



**Ministério da Educação
Universidade Federal de Viçosa
Auditoria Interna**

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 01/2022:
Consultoria em avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Demétrius David da Silva
Reitor

Rejane Nascentes
Vice-Reitora

Marcos Ribeiro Furtado
Secretário de Órgãos Colegiados

Jeferson Boechat Soares
Chefe de Gabinete – Reitoria

Equipe da Auditoria Interna

Mateus Henrique de Castro Dias
Auditor Chefe

Érica Monteiro Andrade Barreto
Chefe de Expediente

Aline Xisto Rodrigues

Artur de Assis Rangel Crespo

Flávia dos Reis Arruda

Laís Silva Dias

Luís Otávio Pacheco

Maria Olímpia dos Santos Silva

Paula Carolina Santos Lopes

VIÇOSA 2022

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|--------|---|
| AUDIN | Auditoria Interna Governamental da UFV |
| CONSU | Conselho Universitário da UFV |
| DDP | Divisão de Desenvolvimento de Pessoas |
| PGP | Pró Reitoria de Gestão de Pessoas |
| PAA | Serviço de Provimento, Acompanhamento e Avaliação |
| PCCTAE | Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação |
| UFV | Universidade Federal de Viçosa |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1.INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 1 |
| 1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO | 1 |
| 1.3. ESCOPO DO TRABALHO | 1 |
| 2. METODOLOGIA APLICADA | 2 |
| 3. RESULTADOS DA CONSULTORIA | 3 |
| 3.1. Análise de Conteúdo | 3 |
| 3.2. Sugestões de melhoria | 5 |
| 3.2.1. Estabelecer fase de planejamento | 5 |
| 3.2.2. Sugestões para execução da avaliação | 6 |
| 3.2.3. Estabelecer fase de análise dos resultados do processo de avaliação. | 8 |
| 4. CONCLUSÃO | 10 |
| 5. REFERÊNCIAS | 11 |
| QUADRO RESUMO DAS SUGESTÕES DE MELHORIA | 15 |

1.INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, auxiliando-a no alcance de seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada.

A consultoria prestada pela Auditoria Interna (Audin) consiste em trabalhos de assessoramento, aconselhamento, treinamento, facilitação e outros serviços relacionados, pactuados com a Administração Superior, em assuntos estratégicos como em processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

Objetivo geral do presente trabalho é fornecer serviço de consultoria à Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP), em relação ao processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, nos termos da Resolução Consu nº 09/2008¹, da lei nº 11.091/2005², do Decreto nº 5.825/2006³ e da Medida Provisória nº 431/2008⁴. O intuito do trabalho é subsidiar a melhoria do processo de avaliação de desempenho, propiciando o aprimoramento dos mecanismos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos a nível institucional. Como objetivos específicos pretende-se:

1. Promover melhorias nas diretrizes, objetivos e instrumentos do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos;

2. Atualizar a Resolução Consu nº 09/2008.

1.3. ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido na forma de assessoramento, sendo realizado no período de 11/04/22 a 15/07/2022, visando aperfeiçoar a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação. Vale destacar que a Universidade Federal de Viçosa conta com um total 1.849 servidores da carreira técnico-administrativa, o que representa 60% do total de servidores do órgão.

Equipe de Trabalho:

| | |
|------------------------|--|
| Atividade (PAINT 2022) | 2.1 Serviços de auditoria |
| Macroprocesso | Gestão de pessoas |
| Processo SEI | 23114.905356/2022-73 |
| Tomadora do Serviço | Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) |
| Valor auditado | Indeterminado |
| Responsáveis | Artur de Assis Rangel Crespo - Coordenação Aline Xisto Rodrigues Paula Carolina Santos Lopes |
| Supervisão | Mateus Henrique de Castro Dias |

2. METODOLOGIA APLICADA

As técnicas de *brainstorming* e indagação foram desenvolvidas a partir de reuniões ocorridas com os membros da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) por meio do Serviço de Provimento, Acompanhamento e Avaliação (PAA) da PGP/UFV. As referidas reuniões ocorreram no início do mês de maio, ainda na fase inicial do trabalho, utilizando a plataforma *Google Meet*. O emprego de tais técnicas teve como objetivo compreender melhor os aspectos pertinentes ao objeto de auditoria e captar a percepção dos servidores diretamente responsáveis pelo processo no âmbito institucional.

