



**ALÉM DOS NORMATIVOS:  
O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFGD**

---

## **ALÉM DOS NORMATIVOS: O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFGD**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Andréa de Barros Frare Sette ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

04

Contexto

05

Problema de Pesquisa

06

Objetivos da Pesquisa

08

Procedimentos Metodológicos

10

Diagnóstico e Análise

11

Proposta de Avaliação de  
Desempenho dos Técnicos  
Administrativos da UFGD

14

Etapas do Processo de Avaliação de  
Desempenho dos Técnicos  
Administrativos da UFGD

15

Considerações Finais

17

Referências

19

# SUMÁRIO

## RESUMO

O presente trabalho explora a complexidade e a relevância do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD.

O objetivo geral da pesquisa é analisar esse processo, por meio de objetivos específicos que buscam identificar instrumentos normativos relacionados a ele, realizar um diagnóstico apontando eventuais problemas, e propor ações para contribuir com o processo.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, através de análise documental, bibliográfica e estudo de caso. Optou-se por produzir um levantamento de metodologias e características associadas aos processos avaliativos de outras IFES brasileiras e realizar entrevistas com servidores da unidade responsável pela Avaliação de Desempenho na UFGD.

A falta de atualização do processo implementado há mais de quinze anos na instituição e a não conformidade com diretrizes legais foram destacadas.

Assim como acontece na grande maioria das IFES, o diagnóstico revelou que a Avaliação de Desempenho na UFGD é utilizada principalmente para progressão por mérito, não atendendo plenamente seus propósitos.

Deficiências no sistema, ausência de planejamento e metas, questionários ineficazes na obtenção de dados e descrédito nos resultados da avaliação, são apenas uma pequena parte dos problemas identificados.

As recomendações apresentadas possuem conexão com as informações obtidas através da pesquisa e podem contribuir para a melhoria da avaliação, tornando-a mais eficaz e alinhada às necessidades da instituição.

Por fim, este estudo apresenta a proposta de um novo modelo de Avaliação de Desempenho para os TAEs da UFGD.



## CONTEXTO

Os problemas e desafios relacionados à Avaliação de Desempenho são comuns entre as instituições públicas e privadas do país.

Ainda que haja percalços de toda natureza, existe nas organizações públicas, especialmente nas IFES, uma movimentação no sentido de se buscar melhorias.

A UFGD conta, atualmente, com 1.530 servidores, sendo que destes, 939 são TAEs. Assim, por possuírem maior representatividade na instituição, este estudo é voltado somente à Avaliação de Desempenho destes.

No contexto das IFES, o sistema de Avaliação de Desempenho dos TAEs está amparado pela Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, perpassando também pelos Decretos 5.824/2006 e 5.825/2006 (Brasil, 2006a e 2006b), criados para regulamentar a referida Lei.

O PCCTAE regula o desenvolvimento e a formação profissional dos TAEs estabelecendo diretrizes e normas, entre elas, os critérios para a progressão funcional, que pode se dar de duas formas: Progressão por Capacitação Profissional e Progressão Funcional por Mérito, sendo esta, o foco deste trabalho.

Assim, de acordo com a legislação, a progressão funcional por mérito está vinculada ao resultado da Avaliação de Desempenho do servidor.

A Lei nº 11.091/2005 prevê ao servidor, a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo serviço, desde que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

A referida lei também estabelece que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição deve contemplar, o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, obedecendo: o dimensionamento das necessidades institucionais com a devida alocação de vagas; o programa de capacitação e aperfeiçoamento; e a Avaliação de Desempenho.





## PROBLEMA DE PESQUISA

As relações e a organização do trabalho vêm atravessando grandes e importantes mudanças, e a gestão de pessoas está se adaptando a essa tendência.

Nesse contexto, destaca-se o modelo de gestão por competências, introduzido na administração pública pelo Decreto 5.707/2006, revogado posteriormente pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019), para guiar a capacitação e o desenvolvimento dos servidores, visando aprimorar a qualidade dos serviços públicos.

A busca contínua por reforma no Estado e modelos de gestão para aprimorar a governança pública impulsiona a adoção da gestão por competências, visando a melhoria dos serviços à sociedade.



Diante disso, o Estado brasileiro desenvolveu um modelo de gestão por competências, que compreende diversas etapas que vão desde a formulação da estratégia organizacional, mapeamento e desenvolvimento das competências, até as fases de acompanhamento, avaliação e retribuição.

