

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO FORMATIVO CONSTITUTIVO DA GESTÃO

PERFORMANCE EVALUATION AS A PROCESS FORMATIVE CONSTITUTIVE OF MANAGEMENT

Gisele Furtado Schmitz de Souza¹

Carla Cristina Dutra Búrigo²

RESUMO

O presente artigo buscou compreender a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação de uma Universidade Pública ao sul do País, a partir da visão do gestor. A pesquisa realizada, foi um estudo de caso, de natureza qualitativa com entrevistas realizadas com gestores universitários. Mesmo considerada uma ferramenta essencial de gestão, o estudo aponta que os gestores desconhecem a concepção, finalidade e processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores da Universidade, bem como sua relação com a Política Institucional e a Política Pública de Gestão de Pessoas. Uma contradição se evidenciou no desenvolvimento do presente estudo: ao mesmo tempo em que a Avaliação é potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão, esta é fragilizada pela ausência de um processo formativo da gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho; Política Institucional de Gestão de Pessoas; Gestão Universitária.

ABSTRACT

This article sought to understand the conception of Performance Evaluation of the Servants Technical-Administrative in Education of a Public University in the south of the country, from the manager's point of view. The research done, it was a case study, of a qualitative nature, with interviews conducted with university managers. Even considered an essential management tool, the study points that the managers are unaware of the conception, purpose and historical process of Performance Evaluation of the University Servants, as well as its relationship with the Institutional Policy and the Public Policy of People Management. A contradiction was evidenced in the development of the present study: at the same time as the Performance Evaluation is potentiated as a process formative constitutive of management, it is weakened by the lack of a formative process of management.

KEYWORDS: Performance Evaluation; Institutional Policy of People Management; University Management.

¹É Administradora da Universidade Federal de Santa Catarina e exerce suas atividades na área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Mestre em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina, Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público pela Universidade Gama Filho e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

² Atualmente é pesquisadora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pedagogo da Universidade Federal de Santa Catarina e Professor Permanente da Universidade Federal de Santa Catarina, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1986), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1997) e Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003). Pós-Doutorado em Educação, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009).

INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho, é um instrumento constitutivo da gestão, e potencialmente foi inserida na cultura institucional das universidades públicas federais, com o advento do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (BRASIL, 2005). De acordo com Bergue (2011), o caráter público do processo de gestão é o resultado da ação governamental informado e orientado pelo interesse público. Neste contexto, a Avaliação de Desempenho, transcende além do instrumento gerencial, é permeada pela potencialidade do desenvolvimento público, da coisa pública a partir do desempenho de seus trabalhadores.

A Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005, Art. 3º) consolida as diretrizes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Dentre os princípios e diretrizes da gestão dos cargos do Plano de Carreira, a Avaliação de Desempenho é concebida: “(...) como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”.

A Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação historicamente vem se constituindo como diretriz da Política Pública, como uma ferramenta de gestão no âmbito das universidades públicas federais (BRASIL, 2005). Desta forma, este artigo busca compreender qual a concepção de Avaliação de Desempenho, na visão do gestor. Para tanto, questionamos qual a concepção dos gestores quanto: Avaliação de Desempenho; Política Institucional e de Política Pública. Compreendendo ser esta a tríade para o fortalecimento das ações do processo da gestão, tendo como um dos instrumentos para a tomada de decisão, o processo da Avaliação de Desempenho.

Este estudo foi realizado com gestores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os gestores, sujeitos da pesquisa, foram ocupantes de Cargos de Direção e Função Gratificada da UFSC. A pesquisa realizada, caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e teve como fonte de informações entrevistas semiestruturadas, realizadas no primeiro trimestre de 2016. Os resultados apresentados, neste artigo, fazem parte de uma pesquisa maior, realizada por Souza (2016).

Para a contextualização do fenômeno de investigação, ou seja, a concepção de Avaliação de Desempenho, na visão do gestor, partimos do pressuposto que o PCCTAE (BRASIL, 2005), além de normatizar as diretrizes da Avaliação de Desempenho, delineou que o Plano de Desenvolvimento Institucional de cada Instituição Federal de Ensino (IFE) deveria

incluir concepções e orientações legais referentes ao Programa de Capacitação e Dimensionamento dos Servidores.

Capacitar, Avaliar e Dimensionar, são fundamentos para a área de Gestão de Pessoas, como ações para o desenvolvimento individual e institucional. Neste sentido, como diretrizes da Política Institucional, uma das metas é a “implementação de ações inovadoras para o aprimoramento individual dos seus servidores visando à melhoria do desempenho institucional” (UFSC, 2015a, p. 43). O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFSC, 2015a) se fundamenta em aprimorar e internalizar a cultura da avaliação e responsabilização da gestão pela coisa pública, com vistas ao melhor desempenho, potencializando o trabalhador também, como sujeito desta construção do desenvolvimento institucional.

