vai ser reconhecido? Quer dizer, a progressão por mérito já é o reconhecimento, você ganha uma progressão por você ter cumprido. Mas as pessoas falam assim, ‘cumpri’, ‘eu estou dizendo que cumpri’, então tudo bem. Acho que existe uma falta de estímulo geral, de participação geral (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

*Eu percebo assim nos TAE é que é uma coisa muito repetitiva, tanto é que, quando chega o e-mail, a gente já fala ‘Nossa, de novo aquele negócio do Proades’. Eu acho muito repetitivo. A gente questiona ‘Esse negócio não acaba não?’ (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

As falas desses entrevistados apresentam a execução do Proades envolta a questões como a ausência de engajamento dos servidores na participação do programa, desinteresse da maioria dos técnicos, associação direta entre a avaliação e a progressão por mérito e repetição de um ciclo para o outro. É possível identificar descrédito em relação ao programa, levando a indagações sobre o real reconhecimento sobre o que é realizado no ciclo.

O TAE 1 se posicionou em relação à avaliação, e disse que:

*eu enxergo que ela não é eficaz, ela não é eficiente, porque todo mundo burla, vamos dizer assim. Não se compromete a parar e pensar, diagnosticar problemas nos setores e tentar propor situações que realmente podem resolver essas situações. Mas eu acho que se ela fosse acompanhada, avaliada, proposta de maneira correta, ela funcionaria muito bem (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

É ponderado que não há uma real busca por propor soluções para questões institucionais, mas que se houvesse um acompanhamento da avaliação, ela seria executada de modo melhor. Também sustenta a possibilidade de burlar o sistema.

Para Abrucio (2014), na Administração Pública, o desempenho dos servidores não depende do indivíduo, mas sim de um circuito organizacional. Para o autor, a existência de um conjunto de metas e mecanismos para alcançar essas metas é insuficiente quando se trata de avaliar o desempenho.

O Proades propõe que a avaliação envolva a participação dos técnicos na elaboração de metas individuais e coletivas, com acompanhamento pelas chefias imediatas e que os servidores avaliem a si mesmos e aos colegas quanto aos resultados alcançados e participação durante o ciclo. No entanto, a dificuldade de mobilizar os servidores já foi citada como fator dificultador da execução do programa e, nas entrevistas realizadas, esse ponto é reforçado.

A ausência de participação dos chefes também já foi indicada como fator de dificuldade na execução da avaliação e também foi constatada nas entrevistas realizadas. A falta de acompanhamento da chefia imediata, atrelada a ausência de reuniões periódicas durante a fase de acompanhamento da avaliação, resulta na visão de que o Proades não é fiscalizado, cobrado ou proposto da forma correta.

O descrédito em relação ao programa é fruto da falta de acompanhamento dos trabalhos realizados pelos técnicos, que entendem que os resultados alcançados não serão reconhecidos por não haver fiscalização. O relato de ausência de comprometimento no diagnóstico de problemas e busca por soluções reflete o desinteresse na participação da avaliação.

Orsi e Silva (2014) explicam que a gestão de desempenho não se restringe a avaliação do desempenho, mas também abarca o processo de gerenciamento e ajustes de expectativas. Os autores ressaltam que, inicialmente, é preciso estabelecer expectativas e plano de ação, e nessa fase é preciso obter comprometimento

individual e coletivo, discutir prioridades e expectativas e definir o que deve ser alcançado. Durante a execução, é preciso acompanhar e orientar, via de *feedback* do desempenho, verificando se os objetivos precisam ser ajustados ou substituídos. Ao final, é preciso fazer apuração dos resultados e da forma como foram alcançados. Nessa etapa se avalia o desempenho individual do avaliado em relação a seus pares e em relação a organização, as ações de PDI e faz-se o compromisso de melhoria de desempenho para retornar à primeira fase novamente.

Nos relatos colhidos, é possível perceber que esse trâmite não ocorre, apesar de previsto nos regulamentos do Proades. O desempenho deve ser tratado como um ciclo que se inicia com expectativas, se desenvolve com acompanhamento e orientação e finaliza com avaliação e estabelecimento de novas expectativas para o próximo ciclo.

A ausência dessas etapas atrelada às dificuldades relacionadas à falta de treinamento/capacitação contínuo, resultam no estabelecimento de metas que não refletem melhorias ou inovações, mas que preveem tarefas corriqueiras já executadas pelos servidores. A sensação de repetição descrita pelo TAE 4 reflete as repactuações anuais das metas em que não há modificações de um ciclo para outro, ausência de acompanhamento, ausência de estabelecimento de novas expectativas, além de evidenciar o desconhecimento do propósito do programa que visa outros objetivos além da progressão por mérito dos técnicos.

Para Amaral, Abreu e Silva (2010) a avaliação de desempenho contribui de forma direta na motivação do servidor e impulsiona o indivíduo a buscar sua valorização. Em uma avaliação de desempenho, é preciso analisar indicadores relacionados ao esforço individual. Orsi e Silva (2014) explicam que, em relação a motivação, é preciso ter objetivos definidos de forma clara, específica e desafiadores, atrelados a *feedbacks* constantes para promoção da melhoria do desempenho. A falta de um processo de avaliação sólido e participativo, com planejamento, inibe posturas proativas dos funcionários, pois esses passam a não se sentirem responsáveis pelos resultados e apenas aguardam decisão da organização.

Nos relatos, é possível perceber críticas ao modo de execução do programa, posto que há uma visão de que a avaliação possibilita que o servidor declare informações que o favoreçam, em detrimento da realidade vivenciada durante a execução do ciclo, a qual abrange diversos fatores que dificultam os trabalhos. Na visão do entrevistado TAE 1, a avaliação não é eficiente, pois os técnicos não se

empenham em buscar identificar questões institucionais que necessitam de melhorias, para propor mudanças. Para ele, se houvesse acompanhamento e verificação, a execução do programa seria melhor.

Sobre esse assunto, por se tratar de servidor público, há a presunção de veracidade quanto ao teor de seus atos e declarações, considerando, *a priori*, que são realizados em conformidade com a realidade. Se, de um lado, a Administração Pública se baseia em que os servidores prestem informações fidedignas, em contrapartida, eles devem observar a responsabilidade que possuem quanto à veracidade do conteúdo de suas declarações.

O Proades se fundamenta na autoanálise e autodeclaração e, por isso, se firma no pressuposto do fornecimento de informações fidedignas por parte dos técnicos avaliados. A autocobrança para busca da melhoria da prestação dos serviços deve ser intrínseca ao exercício da função de todo servidor público. Emanar autoavaliações satisfatórias, independente da realidade dos fatos, sob o argumento de ausência de acompanhamento ou fiscalização da execução do programa, não corresponde à responsabilidade que o servidor tem como ocupante de um cargo público, no que diz respeito à ética em sua conduta.

O código de ética profissional do servidor público do Poder Executivo, no inciso II do Anexo, prevê que o servidor

não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal (BRASIL, 1994, p. 9295).

O servidor deve desempenhar seu trabalho em consonância aos princípios constitucionais relativos à Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. A ausência de fiscalização ou acompanhamento em determinada atividade não afasta a responsabilidade que os servidores públicos devem ter no desempenho das funções.

Nos relatos colhidos, fica evidenciado que na execução do Proades falta orientação, acompanhamento, participação e autocobrança. Essas questões dialogam com situações apontadas por Orsi e Silva (2014), como dificuldades existentes na lida com sistemas de avaliação, a exemplo da falta de participação do

avaliado no processo avaliativo, despreparo dos gestores para lidar com a avaliação, transitoriedade das chefias e associação direta entre avaliação e promoção.

Outro ponto evidenciado é a associação direta entre a avaliação de desempenho e a progressão por mérito. Pode-se perceber que não há uma preocupação em relação à conquista da progressão na carreira, já que a habilitação para essa é via autodeclaração do cumprimento de 70% das metas. Nas evidências analisadas no capítulo 2, é possível notar que não há indicação de técnicos que tenham sido considerados “Não Habilitados” em um ciclo de avaliação, tampouco há indicações nos relatórios finais de servidores que não tenham participado do ciclo. No entanto, das entrevistas realizadas, fica exposto que nem todos os servidores participam e que há a visão de possibilidade de “burlar” o sistema, vez que a autodeclaração do servidor sobre o percentual de metas alcançadas não é verificada.

Nas falas a seguir, há considerações dos servidores em relação ao modo de execução do programa:

*Todo mundo progride e ai acho que talvez deveria ter uma fiscalização melhor, justamente para poder entrar o interesse de cada um querer realmente participar (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

*Tem que haver uma cobrança, não apenas uma cobrança hierárquica, mas também uma autocobrança que as vezes eu acho que fica muito deixado para lá (...) Porque no serviço público nós temos um chefe, mas ele não é nosso chefe a ponto de demitir ou de fazer algumas punições, vamos dizer assim. Então eu acho que as vezes isso fica um pouco para lá, deixado para lá, acho que devia haver uma exigência maior, uma cobrança maior, mas que essa cobrança viesse da gente mesmo, que a gente se sentisse incomodado com aquilo que não funciona (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

*Eu acho complicado você colocar suas metas e você dizer se você cumpriu suas metas ou não, pra ser um método realmente de avaliação do serviço público, porque ai você pode colocar o que você quiser (...) Então eu acho que é um método de avaliação, é interessante, mas ao mesmo também é vazio, porque não traz coisas, respostas consistentes da realidade do que acontece no serviço (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

Nas entrevistas, verificou-se que ocorre a progressão dos servidores em sua totalidade, além de ponderações sobre necessidade de fiscalização. Também é indicada a necessidade de autocobrança, já que a chefia imediata não tem poder de demitir ou aplicar punições. Ademais, é questionado o sistema de autoavaliação do

programa, posto que há possibilidade de inserir informações sem verificação do teor declarado.

Carvalho (2014) explica que a concepção de motivação aplicada no Brasil ainda associa o oferecimento de recompensa financeira pelo bom desempenho. O autor explica que essa relação direta de ajuste de incentivo como resultado do comportamento desejado é insuficiente e inadequada quando o que se visa é estimular o comprometimento do profissional. O autor explica que sistemas que premiam o desempenho baixo é uma das razões para levar o servidor a “apatia, ao desligamento emocional do trabalho, ao baixo comprometimento e ao desempenho abaixo do desejável” (p. 135).

No Proades, a visão de associação direta entre a avaliação e a progressão por mérito reflete na ausência de motivação e comprometimento dos servidores. É possível perceber que a progressão na carreira, por si só, não é incentivo direto para que os servidores busquem melhorar o desempenho ou se interessar pelo programa. Fatores como necessidade de fiscalização, autocobrança e capacitação são apontados como necessários para a correta execução da avaliação. Percebe-se que, ao fim de um ciclo, os servidores que não se engajaram na execução do programa recebem o mesmo resultado do servidor que se interessou em buscar informações sobre o programa e executá-lo da melhor forma, qual seja, a habilitação para progressão por mérito.

Nos relatos, é possível perceber que o Proades habilita todos os técnicos à progressão por mérito ainda que os servidores tenham dúvidas quanto ao modo de execução do programa, haja dificuldades de mobilização dos servidores em participar, ausência de participação de outros atores e falta de treinamento. Logo, servidores com diferentes níveis de empenho e comprometimento com a avaliação recebem o mesmo resultado. Percebe-se a ocorrência de leniência durante a autoavaliação e avaliação dos pares, posto que, apesar de todas as dificuldades demonstradas, há uma excessiva tolerância dos servidores consigo mesmos e com os demais colegas, pois em todas as avaliações a porcentagem de cumprimento das metas individuais e coletivas é alta e não há indicações de servidores que não participaram, diferentemente do que foi exposto nas entrevistas.

Paradela e Costa (2019) explicam que a leniência é uma das distorções possíveis de serem encontradas em métodos de avaliação de desempenho e que tornam os resultados não tão fiéis à realidade. Os autores explicam que se trata da

tendência de abrandar o julgamento de quem se avalia, com intuito de evitar críticas, desunião do grupo e crises.

Na fala do TAE 2, fica evidenciada novamente a visão de que, pela forma como a avaliação é executada, via autoanálise e autodeclaração, é possível que o servidor declare informações que visem beneficiá-lo, independente da realidade vivenciada durante a execução do ciclo. Essa questão é mais uma vez atrelada ao fato de não haver acompanhamento e fiscalização durante a avaliação de desempenho. No entanto, como já argumentado, o servidor tem responsabilidade quanto ao conteúdo das declarações emanadas independente de existência de fiscalização.

As situações apresentadas não são exclusivas da equipe tema do trabalho. Sanches *et al.* (2015) fizeram uma pesquisa em uma Universidade Federal brasileira e constataram que, após a implementação da avaliação de desempenho 360°, havia pouca participação dos servidores e das chefias nas reuniões preparatórias. Foi identificada leniência ao verificarem que havia uma média alta nas autoavaliações e nas avaliações das chefias em relação aos servidores, bem como, realização da avaliação apenas com objetivo de progressão por mérito.

Na pesquisa de Lima e Lima (2013), realizada na Universidade Federal do Ceará, também é possível identificar dificuldades relacionadas à avaliação de desempenho que dialogam com as observações aqui apresentadas. No trabalho dos autores, foram pontuadas críticas direcionadas ao sistema de avaliação de desempenho, ressaltando o uso meramente simbólico da ferramenta, o descaso das chefias na aplicação e limitação dos critérios que compõem a avaliação.

Também na pesquisa de Lotta (2002), que comparou a aplicação de avaliações de desempenho em duas prefeituras, uma brasileira e outra alemã, constatou descrença em relação às avaliações, que eram usadas apenas para cumprir a lei, visando a promoção e gerando sentimento de não valorização do que está sendo avaliado. “A avaliação não é, portanto, usada para demonstrar a realidade das prefeituras, mas sim com o intuito de contribuir com a promoção salarial” (p. 8). A autora explica que para desvincular a avaliação da política salarial, é preciso ligá-la a ações como treinamento, desenvolvimento e identificação de habilidades.