A Avaliação de Desempenho surge, então, como uma etapa fundamental no ciclo de Gestão por Competências. Brandão (2008) relaciona a Avaliação de Desempenho com a gestão por competências, afirmando que os resultados alcançados na avaliação são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo de gestão por competências.

Não obstante sua relevância, a Avaliação de Desempenho no setor público, ainda enfrenta grandes desafios, tanto na dificuldade em implementá-la ou relacioná-la a um modelo de gestão por competências, como nos vícios que a acompanham.

Em geral, subjetivismo, unilateralidade, falta de técnica, desvalorização da avaliação, ausência de *feedback*, entre outros, são problemas que ainda impactam na percepção dos servidores públicos sobre a Avaliação de Desempenho, bem como na credibilidade de sua eficácia (ENAP, 2015).

Desta forma, ainda que a Avaliação de Desempenho seja a condição para a Progressão por Mérito Profissional nas IFES gerando um ganho para os servidores, há outros objetivos de grande relevância a serem alcançados através da Avaliação de Desempenho.

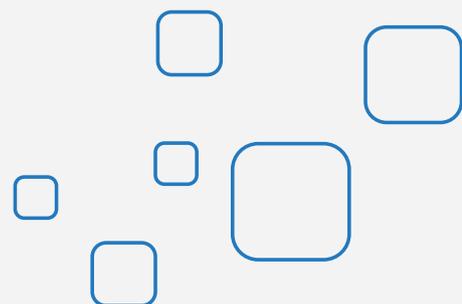
Promover a melhoria da qualificação dos servidores públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente na capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, através de objetivos específicos, são alguns deles.

Apesar disso, há uma tendência predominante nas IFES sobre o significado atribuído à Avaliação de Desempenho, que é percebida apenas como um meio para alcançar a progressão funcional.

De acordo com Lamounier (2020), pesquisas realizadas nas IFES do país apontam que, para a maioria delas, a Avaliação de Desempenho trata-se apenas de um instrumento formal, uma prática pontual, que muitas vezes não é acompanhada de planejamento e menos ainda, de correções e melhorias, servindo apenas como formalidade administrativa para fins de progressão funcional e atendimento da legislação.

Diante do exposto, buscou-se contribuições por intermédio da seguinte pergunta de pesquisa:

### **De que forma se dá o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFGD?**



## OBJETIVOS DA PESQUISA

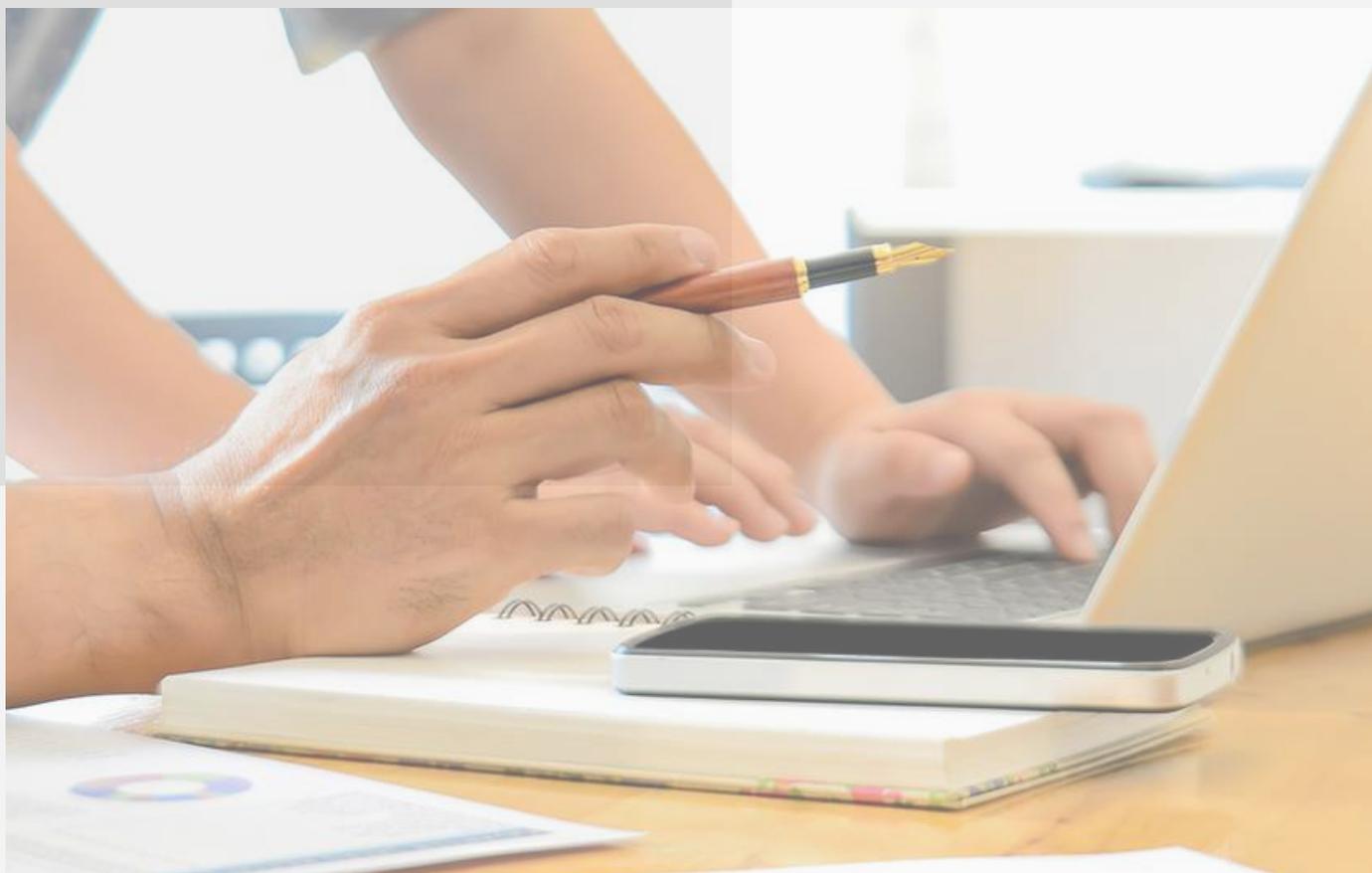
### ➤ OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos realizado na Universidade Federal da Grande Dourados.

### ➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1

Identificar instrumentos normativos referentes à Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativos da UFGD



2

Diagnosticar o processo de Avaliação de Desempenho de técnicos administrativos apontando eventuais problemas

3

Propor ações que possam contribuir com a Avaliação de Desempenho de técnicos administrativos da UFGD

## ➤ JUSTIFICA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A realização de um estudo sobre a avaliação de desempenho dos técnicos administrativos na UFGD reveste-se de extrema importância, uma vez que foi implementada em 2008 e permaneceu inalterada desde então, sem ter sido objeto de investigação científica. A ausência de pesquisas nessa área específica suscita questionamentos sobre a eficácia e relevância do processo avaliativo em vigor, bem como sobre seu impacto nas dinâmicas de trabalho e no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

A relevância desse estudo se dá pela oportunidade de realizar uma análise científica do atual processo de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos da UFGD e, através dela, propor melhorias. Esta contribuição poderá resultar no aprimoramento da gestão institucional, na qualidade dos serviços prestados, no desenvolvimento profissional dos servidores e, conseqüentemente, na promoção de um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador.