Avaliação e Gestão, é uma relação mediada por inúmeros fatores. Mas acreditamos que como o gestor concebe, materializa e contextualiza o processo avaliativo, quiçá possa traçar diretrizes para o fortalecimento da gestão, com vistas ao desenvolvimento institucional.

Neste contexto, o presente artigo tem por objetivo compreender a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, sob o olhar do gestor.

Para a organização do presente artigo, trabalhamos a tríade que sustenta, na nossa concepção: Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE; Política de Gestão de Pessoas na Instituição; e, Política Pública de Gestão de Pessoas.

Apresentamos a visão dos gestores a partir das categorias analisadas (Avaliação de Desempenho/ Política Institucional/ Política de Pública de Gestão de Pessoas), com base nos estudos de Souza (2016). E, por fim, a partir do objetivo proposto, voltamos ao ponto de partida, desvelando alguns olhares e destacando algumas ações implementadas na Instituição, para o fortalecimento da Avaliação de Desempenho, como instrumento de gestão.

AValiação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

A década de 90, foi marcada pelo processo de instrumentalidade das universidades públicas federais, mediante as diretrizes da Política Pública, com a racionalidade financeira e comportamentos adaptativos aos ditames do mercado (BURIGO, 2003).

Sob os efeitos da nova forma do capital, o neoliberalismo, ocorreram significativas mudanças na concepção de sociedade, passando de uma economia de mercado para uma

sociedade de mercado. Como determinante no modo de vida das pessoas, essa nova forma do capital exigiu da universidade pública comportamentos distintos. Diante da racionalidade financeira que consubstancia a sociedade de mercado, começam a ser exigidos da universidade comportamentos adaptativos mercadológicos como uma organização social qualquer, conseqüentemente, é exigido que ela seja competitiva e produtiva. E este contexto, permeou a concepção de Avaliação.

De acordo com Dias Sobrinho (2000), as palavras de ordem passam a ser eficiência, produtividade, rentabilidade e competitividade, que constituem o conteúdo da racionalidade funcionalista do neoliberalismo, que é o mercado. Noções ético-filosóficas, políticas e educacionais, aliadas a uma participação crítica e democrática, à formação como valor público e de cidadania são democraticamente excluídas da concepção do processo avaliativo.

Em um cenário desafiante de racionalidade financeira e instrumental, vivenciada pelas universidades públicas federais, a Universidade por meio das Resoluções nº 121/CUn/90 (UFSC, 1990) e 136/CUn/91 (UFSC, 1991b), regulamenta as diretrizes referentes à Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como um marco histórico institucional, no processo de desenvolvimento da Política de Gestão Pessoas.

Com o propósito de transcender a visão instrumental do processo avaliativo que se preconizava a época, apenas para uma condição para progressão na carreira, a Avaliação de Desempenho se posiciona como integrante da gestão, de planejamento e desenvolvimento dos seus Servidores (UFSC, 1991a).

A época, foi constituído um Manual da Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991a) que orientava sobre as normatizações trazidas na Resolução (UFSC, 1990), expressando a prática da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE e colocando-a como um processo contínuo e permanente, na busca do desenvolvimento do Servidor e da Instituição.

De acordo com a Resolução nº 121/CUn/90, são objetivos da avaliação de desempenho:

- I - Avaliar o desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos, obtendo dados para a efetivação da progressão funcional por mérito, considerando-se as condições de trabalho oferecidas pela instituição;
- II - Identificar fatores de ordem pessoal, setorial ou organizacional que influem no desempenho funcional dos Servidores;
- III - Realimentar tanto a chefia quanto o subordinado sobre o desempenho funcional;
- IV - Diagnosticar situações-problema;
- V - Ampliar os canais de comunicação entre chefia e subordinado, através da avaliação e da autoavaliação;

- VI - Levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de Recursos Humanos; e,
- VII - Subsidiar, através da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de recursos humanos. (UFSC, 1990, Art. 3º)

Como quebra do paradigma instrumental do arcabouço da avaliação de forma unilateral, feita apenas pela Chefia, a Instituição preconizou também autoavaliação (UFSC, 1991a). Participam do processo de Avaliação de Desempenho como avaliados, todos os Servidores TAE da Instituição. E como avaliadores, os servidores da carreira técnico-administrativa em educação ou da carreira do magistério federal, desde que tenham Servidores TAE sob sua gestão, caracterizando-os como chefias imediatas.

Com o advento da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) há uma nova reestruturação da carreira técnico-administrativa com o PCCTAE, trazendo novas concepções referentes à Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE. Estas concepções foram reforçadas e complementadas por meio do Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), publicado em junho de 2006, depois de 1 (um) ano do PCCTAE (BRASIL, 2005).