Os resultados dessas pesquisas demonstram que os problemas levantados na aplicação do Proades não ocorrem apenas nas secretarias do ICV da UFJF/GV, mas, de modo geral, na Administração Pública. Reynaud e Todescat (2017) explicam que o gestor público deve implantar avaliações de desempenho que possibilitem identificar



disfunções e potencialidades dos indivíduos. No entanto, ressaltam a dificuldade que a Administração Pública enfrenta no momento de estabelecer critérios para as avaliações, pois a grande maioria são parâmetros subjetivos.

Em continuidade a análise das entrevistas, os servidores foram questionados sobre a atuação das chefias, já que o programa prevê para essas um papel ativo no acompanhamento das fases da avaliação. Verificou-se que não há uma participação desses atores, conforme demonstrado pela fala do TAE 3 quando afirma que “*da chefia não me recordo trabalhando em conjunto com a gente*” e, no mesmo sentido, TAE 5 disse que há “*falta de comunicação das chefias e a presença da chefia no momento da elaboração é um entrave*”. O TAE 2 informou que “*a chefia imediata, no meu caso, nem se dava conta porque não participava*” e TAE 1 sustentou que “*é uma coisa muito nossa, de acompanhamento, mas da chefia não*”. Por sua vez, as falas dos TAE 7 e o TAE 5 a seguir:

*Eu não percebia muito uma participação das chefias atuantes dentro do Proades. Em termos de departamento, no meu, acho que eles nem sabem o que é isso. Não tem cobrança, se falar não sabe nem o que significa a sigla. Não é só exigir, mas participar também, enriquecer o processo. Eu acho que as chefias poderiam enriquecer o processo com experiências, opiniões. Então em termos dessa participação hierárquica deixa um pouco a desejar, poderia participar mais (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

*Eu senti muito essa falta de presença da chefia, porque acaba que eles ficam desconhecendo o que é o nosso serviço, quais são as nossas atribuições, em que ponto nós podemos melhorar e quais são os subsídios que eles, como chefes imediatos, precisam garantir para que a execução do serviço seja feita de forma mais eficiente (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

A ausência da participação das chefias durante o processo de avaliação ficou evidenciado nas falas dos entrevistados, bem como nos relatórios analisados no capítulo 2, que já apontavam para a situação “*chefia não atuar de forma efetiva*”, como um fator dificultador da execução do programa.

Mais uma vez, é dito que a ausência de acompanhamento pelos chefes é um “entrave” na execução do programa, além de ponderações sobre questões que esses chefes poderiam auxiliar, como experiência, opiniões, garantia de eficiência, indicação de pontos de melhoria. A falta do olhar hierárquico dentro da avaliação é sentida pelos

técnicos, não só para fiscalizar a operacionalização do programa, mas também para auxiliar na identificação de pontos que precisam de melhorias.

Reynaud e Todescat (2017) sustentam que a avaliação de desempenho, quando executada de forma adequada, permite melhorar o relacionamento entre chefias e subordinados, melhorando a convivência e compreensão no trabalho. Nas entrevistas colhidas, é notável que a ausência da participação dos chefes nas avaliações gera insatisfação dos técnicos em relação a essa questão. No entanto, é válido ressaltar que as chefias de departamento, sendo professores da Universidade, não têm o desempenho avaliado via Proades, e sim, via outro método de análise. Dessa forma, como não há integração entre a avaliação das duas classes, o docente que assume a função de chefe de departamento pode desconhecer o modo de operação do Proades. Diante da falta de capacitação/treinamento sobre o programa, o resultado é a ausência de acompanhamento das chefias relatada pelos entrevistados.

Em relação a fase de pactuação de metas, nas falas dos entrevistados foi possível perceber que os técnicos buscam se reunir para debater sobre a elaboração das metas, como exemplificado a seguir:

*Muitas vezes não tivemos a reunião com a coordenação do Proades. Nós tivemos a reunião entre os membros da secretaria (...). A gente tem mais só a visão do nosso departamento, mas a partir do momento que a gente tem essa conversa com os outros departamentos a gente abre um leque, o que precisa melhorar, como que está sendo desenvolvido o trabalho e a partir daí, a gente elabora a meta individual (TAE 3. Entrevista realizada em 20/04/2021).*

*A gente faz em conjunto. Cada um vai dando opinião e vai compilando os dados. Mas sempre quando chega demanda a gente tem muita dúvida, como que é para fazer e tal, mas lá no ICV a gente procura fazer em conjunto (...) A gente tira um tempo ali no nosso trabalho mesmo, uma hora que está mais tranquilo e aí a gente reúne ali uns 20 a 30 minutos para debater e fazer as metas coletivas (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*O dia da reunião da equipe, dois ou três membros acabavam tomando a frente para que as equipes conseguissem se organizar em pensamento, para subscrever as metas e traçar as linhas de avaliação (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

Nos relatos colhidos é possível entender a forma como os técnicos buscam levantar os pontos que serão objeto de pactuação de metas. Ainda que não haja uma

reunião entre a coordenação do Proades e as equipes de trabalho para o início da fase de pactuação de metas, como demonstrado nas evidências do capítulo 2 e também indicado na fala do TAE 3, os entrevistados relataram a existência de reuniões realizadas entre os próprios avaliados, no intuito de elaborar as metas individuais e coletivas. Não houve relatos de ocorrência de reuniões durante as fases de acompanhamento e finalização de um ciclo.

É possível entender que tais reuniões são marcadas durante o expediente, em momentos em que há menor quantidade de trabalho e os TAE debatem sobre pontos de melhoria, apresentando questões de cada departamento. Não ficou evidenciado se em tais reuniões todos os técnicos participam, posto que há servidores dessa equipe de trabalho lotados em três lugares distintos na cidade.

Em relação a essas reuniões, é enfatizado que sempre há dúvidas durante a fase de pactuação de metas, no entanto, os técnicos buscam realizar as tarefas de forma conjunta. Não há relatos de participação de chefias, coordenadores setoriais ou usuários externos. É dito que dois a três servidores se prontificam a guiar os trabalhos, no intuito de auxiliar os colegas na elaboração das metas. Essa fala sustenta as evidências demonstradas no capítulo 2, que sugeriam que tal situação ocorria.

A realização dessas reuniões apenas com os avaliados demonstra mais um ponto em que, para o cumprimento do programa, os próprios técnicos se mobilizam para executar a fase, ainda que com ausência de capacitação, sem participação de chefias, sem acompanhamento, sem entender os objetivos do programa e com muitas dúvidas sobre a execução do Proades.

Essas reuniões são vistas de forma positiva pelos técnicos, apesar das dificuldades vivenciadas:

*Na verdade eu acho bom porque essa reunião é melhor para que as pessoas entendam bem esse programa, porque só pelo e-mail acaba que a pessoa não vai ler o e-mail ou então passa despercebido. Acontece muito isso (TAE 8. Entrevista realizada em 22/05/2021).*

*Eu acho que essa questão de reunirmos para traçar as metas, eu acho isso importante (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

*Geralmente a gente debate com o grupo das secretarias, então eu vejo que é um ponto positivo (TAE 3. Entrevista realizada em 20/04/2021).*

A reunião é vista como um momento em que ocorre debate entre os servidores das secretarias, no intuito de identificar questões que serão objeto de pactuação de

metas, além de significar um momento em que o servidor possa, em conversa com os demais colegas, entender sobre o programa. É afirmado que as informações que recebem via *e-mail* pela coordenação do Proades podem não serem lidas ou não percebidas pelos técnicos, então a reunião serve para esclarecer e conversar sobre a avaliação.

A regulamentação do programa prevê reuniões regulares, com técnicos, chefias e coordenação setorial, no início do ciclo e ao longo da execução, como forma de acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos e apontamentos de soluções para eventuais dificuldades que possam surgir. Todavia, na equipe “Secretarias ICV” ocorre apenas uma reunião inicial, entre alguns técnicos, para o estabelecimento de metas coletivas.

Nas entrevistas, alguns servidores se posicionaram no sentido de que há dificuldades na hora da execução:

*Todo mundo sabe assim por alto, o que tem que ser feito, aí a hora que chega as instruções o pessoal faz. Não tem aquela informação aprofundada sobre quais são os parâmetros, como que funciona, como que acontece, essas coisas (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

*Não existia direito essa reunião, não era planejada. As coisas eram vagas. Não era uma coisa bem pensada. Tinha uns colegas que colocavam ali alguma coisa só para cumprir mesmo (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

*A gente fica muito na dúvida do que colocar porque normalmente acaba repetindo as metas (...) dúvida também para colocar novas metas (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

É ponderado que, ainda que ocorra reunião entre os avaliados, as dificuldades de entendimento sobre a dinâmica da execução do programa refletem no resultado da pactuação. Apesar de elaborarem as metas em conjunto, as dificuldades são compartilhadas por muitos. Há relatos de falta de conhecimento aprofundado sobre o Proades, ausência de informações sobre o funcionamento do programa, falta de informações sobre parâmetros e ausência de planejamento nas reuniões. Nas entrevistas, fica novamente evidenciada a falta de reflexão, dúvidas e repactuação de metas. A junção dessas questões resulta em dificuldade de elaborar metas novas e levam alguns colegas a pactuar metas só com intuito de cumprir a etapa do ciclo.

Essas dificuldades decorrem do modo como ocorre a execução da avaliação dentro da “Secretarias ICV”, que, em geral, destoa da regulamentação do programa. Ademais, a ausência de capacitação dos técnicos sobre o Proades, falta de acompanhamento, falta de motivação, são aspectos que reforçam as dificuldades vivenciadas em um ciclo do programa. Ainda que existam esses entraves, alguns técnicos consideram válida a existência da avaliação, como demonstrado na fala do TAE 2 que entende que *“funciona bem, acredito que sim, só acho que falta muita coisa para poder tudo funcionar mais certo”*, e também o TAE 5 que acha *“válido, apesar dos entraves e das dificuldades, eu acho que tem que continuar existindo (...) é uma experiência positiva, apesar de muitas vezes, nós, na elaboração, nos sentirmos perdidos”*.

Orsi e Silva (2014) ressaltam que a observância ao passo-a-passo de um ciclo permite a execução de avaliações criteriosas e que se embasam em fatos e dados reais, permitindo identificar os profissionais que apresentam desempenho satisfatório daqueles que não apresentam. O resultado auxilia a tomada de decisão sobre providências a serem adotadas. Para os autores é necessário *“criar meios e estímulos para que os funcionários assumam uma postura mais proativa e engajada em busca de seu desenvolvimento e resultados”* (p. 228).

Os dados analisados esclarecem que a execução do Proades dentro da equipe de trabalho “Secretarias ICV” não ocorre em conformidade à previsão do manual e regulamentos, o que pode gerar resultados que não identificam os reais desempenhos dos servidores.

Na visão do representante da Progepe, o programa apresenta algumas limitações ao não considerar aspectos do desempenho dos servidores, como questões comportamentais que podem ser relevantes para a equipe de trabalho. Para ele, o programa possibilita as repactuações, como demonstrado a seguir:

*(...) ele também dá margem para aquelas repactuações que deixam um pouco, digamos, um pouco frágil, a sistemática de avaliação. Porque você pode estabelecer umas metas simples e algumas metas mais ousadas, mas eventualmente no meio do ano você viu que você não vai conseguir atingir aquelas metas, você aguarda aquele momento de repactuação e repactua para baixo (...). Isso faz com que a linha média de produtividade, de desempenho, de dedicação, no geral, acabe reduzindo (Progepe. Entrevista realizada em 19/05/2021).*

Atrelado às dificuldades existentes na execução do Proades já apresentadas pelos técnicos e evidenciadas ao longo da pesquisa, o próprio programa tem limitações que somam-se a esses fatores e resultam na problemática da aplicação da avaliação vivenciada pela equipe de trabalho “Secretarias ICV”.

Na explicação do servidor da Progepe, a sistemática atual do programa permite repactuações com níveis inferiores ao que foi estabelecido inicialmente, o que leva a redução do desempenho, produtividade e dedicação. Essa questão fragiliza o programa. Dessa forma, a avaliação não estimula os servidores a apresentarem postura proativa e engajada visando o desenvolvimento, como explicado por Orsi e Silva (2014).

Em continuidade à análise das entrevistas, os servidores foram questionados a informar o que levam em consideração no momento da pactuação das metas, para que fosse esclarecido qual a dinâmica existente na 1ª fase do programa. Nas entrevistas, ficou ressaltado que a observância ao ambiente de trabalho, equipamentos e necessidades do público são os fatores que mais norteiam os técnicos no momento da pactuação das metas, conforme demonstrado nas falas a seguir:

*Primeiro o ambiente de trabalho, as necessidades do público, tanto externo quanto interno, que a gente precisa atender (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

*Eu levo em consideração a estrutura da UFJF em si, nosso trabalho em si, os recursos que a gente tem hoje (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*Eu levo em consideração os equipamentos que eu tenho disponíveis, o que a UFJF de fato me oferece, aquilo que eu estou deficitária e que eu sei que dentro daquilo que, na UFJF, eu consigo melhorar (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*Quando a gente faz as metas, a gente leva em conta o nosso público que a gente atende (TAE 8. Entrevista realizada em 22/05/2021).*

É perceptível que os entrevistados, ainda que com dificuldades existentes na execução do programa, têm a preocupação em apresentar metas que se relacionam ao atendimento ao público, que representa a maior parte do trabalho realizado nas secretarias, bem como observam as questões de infraestrutura, para tornar possível o cumprimento do que foi estabelecido.

Ainda em relação à dinâmica do Proades, os TAE 1 e 2, que já estiveram na função de coordenadores setoriais, foram questionados quanto a execução da avaliação sob o ponto de vista dessa atuação. A seguir suas considerações.