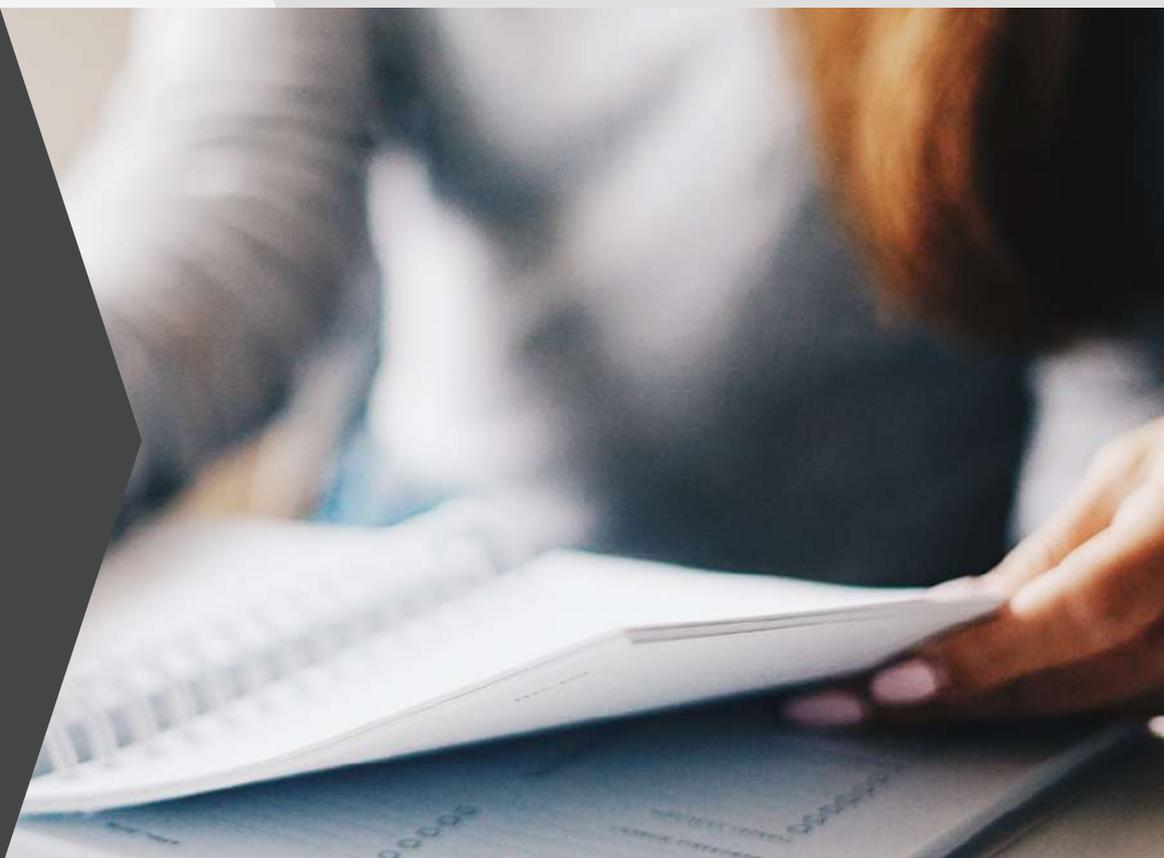
# PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

## PESQUISA DE ABORDAGEM QUALITATIVA

- Pesquisa bibliográfica e documental;
- Estudo de caso;
- Possui natureza aplicada, uma vez que é de aplicação prática.

## MECANISMO DE COLETA DE DADOS

- Pesquisa bibliográfica realizada em plataformas eletrônicas de estudos acadêmicos e na literatura. Foram consultadas publicações científicas, dissertações, artigos e livros.
- Pesquisa documental para descrever, com base na legislação específica, o processo de Avaliação de Desempenho no setor público, perpassando pelas IFES e concentrando-se, por fim, na UFGD. Para isso, buscaram-se dados primários como a legislação relativa à Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, bem como, documentos oficiais, manuais e normativas internas da UFGD.
- Estudo de metodologias, características e peculiaridades associadas aos processos de Avaliação de Desempenho dos TAEs, implementados por IFES brasileiras. Foram analisadas dez IFES, sendo duas de cada região do país.
- Foram realizadas entrevistas com servidores que atuam no processo de Avaliação de Desempenho, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP, da UFGD.



# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PADES) da Universidade Federal da Grande Dourados foi aprovado pela Resolução nº 99, de 22 de setembro de 2008, do Conselho Universitário (COUNI) da UFGD.

O processo avaliativo dos TAEs da UFGD é composto por duas etapas: em um primeiro momento o servidor avalia seu próprio desempenho (autoavaliação) e, em seguida, a chefia imediata faz a análise sobre o seu desempenho (avaliação da chefia). Importante ressaltar, que na Resolução nº 99/2008/COUNI da UFGD existe a previsão de implementação gradativa de uma terceira etapa, composta pela avaliação de Equipes, Usuários e Chefias, o que nunca ocorreu.

De acordo com as entrevistas realizadas foi possível identificar os seguintes problemas/desafios na Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFGD:

**01. Necessidade de ajustes no sistema** – “O cadastro de um servidor realiza-se, de forma manual, em vários sistemas da PROGESP. Desta forma, no momento de efetivar a avaliação em si, há dados desatualizados que precisam ser corrigidos.”