A análise documental foi realizada a partir de documentos oficiais, tais como: Lei n. 11.091/2005², Decretos Federais n. 5.824/2006⁵ e 5.825/2006³ e Resolução Consu nº 09/2008¹. Essa fase também envolveu uma análise de conteúdo, por meio do pacote “Atlas.ti”, de documentos fornecidos pela PGP, referente a sugestões coletadas em anos anteriores durante a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos. Como resultado de tal análise foi realizado um gráfico de frequência composto por nove categorias identificadas nas respostas, que refletem pontos a serem melhorados no processo de avaliação, como ilustrado no Gráfico 1. A partir da análise documental e de reuniões com a PGP, foram identificados pontos

críticos do processo de avaliação de desempenho da UFV, que subsidiaram a realização de *benchmarking* em uma amostra de sessenta e sete Universidades Federais de Ensino. A técnica teve como objetivo evidenciar boas práticas pertinentes ao tema e contou com a utilização de um *check list*, elaborado pela equipe de auditoria. Foram analisadas resoluções, formulários e *sites* destas instituições, que tiveram como orientação questões referentes aos métodos empregados na avaliação de desempenho, fatores avaliados, estrutura dos formulários de avaliação, critérios adotados para fins de progressão por mérito, dentre outros.

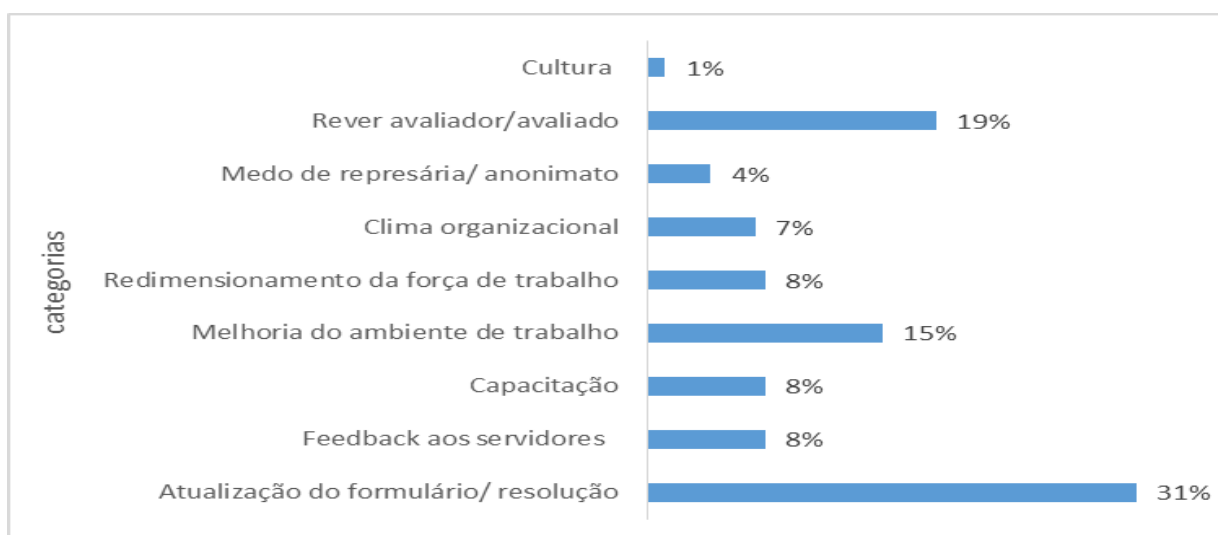
3. RESULTADOS DA CONSULTORIA

Este item contempla os resultados da análise de conteúdo e as sugestões para aprimoramento do processo de avaliação de desempenho. Conforme detalhados nos itens 3.1 e 3.2.

3.1. Análise de Conteúdo

A análise dos dados coletados pela PGP durante a avaliação de desempenho possibilitou a identificação de pontos para melhoria que foram agrupados em nove categorias, como detalhado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Pontos de melhorias da avaliação de desempenho da UFV



Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela PGP/UFV

A categoria mais frequente, diz respeito à necessidade de reformulação da resolução e/ou do formulário de avaliação (31% das observações). Nessa categoria foram enquadradas sugestões referentes à definição de critérios mais objetivos, ampliação da escala de avaliação, inclusão de avaliação com base em metas e criação de espaço para discorrer sobre cada questão objetiva.