*O primeiro contato que eu tive, assim, eu não vi sendo positivo nem produtivo porque já existia um histórico de reproduz o que foi feito anteriormente e por todos, e era somente para cumprir uma formalidade. Então o Proades ele não foi planejado, não foi executado (...)o ICV havia sido regulamentado e precisava ter toda uma estrutura para você apresentar o Proades. Qual é a missão, qual é a visão, quais os valores da Unidade (...) tinha todo um preparo que tinha que ser feito, um planejamento estratégico a ser feito, que não é simples, é demorado, é trabalhoso, é complexo; mas a gente não tinha tempo para isso, porque a gente tem prazos no Proades, então, a gente ali, rapidamente numa reunião definiu e a partir daí instruiu todas as equipes (...) Eu tive a impressão de que na gestão eles não veem muita função, muita importância. Sempre aquilo 'não vai dar em nada', 'pra que?' e até mesmo dos servidores de que 'ai que saco, agora tem que fazer de novo o Proades' e eu via na ferramenta que é boa, se feita com a intenção que ela é proposta ela dá bons resultados (TAE 1. Entrevista realizada em 12/04/2021).*

*É legal em certa medida a forma que é feita o Proades, só que também eu acho que falta muita informação para o servidor que faz parte dos setores, que é avaliado (...) Dificuldade enorme de você conseguir informação, as pessoas não respondem. As vezes faltava informação, por exemplo, de um servidor que tivesse afastado, que estivesse de licença, eles não respondiam, parecia que era uma coisa cada um por si. Eu achei isso muito negativo, porque a gente como coordenador, na coordenação é para gerenciar todas essas informações, a gente fica preocupado, porque é a vida do servidor e você fica sem saber muito o que fazer (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

O TAE 2 complementou sua fala como demonstrado a seguir.

*Eu acho que falta muito essa questão da própria direção ter um incentivo para o servidor participar dessas questões que são administrativas, da Instituição. Das pessoas realmente conhecerem o funcionamento da Instituição. Essas coisas, pra mim assim, é um ponto muito negativo, porque todo servidor deveria saber como funciona. Por mais que não saiba profundamente, saber como que aquilo deve ser feito (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

As dificuldades vivenciadas por esses técnicos enquanto coordenadores setoriais do Proades reforçam a ausência de capacitação, dificuldades em obter informações e descontentamento com o modo de execução da avaliação no ICV. A desmotivação na participação do programa foi constatada em relação aos técnicos e

também em relação aos gestores. Ademais, é perceptível uma ausência de incentivo por parte dos gestores da Instituição em fazer com que os servidores se interessem por questões administrativas. Para o entrevistado, os servidores deveriam conhecer o funcionamento da Instituição, os trâmites administrativos, ainda que de modo superficial.

Foi exposto ainda que, após a instituição do ICV, houve a necessidade de estruturar o Proades dentro desta Unidade Acadêmica e, para este momento, o TAE 1 relatou que havia necessidade de planejamento estratégico, análise quanto a missão, visão e valores da Unidade que demandava um trabalho complexo. No entanto, em seu relato, é exposto que essa estruturação ocorreu de forma rápida, por haver prazos a serem cumpridos.

É possível perceber que já havia uma visão de que o programa era executado via reprodução de metas e, durante sua implantação no ICV, isso não foi diferente. O entrevistado relata uma visão dos gestores que apresenta descrédito em relação ao programa e não veem benefícios na correta execução da avaliação. É possível concluir que o programa é executado com vistas a cumprir questões meramente burocráticas.

Paradela e Costa (2019) argumentam que deve ser criada uma cultura que seja favorável para a avaliação, de modo que essa, uma vez estabelecida, seja repassada para novos integrantes do grupo para que compreendam a forma correta de lidar com os problemas. Os autores ressaltam que um baixo desempenho pode ser reflexo não de incapacidade do trabalhador ou desinteresse, mas sim, a adesão a uma cultura inadequada.

A visão do representante da Progepe também foi levantada em relação à dinâmica do programa, conforme demonstrado a seguir.

*Eu percebo no Proades é que o fato das metas serem elaboradas de baixo pra cima faz com que muitas vezes as metas das equipes não estejam plenamente conectadas aos objetivos estratégicos da instituição, os objetivos organizacionais. Então é necessário que os objetivos organizacionais estivessem bem definidos e que sejam possíveis desmembrá-los em objetivos setoriais e esses em metas de cada equipe (...) Mas não havendo essa diretriz de cima para baixo, as metas que surgem de baixo para cima, algumas são excelentes projetos (...) mas tem outros exemplos muito simples, pouco desenvolvidos, uma meta muito precária, e muito abstrata também, tipo, 'melhorar atendimento'. Ta, como que tu faz isso? Como que mede? Quem é seu público alvo? Qual percentual do seu público alvo?*



*Dar atendimento em quais canais de atendimento? Como que você vai transformar isso numa meta mensurável? Então fica um pouco em aberto (Progepe. Entrevista realizada em 19/05/2021).*

O relato desse entrevistado denota que a própria Instituição percebe que o Proades, na forma como é previsto, gera situações que levam o servidor a não se sentir impulsionado a participar de forma efetiva. Aliada a essa questão, a ausência de capacitação e falta de informações agravam o cenário, considerando que os servidores não estão preparados para executar a avaliação e não se sentem motivados. Essas questões interferem na fase de pactuações do programa, gerando a elaboração de metas que não apresentam melhorias ou inovações, que apenas representam os afazeres corriqueiros dos trabalhadores, que não são possíveis de serem mensuradas, que não dialogam com os objetivos institucionais, questões essas que foram levantadas como evidências nas análises dos relatórios do Proades no capítulo 2.

Amaral, Abreu e Silva (2010) explicam que, para analisar o desempenho, é preciso avaliar indicadores que se relacionam ao esforço pessoal, talento e empenho. Quando a avaliação ocorre de forma clara e objetiva, ela reflete no desempenho organizacional, melhora a comunicação e aumenta a motivação. Os autores sustentam que essa melhoria, em relação ao avaliado,

resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, levando a uma significativa melhora, gerando oportunidades para discutir problemas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes, portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 30).

O aumento da motivação e melhora do desempenho é diretamente ligado a estrutura da avaliação e capacitação dos profissionais para sua execução. O Proades reflete uma estrutura que não abarca a análise das competências individuais dos trabalhadores, com foco apenas ao cumprimento das metas, sem indicadores. Para Abrucio (2014), sem o uso de indicadores não há como realizar análise do desempenho.

### 3.3.3.4 Os resultados do Proades: feedback e contribuição para o desenvolvimento profissional

Com vistas a compreender como a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos técnicos, os entrevistados foram questionados sobre como o Proades interfere no trabalho. Alguns entrevistados responderam que as metas propostas norteiam o trabalho a ser executado, como nas falas verificadas a seguir:

*O Proades influencia na questão das metas, como são elaboradas as metas. Eu procuro trabalhar dentro dessas metas para poder ter essa melhoria (TAE 3. Entrevista realizada em 20/04/2021).*

*Normalmente, quando chega a demanda que a gente começa a pensar se a gente está cumprindo as metas. Mas, de forma geral, eu procuro observar, independente de questão de meta, atender e fazer meu trabalho da melhor forma possível. Não é uma coisa que me pressiona, porque eu já venho com a minha responsabilidade ali de cumprir e tentar sempre melhorar alguma coisa (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*Ele norteia o meu trabalho. Eu busco a aplicabilidade daqueles pontos que nós colocamos como base na nossa avaliação para execução (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

Interessante frisar que as respostas analisadas até aqui demonstraram diversas dificuldades existentes na execução da avaliação de desempenho, contemplando aspectos como ausência de motivação dos técnicos, ausência de mobilização dos servidores, falta de capacitação, dificuldades para obter informações, desinteresse na participação da avaliação, dificuldades na pactuação de metas, repactuações, pouca participação dos colegas, possibilidades de “burlar” o sistema, dentre outras situações já citadas. No entanto, quando questionados sobre a real interferência do programa no trabalho, alguns técnicos registraram que buscam guiar o trabalho dentro das metas pactuadas e que o programa norteia o trabalho executado. Essas falas são controversas a todas as dificuldades apresentadas pelos técnicos na execução do programa, pois indicam um envolvimento com a avaliação de desempenho não verificado ao longo da pesquisa.

As evidências levantadas e analisadas no capítulo 2, bem como as entrevistas com os servidores demonstram que o Programa de Avaliação de Desempenho vem

sendo executado de forma meramente burocrática, por haver descrédito tanto dos técnicos avaliados quanto dos gestores. No geral, as metas pactuadas refletem afazeres diários dos trabalhadores, sem representarem melhorias ou inovações que necessitam ser observadas de perto.

O que se pode inferir dessas respostas é que há servidores que buscam aumentar a qualidade dos serviços prestados, ainda que não consigam estabelecer metas dentro do Proades que reflitam essa busca, em face das dificuldades na execução do programa. No entanto, é possível perceber, a partir das falas dos entrevistados, que há o reconhecimento da importância e possivelmente um compromisso com a melhoria do desempenho no trabalho por parte de alguns entrevistados, ainda que as metas pactuadas não reflitam essa questão.

Isto posto, alguns outros técnicos também questionados sobre essa questão informaram que não percebem impactos no trabalho.

*Eu acho que não interfere em nada, não consigo perceber essa interferência. Se eu for olhar em algumas metas específicas, sim, mas no geral são sempre aquelas que a gente pode realmente fazer, pode realmente cumprir, e a gente já faz, então não são coisas novas. Eu não acho que tem grandes impactos. Nossa, eu falar assim alterou completamente o andamento do serviço, não, não acredito nisso (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

*Olha, na verdade não interfere em nada, continua a mesma coisa, praticamente (TAE 8. Entrevista realizada em 22/05/2021).*

Nas entrevistas colhidas é possível perceber que alguns entrevistados consideraram o cumprimento das metas como a interferência do Proades no trabalho e outros consideram que não há impactos percebidos, pois não há nada novo. Cabe ressaltar que, como há diversas repactuações durante a execução dos ciclos do programa, atreladas às dificuldades vivenciadas na execução e, também, aos desafios no cumprimento das fases e à baixa qualidade das metas estabelecidas, é compreensível que haja descrédito em relação aos efeitos que o programa possa refletir no trabalho dos servidores. Os entrevistados consideram que a avaliação não é suficiente para gerar impactos no trabalho diário, no entanto, já ficou evidenciado que a busca por melhoria da qualidade dos serviços tem sido um caminho trilhado de modo individual por alguns servidores, ainda que com dificuldades no cumprimento da avaliação.

De modo geral, as evidências analisadas no capítulo 2 demonstram que a maioria das metas propostas se relaciona aos trabalhos corriqueiros das secretarias e não trazem melhorias ou inovações. Dessa forma, a pactuação de afazeres que já correspondem ao trabalho diário do servidor pode levá-lo à percepção de que o Proades não interfere no trabalho, posto que o que foi pactuado já é de praxe do labor.

Tendo como ponto de partida que os afazeres de setores, como de uma secretaria, não costumam sofrer grandes modificações, é preciso pensar no Proades como possibilidade de modificar procedimentos padrões, estabelecer novos fluxos, desburocratizar processos dentro do possível, ou seja, buscar por um novo olhar dentro do que já se encontra estabelecido, representando melhorias e inovações ao trabalho já realizado.

Os técnicos também foram questionados a responderem como lidam com os resultados do Proades e se manifestaram de diferentes formas, como exemplificado nas falas a seguir:

*Para mim é muito tranquilo, porque você mesmo pactua suas metas, você já sabe qual a medida das suas metas, ou seja, como que você vai cumprir elas, se você consegue ou não. Então, na hora que você pactua a meta você já tem a noção se você vai cumprir ela ou não, porque a gente não vai fazer uma meta que não vai ser cumprida. Então, aquelas metas sempre serão cumpridas por conta disso, independente de esforços maiores ou não, porque são questões que já estão dentro da ordem do seu trabalho, do que você tem que fazer e não tem grandes modificações. Então eu vejo o resultado como natural (TAE 2. Entrevista realizada em 19/04/2021).*

*Na verdade eu não faço nada, eu só vejo o que eu fiz, o que realmente tem que fazer. A gente vê as metas que a gente programou de fazer, e mais ou menos depois de uns 5 meses que a gente olha o que aconteceu (TAE 8. Entrevista realizada em 22/05/2021).*

Para esses dois entrevistados, os resultados são percebidos de modo pouco produtivo. Para o TAE 2, o fato de pactuar metas em cima de situações que representam os afazeres diários já realizados nas secretarias o leva a perceber os resultados atrelados diretamente ao trabalho diário, sem necessidade de maiores esforços ou preocupação em torno do cumprimento das metas. Já na visão do outro entrevistado, há apenas uma conferência entre o que foi pactuado e o que foi alcançado, meses depois do início do ciclo de avaliação.

O modo como os servidores pactuam as metas de forma a refletir o trabalho diário, sem previsão de modificações, resulta em percepções de que os resultados do Proades não precisam ser analisados, debatidos ou pensados. É possível perceber que há uma certa busca por garantia, no momento da pactuação das metas, para que se estabeleçam objetivos alcançáveis. Como resposta, os TAE pactuam os afazeres corriqueiros como metas, o que gera a sensação de cumprimento destas sem necessidade de empreender maiores esforços. Não ficou demonstrado na fala desses entrevistados uma preocupação em relação à possibilidade de não cumprimento das metas, fato que deriva desse sentimento de segurança de que as metas pactuadas serão facilmente cumpridas por refletirem o trabalho já realizado.

É preciso refletir em relação ao trabalho realizado nas secretarias que, de modo geral, não há grandes modificações ao longo do tempo, e, também, que o estabelecimento de metas em cima do que já é realizado gera o sentimento de repetição, de desinteresse e ciclo das repactuações. Não é vislumbrado, nas evidências até aqui analisadas, uma busca por um fazer, de modo diverso, do que já é realizado nos setores. A busca do Proades é pelo desenvolvimento do servidor e da Instituição, visando melhorar a prestação do serviço público e garantir eficiência. Dessa forma, buscar fazer de modo diverso o que é feito sempre da mesma forma, pode proporcionar melhorias da qualidade dos serviços prestados.

Um exemplo para esse ponto seria buscar melhorar as inscrições dos alunos em projetos de monitoria, treinamento profissional, projetos de extensão e outros, que ocorrem de forma presencial nas secretarias. A forma como essa atribuição é realizada atualmente dificulta o trabalho de atendimento nos setores, posto que os projetos são muitos e o período de inscrição ocorre em momentos concomitantes. De forma geral, há um alto fluxo de discentes e professores no período de inscrições nas secretarias, grandes aglomerações nos intervalos das aulas, necessidade de deslocamento físico para os setores, além de gerar possibilidade de perda de documentos. A ideia de padronizar as inscrições via formulários *online* em todas as secretarias parece uma alternativa viável e já foi contemplada como meta individual por um técnico, em um dos ciclos de avaliação. Essa meta demonstrou ser uma ação de melhoria consubstancial com resultados positivos pois, além da diminuição do deslocamento de servidores e alunos - o que no *campus* GV se mostra como um problema enfrentado por toda a comunidade acadêmica - houve a organização do

ambiente de trabalho das secretarias, que à época das inscrições, ficavam abarrotados de alunos e professores, causando transtornos para os atendimentos.