**02. Ausência de relatórios específicos por setores ou por servidor** – “Ao final das avaliações é emitido apenas um relatório sobre quem fez e deixou de fazer a avaliação. O sistema não emite relatórios específicos por setores ou por servidor e, tampouco, relatórios de dados para subsidiar outras questões, como desenvolvimento no cargo/carreira, movimentação de pessoas etc.”

**03. Falta de cumprimento da Resolução 099/2008 do COUNI-UFGD que prevê a implantação de uma terceira etapa na Avaliação de Desempenho** – “na Avaliação de Desempenho da UFGD há somente as etapas de autoavaliação e avaliação da chefia imediata. No entanto, a Resolução determina a implantação da etapa III que inclui: avaliação de equipes, usuários e chefias.”

## **04. Falta de vínculo da AD a um Plano de Trabalho, com definição de metas**

– “Não há um Plano de Trabalho anterior à Avaliação que defina atribuições, e metas.”

## **05. Gera questionamentos e recursos por notas recebidas pela chefia**

– “Alguns servidores sentem-se incomodados com notas abaixo de 10 (dez), mesmo que esteja na categoria, considerada com desempenho ‘ótimo’.”

## **06. Não subsidia a movimentação de pessoas**

– “A falta de um sistema automatizado que gere relatórios específicos impede o levantamento de informações para a tomada desse tipo de decisão.”

## **07. Ausência de feedback para as chefias e membros de suas equipes, bem como das condições físicas e ambientais do trabalho para a Administração**

– “A falta de relatórios gerados por setor não permite que a chefia receba esse *feedback* sobre sua equipe pra repassá-lo aos seus subordinados. Além disso, os dados obtidos sobre infraestrutura, tecnologia e volume de trabalho não são enviados à Administração.”

obs.: foram empregadas aspas, por representarem as falas dos entrevistados.

**08. Os dados obtidos através das perguntas abertas sobre potencialidades, dificuldades e recomendações não são utilizados** - “É muito difícil extrair esses dados da Avaliação de Desempenho e então, eles não são utilizados.”

**09. Ausência de cultura de avaliação na instituição e descrença nos resultados. O objetivo é somente obter a progressão por mérito** - “Falta de discernimento dos servidores sobre o que é pessoal e o que é profissional. Os servidores não conseguem ver, na prática, o que é feito com os resultados obtidos. Eles não dão o devido valor à Avaliação e isso já está enraizado. É só pró-forma para obter a progressão.”

**10. Servidores geralmente se autoavaliam com notas altas e são mais críticos para avaliar a instituição** - “Os servidores se autoavaliam com notas altas para alcançarem boas médias.”

**11. Chefias realizam a Avaliação de Desempenho dos subordinados apenas para cumprir a obrigação. Há receio em avaliar** - “Muitas chefias realizam a avaliação de forma mecânica, apenas reproduzindo a nota dada na avaliação anterior. Além disso, sentem-se receosas em dar uma nota coerente e buscam avaliar bem, para evitar ‘clima chato’.”

**12. Falta de colaboração dos servidores em responder às questões abertas, que versam sobre seus pontos fortes e necessidades de capacitação** - “A maioria dos servidores deixa essa parte em branco. Responde somente às questões em que atribui nota. Quer responder rápido e cumprir a obrigação.”

**13. Servidores da UFGD lotados no HU não são avaliados pela chefia imediata e sim, pelo Superintendente** - “Os servidores da UFGD lotados no HU possuem como chefia imediata um profissional da EBSEH, que não tem acesso ao sistema de Avaliação da UFGD. Quem os avalia é o Superintendente, que não conhece o seu trabalho.”

**14. Formulário não fornece dados capazes de subsidiar ações voltadas ao desenvolvimento do servidor** - “A instituição utiliza o mesmo formulário desde a sua criação, em 2008, e precisa ser remodelado. Da maneira como se apresenta, não oferece dados capazes de gerar benefícios ao setor e/ou servidor.”

**15. Dificuldade na implementação de uma Avaliação de Desempenho voltada para a gestão de competências** - “A Avaliação voltada para a gestão de competências é possível de ser implementada, no entanto, é necessário resolver uma série de questões que a antecede (Resolução, aspectos tecnológicos, mapeamento de perfis etc.)”