A segunda categoria mais frequente (18,6%) se refere à revisão do avaliador/avaliado, em que os relatos evidenciaram a importância do servidor ser avaliado por alguém que de fato acompanha seu trabalho de perto e possui propriedade para avaliá-lo. As sugestões evidenciaram a necessidade da avaliação ser realizada pela chefia imediata e não pela chefia geral, bem como as dificuldades encontradas quando as chefias ou servidores são recém-chegados ao setor.

A categoria “melhoria no ambiente de trabalho” (15,12%) abrange a necessidade do processo de avaliação de desempenho subsidiar melhorias no ambiente físico de trabalho e a necessidade dos servidores realizarem a avaliação de suas condições de trabalho, que atualmente está restrito à chefia.

As sugestões relacionadas a *feedback* (7,56%) incorporam tanto a necessidade de um retorno a respeito dos resultados da avaliação, esclarecimento a respeito da nota atribuída ao servidor e dos pontos de melhoria, como a realização de ações a partir dos resultados da avaliação. Já a categoria capacitação (7,56%) envolve a necessidade de oferecimento de cursos de capacitação para suprir as lacunas mapeadas na avaliação de desempenho, especialmente, no caso de servidores com mais tempo na carreira do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que necessitam se adequar às novas tecnologias.

As outras sugestões identificadas são referentes à necessidade de redimensionamento da força de trabalho (7,56%), melhoria no clima organizacional (6,98%), anonimização da avaliação da chefia (4,07%), de modo a evitar represália e impacto da cultura organizacional (1,16%), que dificulta uma avaliação fidedigna.

É importante destacar que, algumas solicitações de melhorias já estão presentes na Resolução Consu nº 09/2008¹, tais como: avaliação por metas, avaliação da chefia imediata e capacitação para realização da avaliação de desempenho. Sendo assim, é importante fazer uma revisão do processo para identificar onde estão as lacunas que impedem a execução ou a percepção do atendimento às normas.

3.2. Sugestões de melhoria

A fim de atender os objetivos dessa consultoria, a análise documental e o *benchmarking* subsidiaram a construção de sugestões que podem contribuir para uma melhoria do processo de avaliação de desempenho. Essas serão apresentadas a seguir e foram divididas em 3 grupos: estabelecer fase planejamento; sugestões para execução da avaliação; estabelecer fase de análise do processo de avaliação.

3.2.1. Estabelecer fase de planejamento

Considerando o *benchmarking* realizado, sugere-se a inclusão de uma fase de planejamento que anteceda a execução da avaliação de desempenho, de modo a possibilitar o planejamento do processo como um todo, levando em consideração os insumos necessários e resultados esperados, de maneira coordenada ao plano institucional. Essa fase é essencial para garantir que a avaliação de desempenho faça parte de um processo mais amplo, voltado à melhoria contínua dos processos, bem como dos resultados institucionais.

Tal fase poderia contemplar a elaboração de um plano de trabalho, em formulário específico, contendo a definição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor; a periodicidade; as metas; as condições de trabalho; as competências; além da sugestão de ações de capacitação a serem realizadas antes e durante a aferição do desempenho.

O plano de trabalho melhora a orientação para resultados e a aferição pela chefia do grau de desempenho que o servidor atingiu durante o período avaliativo e permite identificar as lacunas ou falhas que possam ser melhoradas tanto no ambiente de trabalho, quanto no exercício da atividade individual, além de trazer as diretrizes de como atingir tais objetivos, o que permite ao servidor entender o seu papel na instituição, além de nortear suas ações.

Exemplos dessa prática podem ser encontrados na UnB⁶, UFPA⁷, UFPR⁸, UFRJ⁹, UFRN¹⁰, UFSJ¹¹ e UTFPR¹².

3.2.2. Sugestões para execução da avaliação

a) Inclusão de eixos avaliativos

Atualmente a avaliação de desempenho da UFV¹ envolve apenas a dimensão individual, entretanto, uma boa prática observada na UNIPAMPA¹³ foi a adoção de dois eixos avaliativos, sendo um focado no desenvolvimento individual (plano de trabalho individual) e o outro eixo focado no desenvolvimento setorial/institucional. No primeiro é necessário cumprir todas as metas estipuladas para progredir e o segundo conta com formulários, que não pontuam, voltados para análise do ambiente físico, da força de trabalho e das metas institucionais.

b) Reavaliar o prazo e/ ou período de avaliação de desempenho

Considerando que o art. 10º da Resolução Consu nº 09/2008¹ estabelece que a avaliação será realizada anualmente no mês de agosto e que a Instituição possui diversos órgãos com suas particularidades, sugere-se estender o período de avaliação, permitindo que os setores se organizem para a execução da avaliação em momento mais apropriado.