Neste contexto, a Universidade necessitou adequar seus regulamentos à nova estrutura proposta pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), em etapas, realizando todas as adequações para a nova carreira por tempo de serviço, por nível de capacitação, inserindo o incentivo à qualificação profissional, enfim, implementando uma série de alterações que necessitaram de tempo para planejamento, organização e análise por parte da área de Gestão de Pessoas da Instituição.

Findado este período de adequação ao PCCTAE (BRASIL, 2005), que durou em média três anos, a UFSC precisou então refletir sobre o processo avaliativo praticado com os seus Servidores Técnico-Administrativos em Educação considerando as concepções trazidas com o PCCTAE (BRASIL, 2005), resultando na Resolução nº 82/2016/CUn (UFSC, 2016a).

Este tempo, transcorrido, se dá pelo desenvolvimento dos espaços democráticos e de gestão, que compõe o tônus de uma instituição como a universidade. Quando se fala de avaliação, se traduz uma diretriz de desempenho, de expectativa profissional deste trabalhador. Neste contexto, tempo e diálogo, são fundamentais com a comunidade universitária, de modo que a Avaliação possa se constituir em uma ferramenta de gestão, positivamente materializada no interior da gestão, com a comunidade universitária.

Esta Resolução (UFSC, 2016a) então passou a regulamentar o processo avaliativo na Instituição, normatizando seus objetivos, suas competências, seus procedimentos, a

periodicidade, a metodologia a ser aplicada e seus resultados, assim como outras diretrizes legais no que tange à Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

Além da necessidade de um instrumento normativo que atendesse à novos princípios acerca da Avaliação de Desempenho, também foi identificada na Universidade a primordialidade de se desenvolver um sistema informatizado que possibilitasse a aplicação e a gestão da nova avaliação de desempenho proposta na Resolução nº 82/2016/CUn (UFSC, 2016a).

Desta forma, a partir de 2017 a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC passou a ser realizada por meio do Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (SIGAD) (UFSC, 2016a). Este sistema tem por propósito o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho com vistas a potencializar as ações de desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

Com base no arcabouço da Política Institucional, o resultado da Avaliação de Desempenho do servidor na Universidade pode variar entre a pontuação de um e a cinco, em que de 1,00 a 1,99 pontos o desempenho é considerado não satisfatório; de 2,00 a 2,99 o desempenho é considerado pouco satisfatório; de 3,00 a 3,99 pontos, o desempenho é considerado satisfatório; de 4,00 a 4,99 pontos, o desempenho é considerado muito satisfatório; e, por fim, 5,00 pontos, o desempenho é considerado plenamente satisfatório. (UFSC, 2016a)

Na avaliação de desempenho realizada com os servidores TAE em 2019, a média geral foi a pontuação de 4,80 e em 2020, a média geral foi de 4,81. Mais de 95% dos Servidores TAE obtiveram pontuação entre 4,00 e 5,00. (UFSC, 2020b)

O desenvolvimento da concepção de avaliação, em seu processo histórico, em nível institucional, foi essencial para a potencialidade da avaliação como ferramenta de gestão. Consideramos de fundamental importância, que o gestor compreenda a concepção da avaliação de desempenho e seus reflexos na gestão, para que os resultados da avaliação reflitam no desenvolvimento do servidor e da própria Instituição.

De acordo com Lucena (1992), a prática da avaliação é tão antiga quanto o ser humano e tem desempenhado seu papel na análise e julgamento a respeito da natureza, do mundo e das ações humanas, em que estas ações são consequências do resultado de um processo de avaliação. A autora ainda complementa que a avaliação “é a base para apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha” (LUCENA, 1992, p. 35).

Autores como Snell e Bohlander (2009) e Fernandes (2013), situam a avaliação como um processo, no sentido de olhar o desempenho como um viés de aprimoramento, de aperfeiçoamento que se contextualiza em um dado momento histórico, com base em parâmetros claros e divulgados, visando a adequação do desenvolvimento profissional e institucional.

A materialidade desta avaliação, no contexto da sua prática a caracterizamos como dialógica, potencializando em sua essência, a comunicação entre avaliadores/gestores e avaliados a respeito do desempenho em si, mas também sobre o desenvolvimento deste servidor e as diretrizes institucionais.

Pontes (2002) também enfatiza a relevância da comunicação, do diálogo entre os servidores avaliados e seus gestores, afirmando que a comunicação é a base do processo de avaliação de desempenho, quando esta é materializada de forma sincera e orientadora, no sentido de uma análise construtiva do desempenho e das potencialidades do servidor, conjuntamente com os propósitos institucionais.

Neste sentido, é de responsabilidade do avaliador/ gestor estabelecer um canal de comunicação com o servidor de modo a transmitir uma devolutiva da avaliação realizada, construindo um diálogo com vistas a potencializar um processo de desenvolvimento.