Esse exemplo poderia ser replicado como meta coletiva para a equipe de trabalho “Secretarias ICV”, ou ainda aperfeiçoado, caso os servidores debatessem em cima de questões institucionais que podem ser melhoradas. Ademais, dessa meta foi possível perceber que há necessidade de capacitação dos servidores com relação ao uso de formulários *online*, o que poderia gerar dados para o Procap da UFJF, um dos objetivos do Proades.

Percebe-se que, além de debater sobre soluções de melhoria em relação às atividades que já são exercidas pelos técnicos, é também necessário fazer o levantamento de capacitação, habilidades e materiais disponíveis para a realização dos trabalhos. Essa é uma etapa prevista nos regulamentos do Programa de Avaliação, mas que não ocorre na execução da avaliação nas “Secretarias ICV”.

Paradela e Costa (2019) explicam que deve haver ações que permitam desenvolvimento profissional dos trabalhadores, com implementação de estratégias e ações de melhoria do desempenho que variam de acordo com as necessidades percebidas. É preciso desenvolver a avaliação de modo que não haja comprometimento dos resultados ou redução da avaliação a um sistema burocrático e desfocado.

Em relação aos resultados, outro entrevistado se manifestou no sentido de que a autoavaliação é a conclusão que possui do ciclo de avaliação, e outro relato apresenta a visão de que, no serviço público, é preciso buscar sempre prestar um bom trabalho, independente da situação vivenciada.

*Bom, como eu falei que não tive feedback, então o resultado é minha autoavaliação, que eu faço. Assim, se caso atingir a meta, fico satisfeito, se caso não atingir, procuro melhorar para poder dar continuidade ao serviço (TAE 3. Entrevista realizada em 20/04/2021).*

*Nós servidores, eu entendo que, devemos fazer um bom serviço independente de qualquer situação que estejamos vivendo (TAE 6. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

Na fala do TAE 3, a ausência de *feedback* leva a uma análise de resultados de forma individual e solitária. Não há um debate ou reflexão em cima do que não foi alcançado ou de como é possível modificar as repactuações. Não é evidenciado um preparo para o próximo ciclo. Já o TAE 6 ressalta que a prestação do bom serviço é

presente, independente do que se esteja vivenciando. Essa visão já ficou evidenciada em análise anterior, em que há técnicos que possuem o compromisso da busca pela melhoria da qualidade dos serviços, ainda que tal situação não transpareça no Proades.

Em outra entrevista, um técnico se manifestou no sentido da ausência de debate em torno das dificuldades e metas não alcançadas, de falta de valorização do que é cumprido e da busca por alternativas por melhorias.

*Eu acho que os resultados, aquilo que foi conquistado, aquilo que foi melhorado deveria ser mais valorizado. Os resultados, sejam eles positivos ou negativos, deveriam ser mais valorizados. Os positivos para estimular que a gente melhore cada vez mais, nunca descer; e os negativos que a gente possa aprender com eles e trazer melhorias para o trabalho. Então acho que, acabou um ciclo, os resultados deveriam ser mais escancarados, principalmente aqueles que não deram certo, que não funcionou. Eu acho que o resultado tem que ser mais debatido, melhorar, buscar alternativa para aquilo que não deu certo e melhorar aquilo que não deu certo (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

A fala do TAE 7 retrata a necessidade de abordagem sobre o que não foi alcançado e valorização do que foi produtivo ao fim da avaliação. A visão desse entrevistado reflete os argumentos de Orsi e Silva (2014), que explicam que é necessário fazer apuração dos resultados ao fim de um ciclo de avaliação, analisando a forma como os objetivos foram alcançados, o que não foi possível de ser executado e alinhar expectativas para o próximo ciclo. Esses passos se mostram necessários de serem executados dentro da “Secretarias ICV” para melhor orientação dos técnicos durante a avaliação.

Na entrevista com o TAE 5, a seguir, foi apresentada uma visão de que os resultados obtidos em um ciclo de avaliação são base para análise dos passos para a avaliação seguinte, de modo que expressam melhoria no trabalho. Também para esse entrevistado, ficou evidenciado que há uma análise dos resultados de forma individual e solitária.

*Os resultados, eles acabam fazendo com que eu já comece a me preocupar com a avaliação seguinte. Então os resultados são o comparativo que eu utilizo para as avaliações seguintes... elas possam expressar a melhoria do trabalho (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

O Proades funciona via autoavaliação e, no geral, os servidores pactuam metas que se referem ao trabalho corriqueiro dos setores. Assim, nas entrevistas, é possível perceber que geralmente os servidores lidam com os resultados de forma individual, com relatos no sentido de que eles já são previsíveis, posto que não foi estabelecido meta fora do labor diário feito nas secretarias. Houve ponderação no sentido de que não há *feedback* e, por isso, o servidor avalia o resultado apenas pelo seu ponto de vista. Foi ressaltado, também, a necessidade de valorizar os resultados positivos e debater os resultados negativos, em busca de melhoria.

Para Paradela e Costa (2019), ao final do processo, deve haver o registro dos resultados para garantia de preservação do desempenho alcançado. Os autores explicam que esse passo contribui para a busca pela melhoria contínua. Ademais, reforçam que cada trabalhador deve ter acesso ao resultado de sua avaliação, com possibilidade de questionamento sobre pontos de dúvidas e ponderações de sugestões de aprimoramento do desempenho.

No Proades foi possível perceber que há ausência de análise sobre o desenvolvimento do trabalho dos técnicos visando a melhoria contínua. Não há uma cultura constituída que favoreça o debate, análise dos problemas ou diagnóstico das potencialidades dos avaliados. Além disso, houve indicação de ausência de *feedback*, o que foi questionado nas entrevistas, como demonstrado a seguir.

*Um feedback eu nunca recebi não...um e-mail assim, retorno assim, não lembro de ter recebido não. Eu sempre vejo o e-mail cobrando pra gente fazer, mas com feedback não lembro de ter recebido não (TAE 4. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

*Eu não me lembro bem, mas eu acho que não. Se eu recebi passou despercebido (TAE 8. Entrevista realizada em 22/05/2021).*

*Existe um feedback, imagino que alguns e-mails que a gente recebe, mas eu acho que poderia ser mais (TAE 7. Entrevista realizada em 23/04/2021).*

O TAE 5 entende que o *feedback* ocorre por meio da análise que o próprio servidor faz em relação ao trabalho desenvolvido individualmente e na equipe, e disse que não há um retorno de informações em relação à chefia e coordenação.

*O feedback chega de duas formas: num primeiro momento na autoanálise que o servidor está fazendo quando ele vai subscrever as metas individuais que ele pretende fazer, depois ele volta pelo*



*feedback da equipe. Quando a equipe se reúne e vê como o serviço, de forma unificada, está sendo feito, ele vem. Este feedback (da chefia, coordenação) eu vejo até de uma forma deficitária. É onde ocorre com uma forma menos intensa, porque, infelizmente, no meu ponto de vista, as chefias imediatas acabam só corroborando, só assentando a sua assinatura naquilo que foi escrito pelos TAE. Porque eles não sentam conosco, apesar de isso estar demarcado, eles não sentam conosco para nós discutirmos (TAE 5. Entrevista realizada em 21/04/2021).*

Fica evidenciado que não há uma retroalimentação de informações aos técnicos e que os resultados não são trabalhados em conjunto com a Instituição. Não ocorre uma análise do desempenho e busca de melhorias coletivamente. Pela ausência desse retorno, é possível entender o modo como os técnicos lidam com os resultados de forma individual.

Amaral, Abreu e Silva (2010) explicam que esse *feedback*, quando feito de forma mútua e efetiva, é uma ferramenta para que os avaliados percebam quais atitudes devem ser continuadas e quais os pontos em que não houve desempenho satisfatório. A retroalimentação possibilita que o avaliado, juntamente com a chefia e a área de Recursos Humanos, busque iniciativas de aperfeiçoamento “dando assim à oportunidade de reavaliação e descoberta de melhorias, alinhando expectativas e traçando um novo plano de desenvolvimento” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 28).

A comunicação é a base da avaliação de desempenho, e o *feedback* é a ferramenta para criar uma ligação entre a organização e os trabalhadores.

Todo funcionário deve ter pleno conhecimento de sua avaliação para poder manter e desenvolver seus pontos fortes e principalmente corrigir seus pontos fracos, que muitas vezes são involuntários, indicados na avaliação e definindo metas para consolidar essa melhoria, abrindo assim possibilidades de corresponder a expectativa ligada ao seu desempenho e de sua equipe, alinhando perspectivas de salário e carreira (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010, p. 38).

O desejo de mudança deve ser estimulado e, por meio do *feedback*, é possível esclarecer ao trabalhador de que forma, como, por exemplo, quais os pontos que necessitam de mudança e de que forma deve ser feito. Para Amaral, Abreu e Silva (2010), há necessidade de instituir um sistema interno que propicie o processo de mudança e sua manutenção. No Quadro 24 é apresentada uma síntese das evidências do caso de gestão e dos dados levantados na pesquisa.

Quadro 24 – Dificuldades evidenciadas e propostas de melhorias

| Evidências do caso de gestão  | Principais resultados da pesquisa  | Propostas de melhorias  |
|---|--|---|
| Ausência de acompanhamento das chefias; ausência de reuniões periódicas | Existência de reunião apenas entre os avaliados para pactuação das metas   | Capacitação de chefias e gestores para conhecimento do programa;<br>Realização de reuniões periódicas para orientação e acompanhamento;<br>Capacitação/treinamento preparatório e contínuo dos técnicos, chefias e coordenação setorial |
|   | Chefias desconhecem o programa e a necessidade de sua participação   |   |
| Ausência de capacitação de técnicos                                     | Ausência de capacitação preparatória e contínua; dúvidas sobre a execução do programa  |   |
| Dificuldades de mobilização dos técnicos, pouca participação            | Falta de engajamento dos servidores, desinteresse, baixa participação, críticas ao modelo de autoavaliação, pouca autocobrança, leniência nas avaliações                           | Criação de cultura que favoreça a avaliação;<br>Promover a autocobrança, proatividade, engajamento, valorização   |
| Repactuações de metas   | Avaliação repetitiva, dificuldades em estabelecer novas metas, histórico de repactuações, pouca modificação dos trabalhos nas secretarias, vinculação entre avaliação e progressão | Estipulação de metas que visem modificar o trabalho que já é realizado nas secretarias;<br>Levantamento de habilidades dos servidores e materiais disponíveis   |
| Ausência de <i>feedback</i>   | Ausência de <i>feedback</i> ; análise dos resultados realizada de forma individual pelos servidores  | Apuração dos resultados de modo coletivo;<br>Levantamento de necessidades de melhorias;<br>Estipulação de expectativas para próximas avaliações   |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 24 é uma síntese das evidências do caso de gestão levantadas, dos principais resultados apresentados na pesquisa, bem como sugestões de melhorias que serão abordadas no PAE, no capítulo 4.

Como o objetivo deste trabalho é analisar de que forma é possível adequar a participação da equipe “Secretarias ICV” ao proposto pelo Proades, almejando cumprir os objetivos do programa, alguns pontos levantados durante a pesquisa não foram contemplados no quadro, pois se referem a questões que modificam a estrutura do Proades, como a inserção da gestão de competências e modificação do sistema de autoavaliação.

Após a análise dos dados colhidos nas entrevistas, foi possível compreender, à luz do referencial teórico estudado, quais as fragilidades que a equipe de trabalho “Secretarias ICV” enfrenta na execução do Proades dos técnico-administrativos, bem como verificar que não houve a implantação da gestão de desempenho à época da implementação do Proades no ICV.

Paradela e Costa (2019) explicam que a fonte de dificuldades nas avaliações de desempenho pode estar na má qualidade dos processos avaliativos e, para eliminar as distorções que dificultam a execução da avaliação, é necessário conscientização e treinamento. Os autores ressaltam que os critérios do processo avaliativo devem ser detalhadamente explicados, além de necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize a avaliação.

As propostas de melhorias apresentadas preveem a implantação de ações que possibilitem a adequação da execução do Proades na equipe de trabalho das secretarias do ICV, de modo a contemplar as normativas estabelecidas nos regulamentos, contribuir para uma mudança na relação dos servidores com o programa e auxiliar na construção de um ambiente que favoreça a cultura da avaliação. Essas propostas subsidiaram as ações previstas no PAE apresentado capítulo 4.

#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Este capítulo é dedicado à apresentação do PAE, que visa apresentar propostas para possibilitar a melhoria da execução do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV” de modo a cumprir as normativas estabelecidas nos regulamentos do programa, bem como estabelecer uma cultura que favoreça a avaliação. As propostas têm como base as evidências apresentadas no capítulo 2, as análises das entrevistas colhidas na pesquisa de campo, assim como o referencial teórico estudado.

O PAE será apresentado à Direção do ICV, que é a instância máxima dentro da Unidade Acadêmica e que tem o diretor como componente da Coordenação Setorial do Proades, bem como para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), setor responsável pela avaliação de desempenho. As ações de intervenção foram elaboradas com base no trabalho participativo, democrático e coletivo, visando o estabelecimento de uma cultura que favoreça a execução da avaliação de desempenho, tendo como foco a busca pela eficiência na prestação do serviço público e melhoria do desenvolvimento profissional e institucional. O objetivo das ações propostas é adequar a execução da avaliação da equipe “Secretarias ICV” aos regulamentos do programa.

Franklin e Nuss (2006) explicam que um plano de ação é fruto de planejamento que orienta situações que devem ser implementadas. Se trata de um documento que estrutura os procedimentos e recursos que serão utilizados para a busca da execução do que se pretende realizar.