O aumento do prazo permitirá que os envolvidos tenham maior flexibilidade para realizar a avaliação de maneira a não prejudicar as atividades rotineiras do setor, podendo executá-la de modo mais eficaz. Além disso, um prazo superior a um mês impede que a avaliação aconteça durante as férias de determinado servidor. Algumas instituições analisadas, cita-se aqui a UNIVASF¹⁴ e a UFRA¹⁵, têm um período de avaliação no decorrer do ano e não apenas em um mês específico.

Diante da impossibilidade de estender o prazo, uma alternativa seria um estudo para verificar o melhor período, para a realização da avaliação, tendo em vista as rotinas institucionais.

c) Revisão do capítulo que trata do interstício para Progressão

Segundo o art. 11 da Resolução Consu 09/2008¹ que trata dos critérios que interrompem a contagem do interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira “serão descontados, dentre outros, os dias correspondentes à licença por motivo de doença de pessoa da família”. Da forma como está a redação, o

entendimento é que, independente do período do afastamento, os dias serão descontados.

Todavia o artigo 83 da Lei 8.112/1990 (redação dada pela Lei 12.269/2010) autoriza a licença remunerada de até 60 dias em período de 12 meses, sendo os primeiros 30 (trinta) dias sem nenhum prejuízo da remuneração, conforme artigo 103 da referida lei. Na UNILA¹⁶, conforme disposto na Portaria 553/2012 e esclarecido na Nota Informativa nº 255/2013/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP¹⁷ a contagem somente será interrompida se ultrapassar os 30 dias.

d) Alteração da redação da nota de conceito na Resolução Consu nº 09/2008

Na UFV¹ há pontuação mínima para progressão de 70% e quatro níveis de conceitos com respectivos valores 1, 2, 3 e 4 (atinge minimamente o desempenho esperado, atinge parte do desempenho esperado, atinge o desempenho esperado e acima do desempenho esperado) e um nível de sem condições para avaliar.

Percebe-se que não há nota 0 (zero), ou seja, em nosso formulário não é possível avaliar o servidor que não atinge o resultado esperado no trabalho, além disso a redação do item “sem condições de avaliar” gera ambiguidade e faz o usuário se perguntar: não tem condições de avaliar quem o avaliado ou o avaliador? Importante ressaltar, que nos formulários de avaliação há quantidade significativa de perguntas com teor subjetivo.

Portanto, ao inserir os conceitos juntamente com percentual de 0% péssimo, 25% ruim, 50% regular, 75% bom e 100% ótimo, gera mais objetividade na aferição da nota pelos usuários. A inclusão de conceitos avaliativos juntamente com percentual, ou mesmo graduação, foi observado na UFPE¹⁸ e na UFSJ¹¹.

e) Inclusão de percentual de atingimento das metas

Na Resolução Consu 09/2008¹ o item “orientação para resultado” nos formulários, apenas exige o cumprimento de metas e concentração em resultados. Assim, ao avaliar o desempenho do servidor em percentual de cumprimento de metas programadas em um plano de trabalho, garantimos ao item maior objetividade e aferição na mensuração do desempenho do servidor como um todo, pois há metas previamente pactuadas.

A UFSJ¹¹ avalia o desempenho em função das metas programadas em percentual: não atingiu, atingiu até 50%, atingiu mais de 50% e atingiu totalmente.

3.2.3. Estabelecer fase de análise dos resultados do processo de avaliação.

De modo a garantir maior transparência ao processo de avaliação de desempenho, seria interessante divulgar os resultados, como demandas por capacitação, assim como as ações subsequentes do mapeamento conferido pelo resultado do mesmo.

a) Incluir na resolução diretrizes de como serão dados os *feedbacks* aos servidores, tanto relacionado ao seu desempenho como também em relação às demandas solicitadas na avaliação de desempenho.