De acordo com Bergue (2011), os modelos padronizados de avaliação de desempenho estão preocupados principalmente com procedimentos para diminuir uma possível resistência da pessoa avaliada a este processo, e que pouca ou nenhuma atenção é atribuída ao gestor - o agente que promove o desempenho. Por outro lado, adverte o autor, que muito pouco é investido na formação dos gestores para administrar este processo e as relações que dele decorrem.

A avaliação de desempenho é um processo complexo, que envolve inúmeros fatores, como: a formação do gestor, a cultura institucional, o ambiente de trabalho e as metas institucionais, nas quais as pessoas precisam conhecer e reconhecer seus objetivos e suas consequências. Caso contrário, se persiste na visão instrumental, unicamente como condição de remuneração (BERGUE, 2011).

Neste contexto, além do gestor necessitar ter conhecimento da essência da concepção da avaliação de desempenho, se faz pertinente, ser conhecedor dos ditames constitucionais e legais, que permeiam o ambiente público. Nesta perspectiva, como categoria de análise, é relevante contextualizar um olhar sobre as diretrizes da Política Institucional, que pontua como se consolida o processo da avaliação de desempenho.

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

A Política de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas é planejada, desenvolvida e executada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (UFSC, 2016b). Desde o seu surgimento, ao longo dos anos esta área passou por diversas mudanças em seu aspecto estrutural e em sua concepção.

De acordo com Bahia (2019), a gestão de pessoas passou por Departamento do Pessoal (DP) (UFSC, 1970), depois para Departamento de Recursos Humanos (DRH). Nos anos de 90, passou por uma estrutura inovadora de DRH, por meio da abordagem gestão por processos. Em 2004, esta área é novamente reconfigurada, com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). Em 2012, passa a ser reconfigurada como Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP).

Em meio às mudanças estruturais e conceptuais, a Universidade chega à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) pensando o trabalhador/servidor como um Ser Social que interage com sua realidade e ao mesmo tempo, que colabora com o desenvolvimento dos objetivos institucionais (UFSC, 2020a). A PRODEGESP constitui-se na tríade Administração de Pessoal, Desenvolvimento e Saúde do Servidor. Sustenta-se em sua missão institucional, a qual está calcada em potencializar o servidor como agentes sociais institucionais por meio de políticas de desenvolvimento, a partir de uma gestão colaborativa (UFSC, 2020a).

A gestão colaborativa, que impulsiona o homem como sujeito e não como objeto de suas ações, recusa essa perspectiva instrumental ao gerenciar com pessoas e não as pessoas. Na gestão colaborativa, predomina o coletivo, que é regido pelo compartilhamento de ações com as pessoas por meio das quais a história, a cultura e a formação são vistas como um processo que se dá na correlação com o outro e com a realidade vivida (BÚRIGO, 2016). Nesta perspectiva, de acordo com Búrigo e Loch (2011), a partir de ações de desenvolvimento e abertura de diálogos, onde cada gestor é um gestor da área de Gestão de Pessoas, há possibilidades de se compartilhar e desenvolver uma política institucional.

Historicamente, a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no contexto da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação, teve como base a Resolução nº 121 / CUn / 90 (UFSC, 1990), modificada pela Resolução nº 136 / CUn / 91 (UFSC, 1991b). Essas Resoluções (UFSC, 1990; 1991b) foram construídas considerando o Plano de Carreira a que os Servidores estavam subordinados à época: o Plano Único de Classificação e Remuneração de Cargos e Empregos (PUCRCE) (BRASIL, 1987a).

Com a chegada da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), no âmbito das instituições federais o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), o Servidor Técnico-Administrativo em Educação começa a fazer parte de um plano com orientações de desenvolvimento para sua carreira, não fazendo mais parte do PUCRCE (BRASIL, 1987a).

O Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006), determina as orientações para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, criado pela Lei nº 11.091/2005, (BRASIL, 2005) e o relaciona ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada Instituição Federal de Ensino.

O citado Decreto (BRASIL, 2006, Art. 4º) coloca 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”.

Ao considerar a comunidade externa, o Decreto (BRASIL, 2006) pontua a preocupação do diálogo da Universidade com a sociedade. Neste sentido, a Universidade, por meio de seu PDI (UFSC, 2015a), manifesta sua interação no contexto com a sociedade, desvelando e materializando o seu papel social, nas dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão, da cultura e arte e da gestão.

Para Chauí (2003), a Universidade é definida como uma instituição social, uma prática social, originada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas responsabilidades, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais e estruturada por diretrizes, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

Como instituição social (CHAUÍ, 2003), a Universidade é produzida pela sociedade e assim resulta de um conjunto de relações contraditórias de legitimação e de oposição com a sociedade e que, em constante processo de mudança constrói sua vida social e histórica (DIAS SOBRINHO, 2002).

A Universidade é uma instituição social complexa, considerando sua diversidade de formação técnica e sua conexão ideológica dos agentes, seus diferentes e múltiplos processos, sua diversidade de valores e interesses em constante interação e conflito, sua diversidade de formação técnica e sua conexão ideológica dos agentes, tudo converge para um mesmo objetivo: a formação (DIAS SOBRINHO, 2002).