Para a elaboração do plano de ação, foi utilizada a ferramenta 5W2H, a qual já é utilizada na fase de pactuação de metas do Proades, visando a facilidade de compreensão do leitor das ideias propostas e clareza para a execução, pois permite rápida identificação dos elementos necessários para a implementação do plano. Essa ferramenta compreende sete questões, a saber: *What?* (o que será feito), *Why?* (por que é necessário), *Where?* (onde será realizado), *When?* (quando será feito), *Who?* (quem irá executar), *How?* (como será realizado) e *How much?* (quanto vai custar) (FRANKLIN; NUSS, 2006).

A proposta do PAE tem como base as orientações de Paradela e Costa (2019) quanto à implantação da gestão do desempenho, que abrange não só a avaliação, mas também

representa um conjunto de técnicas direcionadas para a obtenção e análise de informações que possam caracterizar a qualidade da contribuição que cada funcionário tem oferecido à organização, completada pela adoção de medidas que favoreçam seu constante aprimoramento (PARADELA; COSTA, 2019, p. 193).

As ações levam em consideração a indicação desses autores, moldadas às necessidades levantadas durante a análise das evidências do caso de gestão e nos dados das entrevistas colhidas na pesquisa de campo, para que se consiga adequar a execução da avaliação aos regulamentos do programa.

A seguir será demonstrada a estrutura do Plano de Ação Educacional.

#### 4.1 ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação prevê a realização de algumas etapas descritas por Paradelo e Costa (2019), que se relacionam à implantação da gestão de desempenho em uma organização, pois, durante a análise dos dados de pesquisa, foi possível constatar que não houve o desenvolvimento dessa gestão desde o momento da implantação do Proades no ICV.

Para a seleção dessas etapas, foram levadas em consideração as possibilidades de mudanças que poderiam ser realizadas dentro do ICV pelos gestores e avaliados, com intuito de buscar adequar o modo de execução do programa dentro da equipe de trabalho das secretarias do Instituto, de modo a cumprir as normativas do programa. Também há propostas de ações a serem executadas pela Progepe, com vistas a melhorar a execução do Proades.

As ações propostas foram sugeridas para serem realizadas dentro de cada fase do Programa de Avaliação de Desempenho, a saber, fase de pactuação de metas, fase de acompanhamento e fase de avaliação do desempenho.

No Quadro 25 foram especificados os eixos de propostas para a implementação da gestão do desempenho, bem como as propostas de ações que serão analisadas adiante.

Quadro 25 – Implantação de gestão de desempenho

| Fases do Proades                | Eixos das propostas  | Ações  |
|---------------------------------|--|--|
| Fase de pactuação de metas      | Objetivos  | Estabelecer objetivos com vistas a cumprir PDI.  |
|                                 | Sensibilização   | Explicar distorções na avaliação, objetivos almejados, vantagens da avaliação  |
|                                 | Treinamento  | Treinar, de modo preparatório e contínuo, os técnicos, chefias imediatas e coordenadores setoriais e capacitar os servidores para a autoavaliação e avaliação dos pares                                |
|                                 | Negociação de metas  | Adequar o Plano de Metas às possibilidades de melhoria do trabalho dos setores   |
| Fase de acompanhamento          | Reuniões de pré-avaliação                                      | Realizar acompanhamento da execução do Plano de Metas durante o ciclo, oferecendo <i>feedback</i> aos avaliados, avaliação parcial do desempenho, correção de desvios e revisão de procedimentos       |
| Fase de avaliação do desempenho | <i>Feedback</i> e esclarecimentos                              | Dar ciência ao avaliado sobre os resultados, analisar as metas alcançadas e dificuldades vivenciadas, sugerir aprimoramento do desempenho e estabelecer expectativas para o próximo ciclo de avaliação |
|                                 | Implementação de estratégias e ações de melhoria de desempenho | Levantar necessidades de capacitação, revisão de processos e demais ações necessárias para o desenvolvimento profissional  |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As ações especificadas visam envolver os técnicos e gestores ao processo de avaliação durante a execução do ciclo, de modo que haja um diálogo periódico sobre o desempenho dos avaliados. O intuito das propostas é a busca pela construção da cultura que permita aos servidores a compreensão de que a avaliação do desempenho é contínua. Há também uma busca pelo desenvolvimento da proatividade e construção da visão de valorização do trabalho realizado.

Nas próximas subseções será demonstrado o detalhamento das propostas para cada fase do Proades.

#### **4.1.1 Propostas para fase de pactuação de metas do Proades**

Durante a análise dos dados, foi verificado que a maior parte das dificuldades envolvem a primeira fase de execução do Proades, a saber, fase de pactuação de metas, momento no qual são definidos os objetivos a serem alcançados durante o ciclo de avaliação.

Diante das dificuldades pontuadas ao longo do trabalho, foram estabelecidas propostas com intuito de esclarecer o mecanismo de execução da avaliação dentro da equipe “Secretarias ICV”, dirimindo dúvidas sobre as reflexões necessárias para definir metas e guiando os técnicos durante a execução dos trabalhos. Também foi agregada a participação de chefias na busca pela adequação dos trabalhos desenvolvidos ao PDI, bem como, foram especificadas as ações que envolvem a participação coletiva dos TAE na busca por melhorias para os setores.

As propostas envolvem ações a serem desenvolvidas pela equipe de trabalho “Secretarias ICV”, chefias imediatas e Coordenação Setorial, em momentos prévios ao início do ciclo e durante a realização da primeira fase. Há também sugestões à Progepe para que promova reflexões sobre a avaliação de desempenho, envolvimento dos avaliados no processo e capacitação contínua.

No Quadro 26 estão descritas as ações propostas para a fase de pactuação de metas do Proades, utilizando a ferramenta 5W2H.

Quadro 26 – Detalhamento das ações para a fase de pactuação de metas

| <i>What?</i><br>(O que?)  | <i>Why?</i><br>(Por que?)   | <i>How?</i><br>(Como?)   | <i>Who?</i><br>(Quem?)   | <i>When?</i><br>(Quando?)   | <i>Where?</i><br>(Onde?)                     | <i>How much?</i><br>(Quanto?)  |
|---|---|--|--|---|--|--|
| Estabelecer objetivos com vistas a cumprir PDI  | Para que os avaliados contribuam com as necessidades de desenvolvimento institucional                           | Consulta ao PDI da UFJF durante a reunião na fase de pactuação de metas  | Equipe de trabalho<br>“Secretarias ICV”<br><br>Chefias imediatas | Início do ciclo de avaliação, na primeira reunião entre a equipe de trabalho e as chefias | UFJF/GV                                      | Sem custo adicional.<br>Atividade inserida na jornada de trabalho dos servidores |
| Explicar distorções na avaliação, objetivos almejados, vantagens da avaliação   | Reduzir as dificuldades na execução da avaliação, ajudar na compreensão, envolver os avaliados ao processo      | Via cartilhas explicativas virtual   | Progepe  | Anual, antes do início de cada ciclo de avaliação   | Via <i>e-mail</i> institucional              | Custo a verificar  |
| Treinar de modo preparatório e contínuo os técnicos, chefias imediatas e coordenadores setoriais e capacitar os servidores para a autoavaliação e avaliação dos pares | Necessidade de capacitação sobre o Proades, sobre a execução do modelo de autoavaliação e avaliação dos colegas | Via curso virtual  | Progepe  | Disponibilização contínua   | Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) | Custo a verificar  |
| Adequar o Plano de Metas às possibilidades de melhoria do trabalho dos setores  | Para elaborar metas que reflitam melhoria em procedimentos diários dos setores e evitar repactuações            | Via levantamento de habilidades e capacidades dos servidores, e materiais disponíveis que possam auxiliar na elaboração de metas que estabeleçam mudanças de procedimentos que já são executados | Coordenação Setorial   | Início do ciclo de avaliação, antes do início da fase de pactuação de metas               | Via formulário <i>online</i>                 | Sem custo adicional<br>Atividade inserida na jornada de trabalho dos servidores  |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).



#### *4.1.1.1 Estabelecer objetivos com vistas a cumprir Plano de Desenvolvimento Institucional*

Na análise das entrevistas foi verificado que os técnicos elaboram metas com base nas atividades desenvolvidas nos setores, sem contudo consultarem o PDI, o qual apresenta o plano estratégico da UFJF.

Esse documento é o instrumento que apresenta a missão da Instituição, os princípios que são base para suas ações, suas diretrizes, bem como objetivos que deverão ser alcançados pelas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFJF, por um período de cinco anos.

Nos regulamentos do Proades é expresso que o programa deve seguir as orientações especificadas nesse documento. Dessa forma, as metas elaboradas pelas Unidades devem buscar o cumprimento dos objetivos institucionais. No entanto, essa etapa não ocorre na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, e os servidores acabam por contribuir minimamente com as necessidades de desenvolvimento institucional.

Ante a necessidade de adequação do conteúdo das metas da equipe de trabalho “Secretarias ICV” ao proposto pelo programa, bem como o atendimento ao planejamento estratégico da Instituição, essa ação prevê que os servidores (técnicos e chefias imediatas) façam a leitura, no PDI, dos objetivos relacionados ao desenvolvimento do Instituto de Ciência da Vida e da UFJF/GV, durante a realização da primeira reunião da equipe de trabalho para a pactuação de metas e debatam sobre as possibilidades de atendimento ao plano estratégico estabelecido e adequação das necessidades institucionais ao trabalho realizado secretarias, no intuito de contribuir para o desenvolvimento institucional.

As metas não serão construídas apenas com base na leitura desse documento, contudo, se faz necessário estabelecer uma etapa de consulta aos objetivos estratégicos da Instituição para a construção de um parâmetro na elaboração do Plano de Metas.

#### *4.1.1.2 Explanar distorções na avaliação, objetivos almejados, vantagens da avaliação*

Ao longo da pesquisa, ficou evidenciado que, de modo geral, há pouco envolvimento dos servidores com o processo avaliativo, baixo sentimento de valorização dos trabalhos avaliados e gestores que não vislumbram o alcance do

programa. Nos relatos, se verifica que não há a construção de que a avaliação é contínua e, por isso, a cada ciclo, há servidores que questionam sobre o motivo de sua realização novamente.

Para além da necessidade de capacitação sobre o Proades e seus objetivos, há necessidade de instruir os servidores sobre a importância da avaliação de desempenho, assim como as principais distorções; apresentar o sistema de avaliação adotado na UFJF, como modo de envolver os servidores durante o processo. É preciso esclarecer as vantagens que a execução do programa proporciona, não só para a Instituição, mas também para o desenvolvimento profissional do próprio técnico, que vai além da progressão por mérito.

Para a execução dessa ação, a proposta é que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), setor responsável pela execução da avaliação de desempenho, construa uma cartilha digital explicativa, contendo as principais informações do Proades e apresentando, de modo sucinto, o sistema de avaliação dentro da UFJF. Também deverá constar as vantagens da avaliação para a Instituição e para os servidores e destacar as distorções recorrentes que dificultam a avaliação. A ideia é que seja disponibilizada uma cartilha com informações claras sobre o processo de avaliação de desempenho, evitando consulta a manuais extensos para o entendimento dessa dinâmica. A disponibilização ocorrerá via *e-mail* institucional, no começo do ano, antes de iniciado um ciclo de avaliação de desempenho.

Essa proposta visa apresentar o programa a servidores recém-lotados na UFJF, aos docentes novos na função de chefe imediato, bem como sensibilizar os servidores que já se encontram no ICV sobre a importância da avaliação de desempenho. Para sua execução foi escolhido o formato digital por ser de rápida divulgação, fácil consulta e possibilidade de execução a baixo custo, se considerado o uso de meios tecnológicos já existentes na Instituição. No entanto, ressalta-se a necessidade de análise pela Progepe quanto aos recursos necessários para operacionalização, considerando servidores envolvidos para o trabalho, capacitação para o desenvolvimento de cartilhas virtuais, tempo de trabalho despendido para a elaboração do conteúdo, desenvolvimento do formato digital, dentre outros recursos que possam se fazer necessários.

Quadro 27 – Propostas para a cartilha digital

| Cartilha digital                                       |  |
|--|--|
| Temas  | Abordagem  |
| Informações sobre o sistema de avaliação de desempenho | Avaliação contínua e permanente, realizada em ciclos anuais  |
|  | Executado via Plano de Metas pelas equipes de trabalho   |
|  | Análise do desempenho via autoavaliação  |
|  | Vantagens: melhora relacionamento com os colegas, melhora as condições de trabalho, identifica necessidade de capacitação ou remoção, possibilita progressão por mérito          |
|  | Orientado pelos objetivos institucionais especificados no Plano de Desenvolvimento Institucional   |
| Relevância da gestão do desempenho                     | Identificação de desenvolvimento e potencialidades dos trabalhadores   |
|  | Adequação dos trabalhadores aos cargos e à Instituição   |
|  | Identificar necessidade de realocação profissional   |
|  | Subsidiar a indicação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional   |
| Principais distorções que prejudicam a avaliação       | Falta de qualificação: ausência de qualificação para o processo inviabiliza a realização de uma avaliação objetiva   |
|  | <i>Feedback</i> mal aplicado: o <i>feedback</i> deve ser visto como um momento de troca de informações para crescimento  |
|  | Receio de pontuar problemas: ainda que inconvenientes, os problemas devem ser levantados durante o processo avaliativo e não podem deixar de ser apresentados no <i>feedback</i> |
|  | Não abordar plano de carreira: esclarecer ao funcionário a contrapartida do crescimento profissional, evitando a desmotivação  |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para as sugestões apresentadas no Quadro 27, que poderão ser incluídas na cartilha digital, foram consultados: o Manual Proades (UFJF, 2017a) para as informações sobre a avaliação; as orientações de Paradela e Costa (2019) quanto a relevância da gestão do desempenho; e o guia de Silveira, Gomes e Lázari (2020) sobre principais questões que prejudicam a avaliação.