**Diante do exposto, foram relacionados, os principais objetivos a serem alcançados através do novo modelo de Avaliação de Desempenho para os TAEs da UFGD:**

- Criar um Plano de Trabalho com definição de metas claras e objetivas, vinculando a atuação do servidor e das equipes ao alcance destas;
- Propiciar a participação dos servidores nos planos de trabalho e definição de metas;
- Identificar competências;
- Tornar o planejamento estratégico dinâmico;
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas à problemas de adaptação ao cargo, à função ou instituição;
- Aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida;
- Padronizar procedimentos;
- Levantar necessidades de treinamento e subsidiar programa de capacitação;
- Propiciar dados que gerem resultados visíveis, práticos e benéficos à instituição e aos servidores;
- Subsidiar alocação de pessoal e remoções;
- Fornecer *feedback*;
- Subsidiar programas de saúde ocupacional;
- Valorizar o desempenho eficaz;
- Promover maior integração entre chefias e equipes;
- Avaliar a qualidade da prestação do serviço público.



# PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFGD

**A proposta para a UFGD é o desenvolvimento de uma Avaliação de Desempenho dos TAEs no modelo de Gestão por Competências, através da metodologia 360 graus (*feedback* de múltiplas fontes)**

A Avaliação de Desempenho no modelo de Gestão por Competências se diferencia das avaliações tradicionais por analisar o desempenho do servidor com base em competências específicas, definidas de acordo com os objetivos da organização e as necessidades do cargo (ENAP, 2005).

Com isso, é possível identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre àquelas necessárias para realizar a estratégia da instituição e as disponíveis internamente.

Esse processo permite planejar ações para adquirir e desenvolver as competências necessárias, por meio de planos de trabalho e gestão de pessoas.

Já a adoção da Avaliação de Desempenho 360 graus (*feedback* de múltiplas fontes) atende ao estabelecido pela Lei 11.784/2008 (Brasil, 2008), que incorporou as etapas de autoavaliação, avaliação da chefia imediata e avaliação dos pares.

Essa escolha de metodologia justifica-se também, pela obrigatoriedade de atendimento à Resolução COUNI nº 099/2008, que regulamenta o programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFGD e por ser reconhecida, de acordo com Martins (2018), como a mais democrática e completa.



**Avaliação de Desempenho no modelo de Gestão por Competências**

**Avaliação 360 graus (Múltiplas Fontes)**



# ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFGD – PROPOSTA



Antes de adentrar na proposta de um novo modelo de Avaliação de Desempenho para os TAEs da UFGD, é necessário abordar algumas considerações sobre a trajetória que se pretende traçar, uma vez que o processo depende da realidade da instituição para ser elaborado.

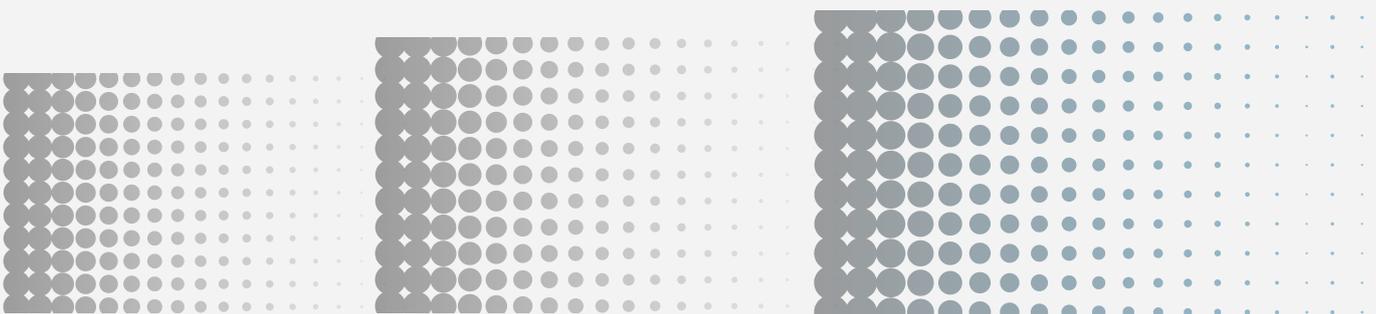
Há, na UFGD, um fator limitante para a aplicação do modelo de Avaliação de Desempenho proposto, que é a ausência de um prévio mapeamento das competências para as atividades.

Assim, para que o processo voltado à gestão por competências ocorra da maneira como foi idealizado, tal mapeamento acontecerá, em um primeiro momento, durante a etapa de Planejamento do Processo Avaliativo, enquanto que a captação e o desenvolvimento de competências se dará após a etapa de Avaliação de Desempenho.