Devido ao desenvolvimento histórico das instituições, a avaliação se materializa como um complexo campo de práticas, instrumentos, teorias e especialistas, que cumpre amplas

funções educacionais, mas também sociais e políticas. A avaliação, concebida como formação, resulta de uma visão diferenciada da educação e da sociedade, sem se limitar a “verificar se as metas e exigências burocráticas foram cumpridas, embora isso também deva fazer parte do processo” (DIAS SOBRINHO, 2002, p. 133).

A avaliação em um sentido mais abrangente é uma ação que impulsiona o processo formativo de seus servidores e faz com que a instituição reflita sobre a importância do processo de interação com a sociedade. Isso implica refletir sobre que tipo de formação a Universidade busca, levando em consideração os valores refletidos em sua visão e missão (UFSC, 2015a).

Neste contexto, o desenvolvimento da avaliação de desempenho como uma ação formativa, impulsiona a Universidade a fortalecer sua Política Institucional de Gestão de Pessoas, que é reflexo de um panorama mais amplo, no que se refere a Política Pública de Gestão de Pessoas.

POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Resgatando os primórdios da Política Pública de Gestão de Pessoas, poderemos nos reportar ao Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), criado em 1930, considerado o símbolo da primeira reforma administrativa e o início do processo de profissionalização dos servidores públicos do País. Desde então, o desenvolvimento da gestão pública no Brasil tem sido acompanhado por mudanças nos modelos de gestão de pessoas, que resultaram em iniciativas recentes voltadas para a modificação da política de pessoal, que têm dado especial ênfase ao fortalecimento das capacidades institucionais das instituições públicas por meio do aperfeiçoamento do processo de gestão (CAMÕES, 2014).

Do ponto de vista da legislação vigente (BRASIL, 2009), a política de gestão de pessoas está pautada na democratização das relações de trabalho, rompendo com a tradicional relação unilateral entre a administração pública e os servidores como vestígio de um estado autoritário. É uma política transversal, aplicada como forma de conceber ações de gestão de pessoas que almejam a dignidade do servidor e esse reconhecimento é de suma importância para que o servidor seja percebido como detentor de direitos e deveres.

O conjunto de ações estratégicas para a gestão de pessoas na Administração Pública Federal foi desenvolvido à luz da política de democratização das relações de trabalho, com ênfase para o novo sistema de avaliação de desempenho, estruturado por objetivos entre gestores e servidores (BRASIL, 2009).

A avaliação de desempenho no âmbito da Administração Pública Brasileira já era realizada por meio de promoções com base em critérios de merecimento, organizadas por uma Comissão de Eficiência conforme descreve a Lei nº 284/1936 (BRASIL, 1936). A Reforma Administrativa por meio do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), estrutura a Administração Federal em Administração direta e indireta, sendo esta última subdividida em: fundações públicas, autarquias, sociedades de economia mista e empresas públicas.

Neste contexto, o Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), situa a Universidade como uma autarquia de regime especial, subordinada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, financeira, didático-científica e disciplinar (UFSC, 2015b).

O Decreto nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977, Art. 5º), normatiza a progressão funcional e o aumento por mérito, caracterizando uma referência no que se refere a uma legislação específica que regulamente a Avaliação de Desempenho: “O processo seletivo, para efeito da progressão funcional e do aumento por mérito, far-se-á mediante avaliação do desempenho funcional dos servidores, realizada pela respectiva chefia, com observância do disposto neste regulamento”.

Com o advento do Decreto nº 94.664/1987 (BRASIL, 1987a), o PUCRCE (BRASIL, 1987) traz uma legislação específica para as universidades e demais instituições federais de ensino superior, que compreende os servidores docentes e técnico-administrativos. A Portaria nº 475/1987 (BRASIL, 1987b, Art. 24) que publica legislação complementar para a efetivação do PUCRCE (BRASIL, 1987a), considera que “A progressão por mérito terá por base a avaliação de desempenho a ser realizada de acordo com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da IFE”.

Já com o PCCTAE (BRASIL, 2005), o servidor técnico-administrativo em educação começa a fazer parte de um plano com orientações específicas para o desenvolvimento de sua carreira, não fazendo mais parte do PUCRCE (BRASIL, 1987a) que também abordava entre outras carreiras, a dos servidores docentes. Novos valores são incorporados à concepção de carreira como a importância da formação e qualificação dos servidores.

Formação, qualificação dos servidores e instrumento de gestão, é o tripé que sustenta a concepção da avaliação de desempenho dialógica, entre os pares e a sociedade, situando a universidade como instituição social (CHAUÍ, 2003). Neste contexto, como construção histórica, a gestão universitária reflete um processo de transformação social, econômica e política. Ela se materializa por meio de ações pautadas na escolha de prioridades, vínculos e

compromissos que refletem seus interesses e resguardam seu papel político-institucional no cumprimento de sua função social.