Observou-se na análise de conteúdo item 3.1 a cobrança desse retorno pelos servidores da UFV e que a Resolução Consu nº 09/2008¹ não discorre em seus artigos de como serão dados os *feedbacks* aos servidores em relação ao desempenho, reclamações e sugestões em relação às demandas solicitadas na avaliação de desempenho.

Essas diretrizes permitem que os avaliados percebam seus resultados e tenham conhecimento das melhorias necessárias para atingir as metas pactuadas. A FURG¹⁵ realiza esse *feedback* por meio de uma entrevista obrigatória onde o avaliado e o avaliador discutem o desempenho demonstrado pelo servidor buscando formas conjuntas de aprimoramento. Já a UFRN¹⁰ adota o *feedback* como uma etapa do processo de avaliação que consiste na discussão dos registros de avaliação, que servirá para atualização do plano individual de trabalho.

Já a UFRJ⁹, embora não defina o *feedback* como uma etapa do processo, garante que os servidores que não tiveram uma avaliação satisfatória tenham um retorno e um acompanhamento do seu desempenho. A UFSB²⁰ atribui a chefia imediata a obrigatoriedade de formalizar os encaminhamentos necessários, propondo ações para a melhoria do exercício do servidor técnico-administrativo, caso seja identificada alguma dificuldade em seu desempenho.

b) Desenvolver um plano de ação com base nos resultados das avaliações

Estabelecer um plano de ação de modo a desenvolver habilidades e capacidades em resposta a aferição da nota e necessidades mapeadas nos avaliados se torna relevante e pode ser um instrumento motivador, uma vez que os atores

podem assim perceber a efetividade da avaliação de desempenho, essa ação torna a avaliação de desempenho uma ferramenta estratégica, que contribui para o desenvolvimento individual e institucional.

Na UNIFEI²¹ o servidor que obtiver resultado insatisfatório na avaliação de desempenho possui prioridade de capacitação para fins de melhoria e aperfeiçoamento, conforme *feedback* registrado pela chefia imediata no sistema.

Na UFCG²², quando o servidor obtiver os conceitos abaixo do esperado ou parcialmente esperado cabe ao setor responsável pela gestão de pessoas, em articulação com o avaliador e com a participação do servidor, elaborar e implementar um plano de ação visando à melhoria do desempenho.

A UNIFAL²³, prevê a realização de uma Reunião Anual de Avaliação de Resultados, a ser conduzida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, através do Setor de Desenvolvimento e Capacitação.

c) Incluir na resolução medidas de capacitações/ orientações para a execução da avaliação de desempenho.

O art. 25º da Resolução Consu nº 09/2008¹ estabelece que será realizado treinamento para implantação do Programa de Avaliação de Desempenho com todos os servidores Técnico-Administrativos e com todas as chefias da UFV, porém não discorre sobre como esse treinamento será oferecido.

Visando dar praticidade e agilidade ao processo, sugere-se disponibilizar manuais, assim como é feito pela UTFPR¹², UFES²⁴, UFSM²⁵ e UFMG²⁶, com informações sobre atores, responsáveis e os prazos para a execução da avaliação e preenchimento dos formulários.

Outro aspecto relevante é garantir treinamento aos atores envolvidos no processo de avaliação. A UFRGS²⁷ abre, anualmente, através do Núcleo de Planejamento e Gestão, em parceria com a EDUFRGS, turmas para o curso online Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos, disponível no *Moodle* Colaboração e ainda, disponibiliza em seu site um campo de perguntas mais frequentes e suas devidas respostas. Na FURG¹⁹ há obrigatoriedade apenas da chefia de participar de pelo menos um treinamento sistemático de avaliadores disponibilizado

pela instituição. Outra maneira de dar objetividade ao tema, seria a realização de reuniões com os envolvidos para sanar dúvidas sobre a atividade antes da sua execução, assim como é feito pela UFPR⁸.

4. CONCLUSÃO

A consultoria realizada pela equipe permitiu o diagnóstico e proposição de sugestões de melhorias que foram descritas no item 3.2, de modo a aperfeiçoar as diretrizes, objetivos e instrumentos do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos normatizados na Resolução Consu nº 09/2008¹.