#### *4.1.1.3 Treinar de modo preparatório e contínuo os técnicos, chefias imediatas e coordenadores setoriais e capacitar os servidores para a autoavaliação e avaliação dos pares*

Durante a pesquisa de campo, foi identificado que poucos técnicos fizeram cursos de capacitação sobre o Programa de Avaliação do Desempenho, bem como, não ficou evidenciado a disponibilização de treinamento contínuo aos técnicos avaliados, aos chefes imediatos e coordenadores setoriais. É preciso considerar que há rotatividade de docentes na função de chefia imediata ao longo de um ciclo de avaliação, assim como posse de novos servidores, remoções, dentre outras situações profissionais que insiram novos servidores no ICV.

Considerando que houve indicação de alguns servidores sobre a participação em curso de treinamento específico sobre o Proades, a sugestão é que tal curso seja disponibilizado pela Progepe, no formato virtual, na plataforma Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), de modo contínuo para acesso dos servidores. Para essa ação, não haveria custo adicional para a Instituição.

Para os técnicos, há, ainda, a necessidade de capacitá-los para o modelo de análise adotado no Proades, a saber, a autoavaliação. Na análise dos dados, ficou evidenciado que há críticas relacionadas a esse método, com ponderações no sentido de que é possível a indicação de resultados que não expressam a realidade vivenciada no ciclo. Percebe-se que há uma carência de entendimento sobre as vantagens da autoavaliação no programa, desconhecimento sobre o método de execução e necessidade de construção da visão sobre autoanálise e autocobrança.

Paradela e Costa (2019, p. 205) explicam que a autoavaliação é uma possibilidade de “visão mais ampla dos problemas e das potencialidades dos avaliados”, que colabora com o amadurecimento do grupo e a promoção do autodesenvolvimento mais efetivo. Essas questões necessitam ser abordadas com os servidores para que essa avaliação possa expressar os sucessos e dificuldades reais

vivenciados na execução de um ciclo. Para tanto, é preciso uma análise da Progepe se os assuntos já são contemplados no curso de treinamento existente ou se há necessidade de inserção de conteúdo à capacitação do programa.

Também se faz necessário disponibilizar cursos sobre o cumprimento das funções a serem desenvolvidas pelas chefias imediatas e coordenadores setoriais, de modo prévio, ao início de um ciclo de avaliação. Esse treinamento deve elucidar sobre cada etapa do processo de avaliação, sobre a execução de suas funções, posturas a serem adotadas, condutas de ação, resolução de conflitos, estratégias ao *feedback*, participação no planejamento de metas, análise dos resultados. Para esse treinamento, a Progepe deverá analisar se o curso existente sobre o Proades aborda essas questões ou se haverá necessidade de inserção de informações ou elaboração de capacitação à parte.

#### *4.1.1.4 Adequar o Plano de Metas às possibilidades de melhoria do trabalho dos setores*

Na análise dos dados, foram levantadas dificuldades relacionadas à elaboração de metas significativas, que indiquem melhorias ou inovação, pois o trabalho das secretarias da equipe de trabalho não se modifica de modo expressivo com o passar do tempo. Dessa forma, é preciso levantar possibilidades de pactuação de metas que possibilitem melhorar o trabalho que já é executado nos setores, de modo a promover o aumento da eficiência do serviço público e evitar repactuações.

Durante a análise das entrevistas, os técnicos foram questionados sobre o que levam em consideração no momento na formulação das metas e informaram que observam os recursos materiais que possuem, bem como as necessidades do público. No entanto, não há registro de como é realizado o levantamento das necessidades do usuário, levantamento de recursos materiais e tecnológicos, nem de habilidades e capacidades dos servidores avaliados.

As etapas de levantamento dessas informações visam facilitar o entendimento dos avaliados sobre as possibilidades de extensão das metas a serem pactuadas. A ideia é que, de posse dessas informações, os servidores possam vislumbrar possibilidades de melhorias em procedimentos de trabalho já adotados.

A proposta é que a Coordenação Setorial, no início de um ciclo de avaliação, antes de iniciada a fase de pactuação de metas, faça um levantamento, via formulário

*online*, sobre as habilidades e capacidades dos técnicos e chefias imediatas, materiais e tecnologias disponíveis no ICV e necessidades dos usuários do atendimento. O levantamento junto aos técnicos e chefias poderá ser realizado via *e-mail* institucional, por meio de planilha ou formulário *online*. Já as necessidades dos usuários poderão ser levantadas via formulário no *site* do ICV.

Feito isso, essas informações serão repassadas às equipes de trabalho e chefias imediatas para que sejam analisadas na primeira reunião do ciclo e sirvam de norte para a confecção do Plano de Metas.

#### **4.1.2 Propostas para a fase de acompanhamento do Proades**

Na segunda fase do Programa de Avaliação de Desempenho, na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, foi verificado que não há a realização de orientação, acompanhamento da execução do Plano de Metas, reuniões periódicas ou solução de situações que dificultem o alcance das metas pactuadas. Não há evidências de que os técnicos, após a conclusão desse plano, desempenham outras atividades na fase 2 do ciclo relacionadas ao acompanhamento da avaliação. Nas entrevistas, foi possível perceber que alguns TAE analisam, ao final da avaliação, o quantitativo de metas alcançado, sem menção a acompanhamento ao longo do ciclo.

A fase de acompanhamento visa monitorar o cumprimento das metas, identificar as dificuldades que impedem o seu alcance, assim como auxiliar os técnicos em sua execução. Trata-se de uma etapa que envolve a participação das equipes juntamente com chefias imediatas e Coordenação Setorial. Durante os trabalhos devem ocorrer reuniões periódicas para alinhar ações necessárias para se alcançar as metas definidas.

Também nessa fase é importante o *feedback* parcial sobre o desempenho do técnico com intuito de instruí-lo a buscar melhoria no desenvolvimento de seu trabalho. No entanto, a ausência dessa retroalimentação na equipe de trabalho “Secretarias ICV” ficou constatada nas entrevistas analisadas.

Dessa forma, o PAE contempla propostas que abranjam essas necessidades e que auxiliem os servidores avaliados. No Quadro 28, a ação está apresentada de forma pormenorizada.

Quadro 28 – Detalhamento das ações para a fase de acompanhamento

| What?<br>(O que?)  | Why?<br>(Por que?)  | How?<br>(Como?)  | Who?<br>(Quem?)   | When?<br>(Quando?)                           | Where?<br>(Onde?) | How much?<br>(Quanto?)  |
|--|---|--|---|--|-------------------|---|
| Realizar acompanhamento da execução do Plano de Metas durante o ciclo, oferecendo <i>feedback</i> aos avaliados, avaliação parcial do desempenho, correção de desvios e revisão de procedimentos | Necessidade de orientação e <i>feedback</i> , durante a execução da avaliação para adequar ações, alinhar objetivos, dirimir dúvidas, resolver dificuldades | Reuniões periódicas, no mínimo de três, da equipe de trabalho “Secretarias ICV” com as chefias imediatas | Equipe de trabalho “Secretarias ICV”<br><br>Chefias imediatas | Durante a segunda fase do ciclo de avaliação | UFJF/GV           | Sem custo adicional. Atividade inserida na jornada de trabalho dos servidores |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para essa ação foi proposta a realização de reuniões periódicas entre chefias imediatas e a equipe de trabalho “Secretarias ICV”, ao longo da segunda fase do ciclo de avaliação, com intuito de realizar o acompanhamento do cumprimento do Plano de Metas pactuado.

A ideia é que nessas reuniões seja possível fornecer aos técnicos um *feedback* sobre os trabalhos desenvolvidos até aquele momento e oportunizar que os servidores apresentem situações que dificultem a execução do Plano de Metas e busquem soluções junto aos demais colegas e chefias. Também, nessas reuniões, as chefias poderão alinhar ações e expectativas junto aos avaliados, adequar alcance das metas, dirimir dúvidas e propiciar troca de experiências.

#### **4.1.3 Propostas para a fase de avaliação de desempenho do Proades**

Na fase final do ciclo de avaliação do Proades, na equipe “Secretarias ICV”, ficou evidenciada a ausência de etapa de apresentação dos resultados, indicação de metas alcançadas, levantamento de dificuldades vivenciadas, *feedback* aos avaliados sobre o desempenho ao longo do ciclo, estipulação de expectativas em relação ao próximo ciclo.

Nas entrevistas, foi possível perceber que, de modo individual, cada técnico fazia sua análise sobre as metas alcançadas, sem um debate coletivo sobre melhorias alcançadas e dificuldades vivenciadas. As chefias imediatas e coordenadores setoriais não participam dessa etapa de avaliação do desempenho.

O PAE propõe que ações de análise de resultados de modo coletivo e estabelecimento de expectativas para o próximo ciclo sejam incorporadas à execução do Proades na “Secretarias ICV”, pois a ocorrência desses procedimentos contribui para a construção da cultura da avaliação e propicia aos servidores a visão de que a avaliação do desempenho é um processo contínuo, que integra a gestão do desempenho, e não é ato isolado em si.

No Quadro 29 as propostas dessas ações estão detalhadas.



Quadro 29 – Detalhamento das ações para a fase de avaliação de desempenho

| What?<br>(O que?)  | Why?<br>(Por que?)  | How?<br>(Como?)  | Who?<br>(Quem?)      | When?<br>(Quando?)  | Where?<br>(Onde?)        | How much?<br>(Quanto?)  |
|--|---|--|----------------------|---|--------------------------|---|
| Dar ciência ao avaliado sobre os resultados, analisar as metas alcançadas e dificuldades vivenciadas, sugerir aprimoramento do desempenho e estabelecer expectativas para o próximo ciclo de avaliação | Necessidade de análise dos resultados e busca por soluções para melhorar a execução no próximo ciclo<br>Desenvolver a visão de avaliação contínua | Reunião final da equipe de trabalho “Secretarias ICV” com chefias imediatas                  | Chefias imediatas    | Reunião final, na terceira fase da avaliação, antes da finalização do ciclo | UFJF/GV                  | Sem custo adicional<br>Atividade inserida na jornada de trabalho dos servidores |
| Levantar necessidades de capacitação, revisão de processos e demais ações necessárias para o desenvolvimento profissional  | Levantamento de melhorias necessárias para o próximo ciclo  | Informações repassadas pelos servidores à Coordenação Setorial, via formulário <i>online</i> | Coordenação Setorial | Ao fim do ciclo de avaliação  | Formulário <i>online</i> | Sem custo adicional<br>Atividade inserida na jornada de trabalho dos servidores |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### *4.1.3.1 Dar ciência ao avaliado sobre os resultados, analisar as metas alcançadas e dificuldades vivenciadas, sugerir aprimoramento do desempenho e estabelecer expectativas para o próximo ciclo de avaliação*

Este conjunto de ações visa a construção de um ambiente propício para o desenvolvimento da cultura da avaliação, de modo que os avaliados percebam que o processo da avaliação de desempenho é ato contínuo na Instituição. É necessário estabelecer espaço para que os avaliados possam expressar suas ideias, compartilhar sucessos e dificuldades vivenciadas, propor sugestões, alinhar ações, e estabelecer expectativas para o próximo ciclo.

As chefias imediatas devem participar dessa etapa para contribuírem com sugestões de melhoria de desempenho individual e coletivo dos técnicos, alinharem necessidades institucionais, propor adequações, fornecerem *feedback* à equipe. A participação dos líderes implica o aumento do comprometimento dos técnicos com a avaliação de desempenho, posto que haverá acompanhamento e orientação do início ao fim do processo.

Para essa ação, a ideia é que as chefias se reúnam com a equipe de trabalho, em data próxima à finalização do ciclo de avaliação do ano, para proceder com a análise dos resultados.

#### *4.1.3.2 Levantar necessidades de capacitação, revisão de processos e demais ações necessárias para o desenvolvimento profissional*

Para além da proposta de reuniões periódicas ao longo do ciclo e na fase final da avaliação de desempenho, é preciso levantar demandas dos servidores, que foram identificadas ao longo do ano, e que necessitam de providências para a melhoria da qualidade do trabalho e desenvolvimento profissional e institucional.

A proposta desta ação é que a Coordenação Setorial, após a finalização do ciclo de avaliação envie, por *e-mail* institucional, um formulário *online* aos técnicos, solicitando informações quanto necessidades de capacitação, revisão de processos e demais ações necessárias para a melhoria dos trabalhos.

O intuito desse levantamento é o repasse, à Progepe, da necessidade dos técnicos relacionada a oferta de cursos, adequação do trabalho e outras questões que possam ser providenciadas para os próximos ciclos.

#### 4.1.4 Monitoramento das propostas do PAE

As propostas do Plano de Ação apresentado são embasadas nas necessidades levantadas ao longo desta pesquisa e visam adequar a execução do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos, na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, ao proposto pelos regulamentos.

Considerando que as ações foram definidas para ocorrerem em etapas diferentes do programa, o ideal seria a implementação do Plano de Ação no início de um ciclo de avaliação, para que os técnicos pudessem perceber as modificações no modo de execução dentro da equipe de trabalho e propiciar, desde o início, o desenvolvimento da cultura da avaliação.

A perspectiva é que o plano seja apresentado à Direção do ICV e para a Progepe, para apreciação quanto às possibilidades de implementação das ações para o ciclo de avaliação do desempenho previsto para ocorrer no ano de 2022. A previsão é que, até o fim do ano de 2021, finalizem-se a execução das atividades administrativas de modo remoto na UFJF e os servidores retornem aos trabalhos presenciais.

Para a implementação das ações na equipe de trabalho “Secretarias ICV”, haverá o acompanhamento da autora deste trabalho, que faz parte dessa equipe no Proades, e será responsável por apresentar as propostas à Direção do ICV, colegas da equipe de trabalho e Progepe.

O Plano foi estruturado com vistas a implantar a gestão de desempenho na equipe de trabalho “Secretarias ICV”. A proposta de ação educacional foi desenvolvida levando-se em consideração as etapas de execução do Proades, a saber, fase de pactuação de metas, fase de acompanhamento e fase de avaliação de desempenho. Para a primeira fase estão previstas a realização de quatro ações, na segunda fase está prevista uma ação e para a fase final do ciclo estão previstas duas ações.

O plano poderá ser revisto e readequado conforme forem levantadas necessidades pelos servidores, durante a realização das ações, com vistas a construir um modo de execução que possibilite uma real avaliação de desempenho.