A ação de gerir, em uma dinâmica de gestão universitária não será apenas mecânica e catalisadora para as regulamentações legais, mas também para as ações decorrentes da participação ativa e interna à instituição (RIBEIRO, 2013). Isto posto, mesmo diante das formalidades da Lei, o processo da gestão universitária é fundamental na interação com a Política Pública, com a Política Institucional e como se concebe a Avaliação de Desempenho.

A VISÃO DOS GESTORES

A pesquisa de Souza (2016), apresenta um estudo de caso, a partir de uma investigação documental e bibliográfica, com abordagem qualitativa e teve como fonte de dados primários a entrevista semiestruturada.

Os sujeitos da pesquisa foram gestores ocupantes de Cargos de Direção (Vice-Reitor, Pró-Reitor e Diretores de Unidades Administrativas) e Função Gratificada (Coordenador, Chefe de Divisão e Chefe de Serviço de Unidade Administrativa), que participaram de ao menos 02 (dois), dos 03 (três) últimos processos avaliativos e que estavam há mais tempo exercendo suas atividades como gestores em áreas administrativas no *Campus* Florianópolis, totalizando 07 (sete) sujeitos da pesquisa.

As categorias de análise permearam concepções e a interface de: Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, Política Institucional de Gestão de Pessoas e Política Pública de Gestão de Pessoas.

Na categoria Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, de forma sintética, os questionamentos aos gestores foram quanto às suas percepções, visões e concepções, nas suas práticas de gestão, do processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC; da finalidade prática da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC e do processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição.

Na categoria Política Institucional de Gestão de Pessoas, as indagações aos gestores foram quanto à sua concepção sobre a Política Institucional de Gestão de Pessoas na UFSC e à concepção da interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

Na categoria Política Pública de Gestão de Pessoas, as perguntas aos gestores foram quanto à sua concepção a respeito da Política Pública de Gestão de Pessoas e, diante do processo

histórico da Avaliação de Desempenho, sua consideração se a Política Pública de Gestão de Pessoas está em interação com a Política Institucional de Gestão de Pessoas e de que forma.

De acordo com a percepção dos gestores entrevistados e considerando suas práticas de gestão, o processo de avaliação de desempenho é realizado de maneira pontual e momentânea, preenchendo os formulários de avaliação de desempenho e tentando posicionar o servidor dentro das questões listadas.

O processo de avaliação de desempenho é percebido pelos Gestores, na prática, como um ato mecânico e legalista de receber os formulários de avaliação, preenchê-los e devolvê-los à área responsável por gerenciar este processo na Instituição, sem necessitar dialogar com o servidor avaliado a respeito das respostas registradas, distanciando de ser um processo em constante e permanente de orientação e desenvolvimento dos Servidores TAE.

Na prática, segundo os gestores pesquisados, a finalidade de se avaliar o desempenho está essencialmente relacionada ao impacto financeiro trazido pela Progressão por Mérito, que faz parte da política salarial presente na Instituição e que está prevista no Plano de Carreira dos Servidores TAE (BRASIL, 2005), mesmo diante das diretrizes institucionais que potencializa que a avaliação deve ir além da perspectiva de ser apenas um pré-requisito para a progressão.

Isto posto, em geral, os Gestores entrevistados desconhecem a concepção, a finalidade e o processo histórico da avaliação de desempenho dos Servidores TAE, bem como as relações decorrentes deste processo, que podem levar a ações que fortaleçam a avaliação como um processo formativo constitutivo da gestão.

Quanto a concepção da Política Institucional de Gestão de Pessoas, os Gestores entrevistados consideram práticas mais específicas da área de Gestão de Pessoas, como cursos capacitação ofertados e alocação das vagas nos setores. Para eles, ainda, há a ausência de uma integração desta Política Institucional e a Gestão de Pessoas como um todo. Essas diferentes ponderações dos Gestores demonstram a ausência de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas de forma mais abrangente e integradora, que contemple todas as áreas com suas demandas e evidenciem que estas áreas estão articuladas para o desenvolvimento das ações da Gestão na Instituição.

Na concepção dos Gestores, não há interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores. Porém, para que a avaliação de desempenho produza os resultados esperados, ou seja, como processo formativo constitutivo da gestão, é necessário legitimá-la por meio de uma Política

Institucional de Gestão de Pessoas, que contemple também outras áreas que reflitam ações mais fidedignas ao desenvolvimento do servidor e da instituição.

No que diz respeito à compreensão da Política Pública de Gestão de Pessoas, os Gestores entrevistados referem-se, principalmente, a questões inerentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005) como os incentivos ligados à qualificação e a Progressão por Capacitação. Quanto à interação entre a Política Pública de Gestão de Pessoas e a Política Institucional de Gestão de Pessoas, considerando o processo histórico da avaliação de desempenho, os Gestores não conhecem as orientações das políticas públicas que considerem a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Universidade.