Essa sistemática será utilizada até que a instituição tenha o mapeamento completo das competências, bem como das captações necessárias.

Outro fator importante a ser previamente relatado é quanto à importância de se realizar uma sensibilização dos servidores, tanto avaliador quanto avaliado, sobre os propósitos da Avaliação de Desempenho, mitigando as falhas que evidentemente possam ocorrer durante o processo.

Por compreender-se que a Avaliação de Desempenho dos TAEs deve ser realizada de forma cíclica e contínua, será apresentada a seguir, uma visão geral do processo avaliativo a ser aplicado aos servidores Técnico-Administrativos da UFGD.



**ETAPA I - Planejamento:**

Etapa que envolve a discussão e a elaboração pelas unidades administrativas, do planejamento de trabalho setorial e individual dos servidores, com a definição das atribuições, dos processos de trabalho, metas e competências individuais e do ambiente organizacional.

**ETAPA II - Revisão/Ajuste:**

Etapa em que são repassadas as metas pré-estabelecidas para apresentar um *feedback* inicial daquilo que já fora realizado e relatar as mudanças de modo formal, em caso de necessidade.

**ETAPA III - Avaliação de Desempenho:**

Etapa de registro, por meio de formulário eletrônico, da atuação profissional do servidor durante o período avaliativo. Compõem os registros: a autoavaliação do servidor, a avaliação dos pares e a avaliação da chefia imediata.

**ETAPA IV - Validação/*feedback*:**

Etapa que consiste na análise, pela equipe, dos pontos positivos e negativos dos resultados diagnosticados nos registros da Avaliação de Desempenho.

**Proposta de Processo Avaliativo para os Técnico-Administrativos da UFGD**

**Nota-se que uma etapa complementa e alimenta a próxima e ao final da etapa IV, a realimentação terá grande importância para o novo ciclo avaliativo, principalmente para as políticas de gestão de pessoas.**

**O foco deste tipo de Avaliação de Desempenho, portanto, está no desempenho do colaborador em relação às competências necessárias para o seu cargo, e não em comparações subjetivas com outros colaboradores. Isso, por si só, ajuda a mitigar problemas como: parcialidade do avaliador, leniência, entre outros.**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Avaliação de Desempenho no setor público apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, na medida em que disponibiliza informações necessárias ao planejamento e elaboração de políticas voltadas ao desenvolvimento das organizações.

No cenário das Instituições Federais de Ensino Superior, apesar dos avanços ao longo do tempo, este tipo de avaliação ainda se apresenta como um grande desafio, uma vez que frequentemente produz resultados insatisfatórios.

Diante dessa realidade, buscou-se analisar o atual processo de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFGD, apontando os principais problemas e oferecendo contribuições.

- O que se verificou através da análise do atual processo utilizado pela UFGD foi a sua premência necessidade de reformulação. Instituído em 2008, através da Resolução do Conselho Universitário (COUNI) nº 099, nunca passou por atualização e contém preceitos jamais cumpridos, como a implementação gradativa da terceira etapa, que compreende a avaliação dos pares, chefia e usuários.
- Ainda que esteja em consonância com a Lei 11.091/2005, que relaciona a progressão por mérito do servidor ao alcance da pontuação mínima exigida no Programa de Avaliação de Desempenho, não segue as diretrizes do Decreto 5.825/2006, que vincula o programa a uma política de gestão de pessoas.



➤ Acrescenta-se também, que a instituição não atende aos preceitos e diretrizes estabelecidas pela Lei nº 11.784/2008 (Brasil, 2008) que criou a nova sistemática da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino.

Para o início do processo, a citada Lei estabelece que metas de desempenho individual e intermediário, sejam definidas por critérios objetivos previamente pactuados entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, compondo então, o Plano de Trabalho de cada unidade do órgão ou entidade.

Assim, a inexistência do Plano de Trabalho surge como um grande obstáculo para a consecução dos objetivos institucionais. Tal lacuna não apenas suscita incertezas no servidor quanto às expectativas da organização em relação a suas responsabilidades, mas também impõe dificuldades à chefia no momento da avaliação.