Em face da importância do Proades para a UFJF/GV se faz importante frisar a relevância da implementação de ações que possam possibilitar o desenvolvimento de uma cultura voltada à valorização do desempenho dos servidores e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi analisada a execução do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV” e, por meio das evidências levantadas e informações colhidas nas entrevistas com os avaliados, chefias imediatas e representante da Progepe, foi possível constatar diversas dificuldades vivenciadas pelos servidores ao longo dos ciclos de avaliação de desempenho.

Desde a implantação do Instituto de Ciências da Vida em 2016, os servidores lotados nessa Unidade Acadêmica têm o desempenho analisado de modo aquém às normativas da avaliação. Este trabalho trouxe a possibilidade de identificação de distorções na execução e propostas de ações com vistas a melhorar o processo.

A pesquisa de campo possibilitou aos entrevistados espaço para expressarem sua visão quanto ao processo de execução do programa na equipe de trabalho das secretarias, bem como, apresentarem suas opiniões sobre a avaliação de desempenho, o método de aplicação, a participação dos colegas, entre outras questões. Esses dados, somados às evidências e analisados sob o embasamento do referencial teórico estudo, permitiram a identificação de diversos pontos que necessitam de ajustes para a melhoria da avaliação de desempenho dos servidores.

O capítulo 2 discorreu sobre a UFJF/GV, o Instituto de Ciências da Vida e o Programa de Avaliação de Desempenho aplicado aos técnicos desse *campus*. Também foram apresentadas as evidências do caso de gestão, com base nos relatórios do Proades referentes aos ciclos de avaliação dos anos de 2017, 2018 e 2019, época em que o ICV já estava implantado. Os documentos apontavam para dificuldades existentes na execução das etapas da avaliação, muitas relacionadas à pactuação de metas. Na análise desses relatórios, foram identificadas necessidades de capacitação, orientação, acompanhamento e envolvimento dos servidores no processo.

No capítulo 3 foi estudado o referencial teórico relacionado à gestão do desempenho, no qual foi possível compreender que a avaliação é uma de suas etapas. As dificuldades levantadas nas análises dos documentos do Proades se relacionavam não apenas com a execução da avaliação, mas também à carência da implementação da gestão do desempenho. As dificuldades dos servidores se relacionavam não só à falta de informações sobre o programa, mas também à desmotivação, desinteresse, visão distorcida sobre a eficácia da avaliação, leniência.

Foi identificada a necessidade de construção da cultura da avaliação para possibilitar aos servidores um novo olhar para o Proades.

As entrevistas com os servidores buscaram contemplar aspectos relacionados às dificuldades evidenciadas nos relatórios, bem como identificar demais situações que pudessem prejudicar a aplicação do programa na equipe de trabalho das secretarias. Conforme os relatos foram sendo colhidos, foi possível compreender que as distorções sobre a avaliação de desempenho iniciaram no momento de implementação do Proades no Instituto. A cultura das repactuações de metas que expressavam os afazeres diários dos setores, sem apontamentos de melhorias ou inovações, já existia e foi apropriada pelos servidores do ICV, além da visão de pouca eficácia do programa, por parte dos gestores. Foi possível compreender que para alguns servidores a execução da avaliação era meramente burocrática.

Com base na análise dos dados da pesquisa foi constatada a necessidade de trabalhar a gestão de desempenho dentro do ICV, para melhorar a relação dos servidores com a avaliação de desempenho, além da necessidade de aprimorar o sistema de avaliação. Na entrevista com o representante da Progepe, foram indicadas modificações que contribuiriam para a melhoria da avaliação de desempenho na Instituição, no entanto, como a proposta do trabalho é a adequação da execução do Proades na equipe de trabalho “Secretarias ICV” às normativas do programa, alguns pontos de aprimoramento sobre o programa não foram contemplados no PAE.

O PAE se ateve a propor ações que modificam o modo de execução da avaliação dentro da equipe de trabalho das secretarias, de forma que envolva os servidores (técnicos e chefes imediatos) com as etapas do programa e construção de um diálogo periódico sobre o assunto. As ações se baseiam nas normativas do programa com intuito de se executar o que é previsto nos regulamentos e, também, ações com vistas a criar uma cultura que favoreça a avaliação e motive os servidores na participação.

O Plano prevê ações para as três fases do Proades, a saber: fase de pactuação de metas, fase de acompanhamento e fase de avaliação do desempenho. Para cada etapa estão previstas ações de interação e participação coletiva. A necessidade de capacitação dos técnicos, chefias e coordenação setorial foi pontuada, para que ocorra de modo preparatório e contínuo, com vistas a diminuir as distorções e dúvidas sobre a execução da avaliação.

De modo geral, os objetivos da pesquisa foram contemplados ao longo do trabalho: analisar de que forma é possível adequar a participação da equipe de trabalho junto ao Proades com vistas a cumprir as normativas do programa; descrever a implantação do *Campus* Avançado Governador Valadares e do Instituto Ciências da Vida; analisar as dificuldades encontradas pelos servidores da equipe das secretarias na participação na avaliação e, por fim, apresentar um plano de ação que contribuísse para a adequação do trabalho da equipe às normativas do programa.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO\\_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf). Acesso em: 10 jun. 2020.
- ABRÚCIO, F. L. Palestra proferida em 17 de outubro de 2013, no segundo Congresso sobre gestão de pessoas no setor público paulista. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org.). **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2014. p. 27-39. Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6TWVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>. Acesso em: 17 out. 2020.
- ABRÚCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 41, ed. esp., p. 67-86, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.
- ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 4. p. 5-60, out./dez, 2000. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/334>. Acesso em: 03 maio 2020.
- AMARAL, F. F.; ABREU, M. C.; SILVA, M. J. M. C. A. Avaliação de desempenho: um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, [s. l.], v. 4, n. 9, p. 27-43, 2010. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/1413/1/Artigo%202.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2020.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas Estratégia e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAVARESCO, G. C.; SALVAGANI, J. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 330-146, set./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/23029/19252>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 05 abr. 2019.

BRASIL Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 132, n. 118, p. 9295, 23 jun. 1994. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=99&data=23/06/1994>. Acesso em: 20 fev. 2021.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 136, n. 106-e, p. 1, 05 jun. 1998. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=05/06/1998>. Acesso em: 29 abr. 2020.

BRASIL Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 142, n. 9, p. 1, 13 jan. 2005. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=13/01/2005>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 132, n. 124, p. 64, 30 jun. 2006. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/06/2006&jornal=1&pagina=64&totalArquivos=304>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 144, n. 79, p. 7, 25 abr. 2007. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=25/04/2007>. Acesso em: 03 maio 2020.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 112, p. 59, 13 jun. 2013. Disponível em:



<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/06/2013&jornal=1&pagina=59&totalArquivos=140>. Acesso em: 19 fev. 2020.

CARVALHO, H. C. Serviço público: o cemitério da motivação? Em defesa de um choque de humanização na administração pública brasileira. *In*: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org.). **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2014. p. 129-152. Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6TWVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>. Acesso em: 17 out. 2020.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 11 dez. 2020.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 139-154, mar. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/PmPzwqMxQsvQwH5bkrhrDKm/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 mar. 2021.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 mar. 2021.

DURAND, T. Forms of Incompetence. *In*: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (ed.). **Theory Development for Competence-Based Management**. Greenwich, C. T.: Jail Press, 2000. p. 1-23. (v. 6, pt. a). Disponível em: [https://www.academia.edu/18274867/Forms\\_of\\_incompetence](https://www.academia.edu/18274867/Forms_of_incompetence). Acesso em: 06 maio 2020.

DUTRA, J. S.; ZUPPANI, T. S.; NASCIMENTO, F. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **ReFAE**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 2, p. 2-3, 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/4883/5386>. Acesso em: 03 maio 2020.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465\\_PA\\_FerramentadeGerenciamento02.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf). Acesso em: 18 abr. 2021.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCnqVP9MX75q6Rrd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 nov. 2020.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing the art of Science. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. L. (org.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994. p. 361-376.

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, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>. Acesso em: 28 nov. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, M. A. M. LIMA, I. V. A gestão por competências e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 698-740, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/38404>. Acesso em: 28 nov. 2020.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/ndRprj6QXDgTWRqmpG34NbQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MABTUM, M. M. O princípio da eficiência administrativa pós emenda constitucional 19/98. **Direitos Sociais e Políticas Públicas**, Bebedouro, v. 3, n. 2, p. 265-280, 2015. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/82/pdf>. Acesso em: 03 maio 2020.

MOURA, E. S. F. **Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: o caso do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://mestrado.caedufff.net/wp-content/uploads/2017/06/EDILMA-SOARES-FERENZINI-MOURA.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2020.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. *In*: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org.). **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2014. p. 136-235. Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6TWVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>. Acesso em: 17 out. 2020.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 1, p.

36-49, jan./mar. 2005. Disponível em:  
[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000100005.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf). Acesso em: 15 jun. 2021

PARADELA, V. C.; COSTA, C. V. F. 10 Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações. *In*: PARADELA, V. C.; CASTRO, M. C. D.; KIRCHMAIR, D. M. (org.). **Pessoas e Organizações**. 1 ed. Curitiba: Editora CRV, 2019. p. 189-219. v. 1.

PFISTER, E. Avaliação de Desempenho: quem está sendo avaliado. **Administradores.com**, [s. l.], 03 jul. 2009. Disponível em:  
<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-de-desempenho-quem-esta-sendo-avaliado>. Acesso em: 31 out. 2020.

PINHEIRO, A. S. **A avaliação de desempenho na Superintendência Regional de Ensino de Passos**: estratégias para o aprimoramento. 2018. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: [http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/01/ARISTEU-SILVA-PINHEIRO\\_REVISADO.pdf](http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/01/ARISTEU-SILVA-PINHEIRO_REVISADO.pdf). Acesso em: 27 jun. 2020.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, out./dez. 2015. Disponível em:  
[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000400009&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400009&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 27 jun. 2020.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, Florianópolis, v. 24, p. 85-96, 2017. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536/127859>. Acesso em: 07 jun. 2021.

SANCHES, L. I. M. VARGAS, K. S. MOURA, G. L. SILVA, A. H. Avaliação de Desempenho no serviço público: um estudo em uma Universidade Federal. **Gestão e Conhecimento**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 1-12, jan./jul. 2015. Disponível em:  
<https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=85>. Acesso em: 09 maio 2020.

SANTOS, A. Q. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p25a32.pdf>. Acesso em: 16 out. 2020.

SANTOS, L. S. FEUERSCHÜTTE, S. G. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Acadêmica da FACE**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145. jul./dez. 2011. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/profile/Lais\\_Silveira\\_Santos/publication/318889109\\_O\\_processo\\_de\\_avaliacao\\_de\\_desempenho\\_sob\\_o\\_olhar\\_do\\_avaliado\\_estudo\\_da\\_percepcao\\_de\\_servidores\\_da\\_Universidade\\_Federal\\_de\\_Santa\\_Catarina/links/5983c](https://www.researchgate.net/profile/Lais_Silveira_Santos/publication/318889109_O_processo_de_avaliacao_de_desempenho_sob_o_olhar_do_avaliado_estudo_da_percepcao_de_servidores_da_Universidade_Federal_de_Santa_Catarina/links/5983c)

431aca272a947c72eeb/O-processo-de-avaliacao-de-desempenho-sob-o-olhar-do-avaliado-estudo-da-percepcao-de-servidores-da-Universidade-Federal-de-Santa-Catarina.pdf. Acesso em: 27 jun. 2020.

SILVEIRA, P. P.; GOMES, M.; LÁZARI, P. R. **Guia de Avaliação de Desempenho**. Recrutei, 2020.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOTVS. **Como criar a avaliação de desempenho da empresa**: Aprenda a medir a efetividade das políticas de gestão de pessoas em sua organização. *e-book*. recurso *online*. Equipe TOTVS. [20--?].

UFJF. **Resolução nº 24/2006**. Aprova o Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação e seus programas. Juiz de Fora: Consu, 2006a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-24-2006.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

UFJF. **Anexo da Resolução nº 24/2006**. Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação da UFJF. Juiz de Fora: Consu, 2006b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/PCCTAE-ANEXO-A-RES.-24-2006-DO-CONSU.pdf>. Acesso em: 06 de abr. 2020.

UFJF. **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. Juiz de Fora: Consu, 2007a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/servidores/proades/>. Acesso em: 06 de abr. 2020.

UFJF. **Resolução nº 09/2007**. Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Consu, 2007b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2009/03/resolucao-09-2007-procap.pdf>. Acesso em: 03 maio 2020.

UFJF. **Resolução nº 15/2007**. Aprova adesão da UFJF ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF. Juiz de Fora: Consu, 2007c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/diavi//files/2011/10/12.-1-Resolu%c3%a7%c3%a3o-15-2007-Aprova-Reuni.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2020.

UFJF. **Aprova o Regimento Interno do Campus Avançado de Governador Valadares – MG, e dá outras providências**. Juiz de Fora: Consu, 2015. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2015/11/Resoluçao-35.2015-CONSU.-Regimento-GV-VF1-2.pdf>. Acesso em: 23 out. 2020.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020**. Juiz de Fora: Consu, 2016. Disponível em:

[http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/pdi\\_corrigeo.pdf](http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/pdi_corrigeo.pdf). Acesso em: 07 de abr. 2020.

UFJF. **Manual PROADES**. Juiz de Fora: Proades/UFJF, 2017a. Disponível em: [http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/PROADES-Manual\\_v31.pdf](http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/PROADES-Manual_v31.pdf). Acesso em: 07 de abr. 2020.

UFJF. **Resolução nº 36/2017**. Estabelece o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora – PRODIM. Juiz de Fora: Consu, 2017b. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_36.2017\\_CONSU\\_Dimensionamento7.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_36.2017_CONSU_Dimensionamento7.pdf). Acesso em: 03 maio 2020.

UFJF. **Plano de Metas**: Orientações para a elaboração do Plano de Metas da Unidade. Juiz de Fora: Proades/UFJF, 2017c. Disponível em: [http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/PROADES-Plano-de-metas\\_v21.pdf](http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/PROADES-Plano-de-metas_v21.pdf). Acesso em: 15 abr. 2020.