Nesse contexto, os Gestores entrevistados desconhecem as orientações das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas em um sentido mais amplo, bem como a interação dessas Políticas, com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no que se refere ao processo da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como um instrumento constitutivo da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo do artigo, de compreender a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina, sob o ponto de vista do gestor, é possível concluir que há um caminho formativo a se constituir junto aos gestores na concepção da potencialidade da avaliação como instrumento de gestão, dialógica e formativa.

A concepção de avaliação pelos gestores é instrumentalista, de preenchimento de formulário, essencialmente relacionada ao impacto financeiro trazido pela Progressão no Mérito, distante de uma prática dialógica formativa, que possa ser situada como um instrumento de gestão.

Os Gestores demonstram desconhecer a concepção, a finalidade e o processo histórico da avaliação de desempenho dos Servidores TAE, bem como as relações decorrentes deste processo, que podem levar a ações que fortaleçam a avaliação como um processo formativo constitutivo da gestão.

A Política Institucional de Gestão de Pessoas é percebida pelos Gestores considerando os cursos capacitação ofertados e alocação das vagas nos setores, desconsiderando a interface destas ações com a avaliação de desempenho, na tônica do desenvolvimento do servidor e da Instituição.

No que se refere à compreensão da Política Pública de Gestão de Pessoas, os Gestores entrevistados situam principalmente, as questões inerentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005) como os incentivos ligados à qualificação e a Progressão por Capacitação.

Nesse contexto, é possível afirmar que os Gestores entrevistados desconhecem as orientações das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas em um sentido mais amplo, bem como a interação dessas Políticas, com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no que se refere ao processo da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

Diante do exposto, evidencia-se uma contradição, ao mesmo tempo em que a Avaliação de Desempenho é potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão, esta é fragilizada pela ausência de um processo formativo constitutivo na gestão.

A ausência de orientações claras de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas enfraquece o potencial da avaliação como processo formativo que constitui a gestão. Estas orientações permeiam por um constante acompanhamento do desempenho e desenvolvimento do servidor frente às diretivas institucionais. Todavia, se esta interação não for constituída, a avaliação se torna como uma folha ao vento, como um protocolo formal para progressão na carreira.

O processo formativo dos gestores, potencialmente é um caminho a ser percorrido. Pois entre o compromisso político de ser gestor e o conhecimento técnico da gestão, há um caminho formativo a ser trilhado.

A pesquisa de Souza (2016), foi um marco avaliativo para o desenvolvimento e diretrizes da Política de Institucional de Gestão de Pessoas, no que tange situar e contextualizar a avaliação de desempenho como instrumento formativo, constitutivo da gestão.

Nesta perspectiva, com o objetivo de vencer a contradição pontuada neste estudo e potencializar o processo de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como processo formativo constitutivo da gestão, foram materializadas e planejadas algumas ações na Universidade, diante do seu processo histórico, tendo como marco a Resolução n. 82/2016/CUn (UFSC, 2016a):

- Curso presencial de formação dos gestores quanto à prática do processo da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, com o intuito de conscientizar e esclarecer aos Gestores sobre a importância da avaliação, bem como suas competências como participantes deste

processo. Este curso presencial foi realizado em 2017, sob uma carga horária de 04 (quatro) horas, com 04 (quatro) turmas e totalizando 227 gestores formados³;

- Elaboração de um Manual de Avaliação de Desempenho como fonte de consulta, prestando orientações quanto à Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE (UFSC, 2020c);
- Elaboração de um site sobre a avaliação de desempenho que traz as informações a respeito da avaliação na Instituição, além de servir como instrumento de divulgação das notícias acerca do processo avaliativo (UFSC, 2020d);
- Pesquisa de opinião com os servidores que participaram do processo avaliativo por meio do Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (SIGAD) em 2017, que responderam questionamentos quanto ao grau de satisfação em relação ao SIGAD, à facilidade no uso, ao formulário da avaliação, ao Curso de Formação para Gestores da Avaliação de Desempenho, à divulgação da Avaliação de Desempenho e à Avaliação de Desempenho como um todo (UFSC, 2020d);
- Divulgação dos resultados da presente Pesquisa em forma de palestra, como parte da formação aos gestores que participam da Escola de Gestores (UFSC, 2020e), que tem por propósito potencializar a formação dos gestores, com vistas ao incremento do desenvolvimento institucional, esclarecendo aos gestores a importância da avaliação como parte deste processo de desenvolvimento;
- Utilização dos resultados da Avaliação de Desempenho como critério classificatório em Processo Seletivo para concessão de afastamento integral de servidores técnico-administrativos em educação, contribuindo para integração e legitimação da avaliação entre as áreas de desenvolvimento; e,
- Aplicação anual da avaliação de desempenho desde 2017, como forma de contribuir com o aperfeiçoamento e internalização da cultura da avaliação de desempenho, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2015a).