➤ De acordo com o diagnóstico realizado, o Processo de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFGD também deixa de atender finalidades essenciais, como: proporcionar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual dos servidores, consideradas as condições de trabalho; dimensionar as necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; subsidiar a movimentação de pessoas e oferecer *feedback* aos servidores

➤ **Tudo isso leva à conclusão de que a Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFGD é utilizada tão somente, como recurso para a progressão por mérito.**

A perspectiva dos entrevistados valida essa afirmação. Conforme relatado por esses servidores, além da não conformidade com as diretrizes mencionadas, identificam-se falhas e lacunas em todo o processo.

➤ Entre os problemas apontados, destacam-se: deficiências no sistema utilizado para as

Avaliações de Desempenho (UFGDNet); inexistência ou insuficiência de informações que possibilitem tomadas de decisões voltadas ao desenvolvimento do servidor e movimentação de pessoas; ausência de preocupação sobre os resultados das avaliações; relutância e receio por parte das chefias em avaliar e falta de interesse por parte dos demais servidores; desconfiança nos resultados, entre outras questões.

Diante desse diagnóstico foram realizadas propostas de melhorias e de um novo modelo para o processo de Avaliação de Desempenho dos TAEs UFGD, idealizado dentro dos parâmetros legais da lei 11.091/05.

Por fim, acredita-se que este estudo venha a contribuir para o aprimoramento do processo de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFGD, tornando-o mais eficaz e alinhado às necessidades da instituição e de seus servidores.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se a falta de mapeamento dos processos e fluxos na UFGD, o que impede a integração destes elementos ao processo de avaliação de desempenho. Isso também dificulta a criação de uma matriz de competências com conexões específicas nos cargos e processos.

A sugestão do modelo, onde esse levantamento se dará inicialmente no decorrer do processo de avaliação, pode, no entanto, contribuir para o desenvolvimento de um futuro banco de competências.

Importante ressaltar também, que o modelo não foi desenvolvido com a participação de todos os níveis de servidores necessários para a realização de uma tarefa de tal amplitude e complexidade. Assim, é indiscutível que seja objeto de análise por parte de outros setores da instituição que possam oferecer contribuições para sua estruturação.

Recomenda-se, para as pesquisas futuras, estudos que realizem um mapeamento de competências de forma completa, por unidade, processos e cargos a fim de desenhar uma matriz de competências.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem e competências nas organizações:** Uma revisão crítica de pesquisas empíricas. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 6(3), 321-342, 2008.

BRASIL. **Lei n. 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.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL. **Decreto nº 5824, de 29 de junho de 2006(a).** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006(b).** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – **Avaliação de Desempenho no Setor Público:** Desafios e Perspectivas. Brasília, 2015.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – **Gestão de Desempenho por Competências:** Uma Abordagem Estratégica para o Setor Público. Brasília, 2005.

LAMOUNIER, Camila Rondon. **Avaliação dos Técnicos Administrativos em Educação na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.** MS, 2020.

MARTINS, Priscilla Uchoa. **Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos de um Instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas.** Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

**Manual de Procedimentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progesp**  
<<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PROGESP/Manual%20de%20Procedimento%20da%20PROGESP.pdf>>. Acesso em 03-05-2023

Portal UFGD – **ACS/Jornalismo**  
<<https://portal.ufgd.edu.br/noticias/avaliacao-de-desempenho-dos-tecnicos-administrativos-chefias-imediatas-tem-ate-31-de-maio-para-avaliarem-membros-de-equipes>>. Acesso em 07-07-2023

Portal UFGD – **Avaliação de Desempenho Funcional Técnico-Administrativo**  
<<https://portal.ufgd.edu.br/secao/guiadoservidor/avaliacao-de-desempenho-funcional#:~:text=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20COUNI%20n%C2%BA,as%20avalia%C3%A7%C3%B5es%20que%20tenha%20participado>>. Acesso em 03-05-2023

**Resolução nº 99, do COUNI-UFGD,** de 22 de setembro de 2008  
<<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/GUIADOSERVIDOR/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2099-2008-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf>>. Acesso em 11-05-2023

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

Ao

Comitê Gestor Nacional do PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Além dos Normativos: o Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFGD”, derivado da dissertação de mestrado de mesmo título, de autoria de Andréa de Barros Frare Sette.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), da instituição Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um relatório técnico conclusivo e seu propósito é analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos realizado na Universidade Federal da Grande Dourados.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufgd.edu.br

Dourados, MS \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

Registro de recebimento

---

**Discente:** Andréa de Barros Frare Sette

**Orientador:** Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Universidade Federal da Grande Dourados

22 de março de 2024