UFJF. **Resolução nº 01/2017**. Aprova a estrutura organizacional do Campus de Governador Valadares da UFJF, e dá outras providências. Juiz de fora: Consu, 2017d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/conselhogestorgv/wp-content/uploads/sites/86/2021/04/RESOLUÇÃO-01-2017.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.

UFJF. **Site da UFJF Campus GV**. [2020]a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/campus-gv/>. Acesso em: 06 abr. 2020.

UFJF. **PROADES Dúvidas Frequentes**. [2020]b. 34 slides. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/DUVIDAS-FREQUENTES-PROADES.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. [2020]c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/legislacao/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em: 16 abr. 2020

UFJF. **Organograma**. [2020]d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/organizacao/organograma/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

UFJF. **Site da UFJF ICV**. [2020]e. Disponível em: <http://www.ufjf.br/icvgv/apresentacao/departamentos-academicos/>. Acesso em: 06 abr. 2020.

UFJF. **Organograma Administrativo**. [2020]f. Disponível em: <http://www.ufjf.br/icvgv/apresentacao/organograma-administrativo/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

UFJF. **Formulários do PROADES**. 2017/2019p. Disponibilizados pela UFJF.

UFJF. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. [2021]. Disponível em:  
<https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/proadj/proadj/>. Acesso em: 26 jun.2020.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica. Revista SOCERJ*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.  
Disponível em:  
[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf).  
Acesso em: 26 jun. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas. 2009.

## **APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas para os Técnico-Administrativos em Educação**

### **Caracterização do entrevistado:**

Idade:

Escolaridade/Área de Graduação/Área de Pós-Graduação:

Setor de lotação entre 2017-2019:

### **Questões:**

Questão 1 – Desde quando trabalha na UFJF/GV?

Questão 2 – Há quanto tempo trabalha no atual setor em que está?

Questão 3 – Nesse período de trabalho na UFJF como foi a experiência em relação às avaliações de desempenho realizadas?

Questão 4 – Na sua visão, para que serve o Proades?

Questão 5 – Relate sobre o que conhece do programa.

Questão 6 – Como é realizada a aplicação do Proades na sua equipe de trabalho?

Questão 7 – Qual a sua visão em relação à dinâmica como ocorre o Proades?

Questão 8 – Como o Proades interfere no seu trabalho?

Questão 9 – O que você leva em consideração no momento da pactuação das metas?

Questão 10 – Como você lida com os resultados do Proades?

Questão 11 – Na sua visão o que poderia ser melhorado na execução do Proades?

## APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas para a Coordenação Setorial

### **Caracterização do entrevistado:**

Idade:

Escolaridade/Área de Graduação/Área de Pós-Graduação:

Setor de lotação entre 2017-2019:

### **Questões:**

Questão 1 – Desde quando trabalha na UFJF/GV?

Questão 2 – Há quanto tempo trabalha no atual setor em que está?

Questão 3 – Nesse período de trabalho na UFJF como foi a experiência em relação às avaliações de desempenho realizadas?

Questão 4 – Na sua visão, para que serve o Proades?

Questão 5 – Qual sua visão sobre a execução do Proades?

Questão 6 – Relate sobre o que conhece do programa.

Questão 7 – Como é realizada a aplicação do Proades na sua equipe de trabalho?

Questão 8 – Qual a sua visão em relação à dinâmica como ocorre o Proades?

Questão 9 – Como o Proades interfere no seu trabalho?

Questão 10 – O que você leva em consideração no momento da pactuação das metas?

Questão 11 – Como você lida com os resultados do Proades?

Questão 12 – Na sua visão o que poderia ser melhorado na execução do Proades?

Questão 13 – Como você foi escolhido para compor a Coordenação Setorial e por que?

Questão 14 – Como foi a preparação/treinamento para que você assumisse essa função?

Questão 15 – De que forma a Coordenação Setorial faz o acompanhamento do cumprimento das etapas do Proades?



## **APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para Chefe de Departamento do ICV**

### **Caracterização do entrevistado:**

Idade:

Escolaridade/Área de Graduação/Área de Pós-Graduação:

Setor de lotação entre 2017-2019:

### **Questões:**

Questão 1 – Desde quando trabalha na UFJF/GV?

Questão 2 – Há quanto tempo exerce a função de Chefe de Departamento?

Questão 3 – Nesse período de trabalho na UFJF como foi a experiência em relação às avaliações de desempenho dos Técnicos-Administrativos em Educação realizadas?

Questão 4 – Qual sua visão sobre a execução do Proades?

Questão 5 – Como você percebe os resultados do Proades para o trabalho?

Questão 6 – No seu entendimento o que poderia ser melhorado na execução do programa?

Questão 7 – Como você avalia o trabalho desenvolvido pela Coordenação Setorial?

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para representante da Progepe**

### **Caracterização do entrevistado:**

Idade:

Escolaridade/Área de Graduação/Área de Pós-Graduação:

Setor de lotação entre 2017-2019:

### **Questões:**

Questão 1 – Desde quando trabalha na UFJF/JF?

Questão 2 – Há quanto tempo trabalha no atual setor em que está? Qual sua função?

Questão 3 – Nesse período de trabalho na UFJF como foi a experiência em relação às avaliações de desempenho realizadas?

Questão 4 – Qual sua visão sobre a execução do Proades?

Questão 5 – No seu entendimento o que poderia ser melhorado na execução do programa?

Questão 6 – Como avalia o trabalho desenvolvido pelas Coordenações Setoriais?

## ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares

**Pesquisador:** FERNANDA LEITE CARVALHO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 42585321.8.0000.5147

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA UFJF

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.573.447

#### Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos “Apresentação do Projeto”, “Objetivo da Pesquisa” e “Avaliação dos Riscos e Benefícios” foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa.

“O estudo foi desenvolvido no âmbito da Pós-Graduação Profissional Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora. A pesquisa tem como foco uma análise da execução da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação aplicada a uma equipe de trabalho do Instituto de Ciências da Vida (ICV), denominada “Secretarias ICV”, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Avançado Governador Valadares. Tem como objetivo analisar de que forma é possível adequar a participação desta equipe de trabalho junto ao Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) almejando cumprir os objetivos do programa. Com base nos relatórios e formulários do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação (PROADES), referentes aos ciclos 8º, 9º e 10º, respectivamente referentes aos anos 2017, 2018 e 2019, foram levantadas evidências para o estudo do caso. Apresentou-se ainda referencial teórico que dialoga com a temática da Gestão do Desempenho para estudo e entendimento da avaliação aplicada aos técnicos.”.

#### Objetivo da Pesquisa:

“Objetivo Primário: Analisar de que forma é possível adequar a participação da equipe “Secretarias

**Endereço:** JOSE LOURENCO KELMER S/N  
**Bairro:** SAO PEDRO **CEP:** 36.036-900  
**UF:** MG **Município:** JUIZ DE FORA  
**Telefone:** (32)2102-3788 **Fax:** (32)1102-3788 **E-mail:** cep.propesq@ufjf.edu.br



Continuação do Parecer: 4.573.447

ICV" ao proposto pelo programa PROADES, almejando cumprir os objetivos do programa.". Objetivo Secundário: 1) descrever o programa de avaliação, bem como sua implantação na UFJF/GV e, especificamente, no Instituto de Ciências da Vida; 2) analisar as dificuldades encontradas pelos servidores da equipe "Secretarias ICV" na participação no PROADES; e por fim, 3) apresentar um plano de ação que contribua para adequação do trabalho da equipe em análise ao proposto pelo programa.".

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

"Como se sabe, toda pesquisa apresenta algum tipo de risco, ainda que mínimo. No caso da pesquisa aqui apresentada, cuja intervenção nos seres humanos será apenas a realização de entrevistas, o risco pode ser caracterizado como risco mínimo. Embora o pesquisador garanta o anonimato aos entrevistados, o risco envolve uma possível identificação dos participantes. No entanto, os pesquisadores se comprometem a tomar todos os cuidados para evitar referência ao nome e possíveis características que levam à identificação do participante. Os pesquisadores farão revisões atentas no texto final do relatório da pesquisa, a fim de se evitar tal risco. Como se trata de uma entrevista, há, também, um risco de constrangimento que, porventura, alguma questão poderá gerar. No entanto, os pesquisadores se comprometem a interromper a entrevista se o participante assim desejar. Busca-se levantar informações que possam subsidiar um Plano de Ação com vistas a melhorar a forma de participação dos servidores no Programa de Avaliação de Desempenho, de maneira a cumprir o proposto pelo programa.".

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto está bem estruturado, delineado e fundamentado, sustenta os objetivos do estudo em sua metodologia de forma clara e objetiva, e se apresenta em consonância com os princípios éticos norteadores da ética na pesquisa científica envolvendo seres humanos elencados na resolução 466/12 do CNS e com a Norma Operacional Nº 001/2013 CNS.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O protocolo de pesquisa está em configuração adequada, apresenta FOLHA DE ROSTO devidamente preenchida, com o título em português, identifica o patrocinador pela pesquisa, estando de acordo com as atribuições definidas na Norma Operacional CNS 001 de 2013 item 3.3 letra a; e 3.4.1 item 16. Apresenta o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO em linguagem clara para compreensão dos participantes, apresenta justificativa e objetivo, campo para identificação do participante, descreve de forma suficiente os procedimentos, informa que

**Endereço:** JOSE LOURENCO KELMER S/N  
**Bairro:** SAO PEDRO **CEP:** 36.036-900  
**UF:** MG **Município:** JUIZ DE FORA  
**Telefone:** (32)2102-3788 **Fax:** (32)1102-3788 **E-mail:** cep.propesq@ufjf.edu.br



Continuação do Parecer: 4.573.447

uma das vias do TCLE será entregue aos participantes, assegura a liberdade do participante recusar ou retirar o consentimento sem penalidades, garante sigilo e anonimato, explicita riscos e desconfortos esperados, indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, contato do pesquisador e do CEP e informa que os dados da pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador pelo período de cinco anos, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466 de 2012, itens: IV letra b; IV.3 letras a, b, d, e, f, g e h; IV. 5 letra d e XI.2 letra f. Apresenta o INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS de forma pertinente aos objetivos delineados e preserva os participantes da pesquisa. O Pesquisador apresenta titulação e experiência compatível com o projeto de pesquisa, estando de acordo com as atribuições definidas no Manual Operacional para CPEs.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto, o projeto está aprovado, pois está de acordo com os princípios éticos norteadores da ética em pesquisa estabelecido na Res. 466/12 CNS e com a Norma Operacional Nº 001/2013 CNS. Data prevista para o término da pesquisa: julho de 2021.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa CEP/UFJF, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12 e com a Norma Operacional Nº 001/2013 CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa proposto. Vale lembrar ao pesquisador responsável pelo projeto, o compromisso de envio ao CEP de relatórios parciais e/ou total de sua pesquisa informando o andamento da mesma, comunicando também eventos adversos e eventuais modificações no protocolo.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento  | Arquivo                                       | Postagem               | Autor                      | Situação |
|---|---|------------------------|----------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                            | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1690030.pdf | 04/03/2021<br>09:52:02 |                            | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_Fernanda.pdf                             | 04/03/2021<br>09:49:33 | FERNANDA LEITE<br>CARVALHO | Aceito   |
| Outros  | Instrumento_de_pesquisa.docx                  | 27/01/2021<br>11:14:00 | FERNANDA LEITE<br>CARVALHO | Aceito   |
| Projeto Detalhado   | ProjetoFernanda.docx                          | 18/01/2021             | FERNANDA LEITE             | Aceito   |

**Endereço:** JOSE LOURENCO KELMER S/N  
**Bairro:** SAO PEDRO **CEP:** 36.036-900  
**UF:** MG **Município:** JUIZ DE FORA  
**Telefone:** (32)2102-3788 **Fax:** (32)1102-3788 **E-mail:** cep.propesq@ufjf.edu.br



Continuação do Parecer: 4.573.447

|                         |                             |                        |                            |        |
|-------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------|--------|
| / Brochura Investigador | ProjetoFernanda.docx        | 11:12:11               | CARVALHO                   | Aceito |
| Folha de Rosto          | Folha_de_rosto_pesquisa.pdf | 18/01/2021<br>10:47:32 | FERNANDA LEITE<br>CARVALHO | Aceito |

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JUIZ DE FORA, 04 de Março de 2021

---

**Assinado por:**  
**Jubel Barreto**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** JOSE LOURENCO KELMER S/N  
**Bairro:** SAO PEDRO **CEP:** 36.036-900  
**UF:** MG **Município:** JUIZ DE FORA  
**Telefone:** (32)2102-3788 **Fax:** (32)1102-3788 **E-mail:** cep.propesq@ufjf.edu.br



## ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação do Instituto de Ciências da Vida da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado Governador Valadares”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a relevância que o programa de avaliação de desempenho possui dentro da Instituição, que envolve progressão por mérito dos servidores e desenvolvimento institucional. Nesta pesquisa pretendemos analisar de que forma é possível adequar a participação da equipe “Secretarias ICV” ao proposto pelo Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES), almejando cumprir os objetivos do programa.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: entrevista individual a ser realizada de forma virtual, seguindo um roteiro de perguntas previamente definidas, mas com abertura para que o entrevistado expresse sua opinião livremente. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: identificação dos participantes e constrangimento. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, será garantido o anonimato dos entrevistados, de forma a não haver referência ao nome e características que possam identificar os participantes. Ademais, a entrevista poderá ser interrompida a pedido do participante, a qualquer tempo. A pesquisa pode ajudar no levantamento de informações que possam subsidiar um Plano de Ação com vistas a melhorar a forma de participação dos servidores no Programa de Avaliação de Desempenho, de maneira a cumprir o proposto pelo programa.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do

Brasil. **Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102-3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br



Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Nome do Pesquisador Responsável: Fernanda Leite Carvalho**  
**Campus Universitário da UFJF**  
**Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação**  
**CEP: 36036-900**  
**Fone: (33) 988046512**  
**E-mail: fernandacarvalho.mestrado@caed.ufjf.br**

|  |
|--|
| Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____<br>Rubrica do pesquisador: _____ |
|--|

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do Brasil. **Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**  
 CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF  
 Campus Universitário da UFJF  
 Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
 CEP: 36036-900  
 Fone: (32) 2102-3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br