Compreendemos que desde a pesquisa aplicada por Souza (2016) e o atual cenário da Avaliação de Desempenho na Universidade, há um caminho ainda ser trilhado de integração de áreas, de sistemas para a potencialidade da Avaliação de Desempenho como instrumento de gestão. Todavia, quiçá esta pesquisa possa ser reaplicada no intuito de apresentar os progressos que já foram materializados. Uma Avaliação dialógica, potencializada no desenvolvimento do servidor e institucional é a grande meta a ser alcançada como um processo de gestão, situando

³ Informações obtidas junto ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/PRODEGESP/UFSC (2017).

e pertencendo o servidor como sujeito responsável pelo desenvolvimento e o processo histórico da Instituição. Para tanto, a formação do gestor e as diretrizes claras da Política de Desenvolvimento da Área de Gestão de Pessoas, necessitam ser revitalizadas, na sua essência, como um processo formativo da Gestão com as Pessoas.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Adélia Gomes Teixeira. **O apoio jurídico para a tomada de decisão na gestão de pessoas das universidades federais: desafios e perspectivas sob a ótica dos gestores.** 2019. 161p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul: Educus, 2011.

BRASIL. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 out. 1936. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/1284.htm#dtart13. Acesso em: 19 jun. 2015.

BRASIL. Decreto- Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#view. Acesso em: 19 jun. 2015.

BRASIL. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 out. 1977. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 19 jun. 2015.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987a. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.

Diário [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 jul. 1987a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm. Acesso em: 05 maio 2015.

BRASIL. Portaria nº 475, de 26 de agosto de 1987b. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. **Legislação de Pessoal Governo Federal**, Brasília, DF, 26 ago. 1987b. Disponível em:

<https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/2919>. Acesso em: 23 ago. 2015.

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 [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 06 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006b. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 06 maio 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009**. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Brasília: MP, 2009.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, 2011.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra *et al.* Gestão colaborativa no processo formativo da EaD. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 165-176, jan. 2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

DIAS SOBRINHO, José. Concepções de universidade e avaliação institucional. In: TRINDADE Héglio (Org.). **Universidades em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 149-169.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação**. Florianópolis: Insular, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. São Paulo: LTr, 2002.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A gestão universitária**: um estudo na Universidade Federal do Pará, de 2001 a 2011. 2013. 290p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

SOUZA, Gisele Furtado Schmitz de. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão**. 2016. 118p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura do Departamento do Pessoal**. Arquivo Central. Documento impresso. 1970.
UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 121/CUn/90, de 28 de agosto de 1990**. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. UFSC, Florianópolis, SC, 28 ago. 1990. Disponível em: <<http://avaliacaodedesempenho.paginas.ufsc.br/files/2012/05/RESOLUCAO121CUn90.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Manual de Avaliação de Desempenho**. Florianópolis: UFSC, 1991a. (Fornece orientações aos servidores técnico-administrativos da UFSC sobre o processo de Avaliação de Desempenho). Disponível em: <http://segesp.ufsc.br/files/2013/08/Manual-de-Avaliacao-de-Desempenho.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 136/CUn/91, de 19 de novembro de 1991b**. Altera a Resolução nº. 121/CUn/90, que dispõe sobre a avaliação dos servidores técnico-administrativos. UFSC, Florianópolis, SC, 19 nov. 1991b. Disponível em: <http://segesp.ufsc.br/files/2013/08/Resolucao-136CUn91.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**. 2015a. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>. Acesso em: 18 ago. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015b. Disponível em: http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/estatuto_ufsc_2004.pdf. Acesso em: 19 jun. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 82/2016/CUn, de 24 de agosto de 2016a**. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. UFSC, Florianópolis, SC, 24 ago. 2016. Disponível em: <https://avaliacaodedesempenho.ufsc.br/files/2017/05/MANUAL-AD-2018-Editorado-1.pdf> Acesso em: 07 jul 2019.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 970, de 11 de maio de 2016b**. Cria a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf> . Acesso em: 30 nov. 2020.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Pró- Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP**. 2020a. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/>. Acesso em 30 jun. 2020.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (SIGAD)**. 2020b. Disponível em: <http://sigad.sistemas.ufsc.br>. Acesso em: 16 nov 2020.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Manual de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC**. 2020c. Disponível em: <https://avaliacaodedesempenho.ufsc.br/material-de-apoio/>.pdf. Acesso em 10 nov. 2020.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE**. 2020d. Disponível em: <https://avaliacaodedesempenho.ufsc.br/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Escola de Gestores da UFSC**. 2020e. Disponível em: <https://escoladegestores.ufsc.br/>. Acesso em: 30 nov. 2020.