A partir do presente trabalho foi possível evidenciar a necessidade de atualizar a resolução de modo a adequar o processo de avaliação de desempenho da UFV, para que ele integre um processo mais amplo voltado à melhoria contínua dos processos e resultados, alinhada e coordenada com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Nesse sentido, a atualização da Resolução é essencial para garantir que o processo contemple uma fase de planejamento com um plano de trabalho, em formulário específico, contendo a definição das metas com as respectivas atividades a serem desempenhadas pelo servidor com periodicidade, condições de trabalho e competências. Assim como também, estabelecer um plano de ação de modo a desenvolver habilidades e capacidades em resposta a aferição da nota e necessidades mapeadas nos avaliados.

5. REFERÊNCIAS

1. UFV, Universidade Federal de Viçosa. **Resolução nº 09 de 2008**. Aprova os Critérios de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos. Disponível em: < https://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/08_09.pdf>
2. BRASIL. **Lei 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. Brasília, DF, 2005.
3. _____. **Decreto 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. Brasília, DF, 2005.
4. _____. **Medida Provisória nº 431 de 14 de maio de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE [...] e dá outras providências. Brasília, DF, 2005.
5. _____. **Decreto 5.824 de 29 de junho de 2006**. 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.. Brasília, DF, 2005.
6. UNB, Universidade Federal de Brasília. **Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 543/2022**. Estabelece os procedimentos para Progressão por Mérito Profissional dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade de Brasília (UNB). Disponível em: <<https://www.dgp.U.br/images/Ato%20DGP%20543-2022.pdf>>
7. UFPA, Universidade Federal do Pará. **Resolução nº 1.439 de 2016**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos em Educação, dos Docentes ocupantes de Função Gerencial e dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade Federal do Pará. Disponível em: <

<https://progep.ufpa.br/progep/documentos/estagio-probatorio/Resolucao-Consad-1439-22-09-2016.pdf>>

8. UFPR, Universidade Federal do Paraná. **Resolução nº 21 de 2008**. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <
<http://www.prppg.ufpr.br/site/portalcapacitacao/wp-content/uploads/sites/113/2021/04/resolucao-21-2008-coplad.pdf>>

9. UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Avades - Cartilha com orientações sobre Plano de Trabalho**. Orientações sobre plano de trabalho e avaliação de desempenho na UFRJ. Disponível em: <
<http://pessoal.ufrj.br/images/CARTILHA - PLANO DE TRABALHO AVADES.pdf>>

10. UFRN, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Resolução nº 110 de 2019**. Dispõe sobre a reestruturação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação sem função de gestão e por técnicos e docentes com função de gestão da UFRN. Disponível em: <
<https://progesp.ufrn.br/storage/documentos/PrRc8SSOZfC3BJesDT3WfDbvv2EoOFzPkScKSRZH.pdf>>

11. UFSJ, Universidade Federal de São João Del Rei. **Resolução nº 14 de 2021**. Disponível: <
https://sig.ufsj.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>

12. UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Manual de Avaliação de Desempenho**. Disponível em <
https://portal.utfpr.edu.br/comissoes/permanentes/comissoes-de-avaliacao-de-desempenho/documentos/manual-de-avaliacao-de-desempenho-atualizado-em-12_12_17.pdf>

13. UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Resolução nº 72 de 2014**. Aprova o programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação. Disponível em: <
<https://unipampa.edu.br/portal/>>

14. UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Resolução nº 02 de 2016**. Institui o Programa de Avaliação de Desempenho do Pessoal Técnico-

administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco- PROAD-Univasf. Disponível em: <
https://portais.univasf.edu.br/progepe/progepe/legislacao/carreira-tecnico-administrativa-em-educacao-tae/programa-de-avaliacao-de-desempenho-proad/resolucao_02_2016_proad.pdf/view>

15. UFRA, Universidade Federal Rural da Amazônia. Pró-Reitora de Gestão de Pessoas. **Manual do servidor. Avaliação de desempenho e progressão por mérito (téc. adm), 2021.** Disponível em: <
https://progep.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=634&Itemid=275>

16. UNILA, Universidade Federal da Integração Latina Americana. **Portaria Unila nº 553/2012.** Disponível em: <
<https://portal.unila.edu.br/progepe/areas-da-gestao-de-pessoas/carreira/arquivo/PortariaProgressoporMrito.pdf>>

17. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Nota informativa Nº 255/2013/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP.** Brasília, DF, 2013.

18. UFPE, Universidade Federal de Pernambuco. **Resolução nº 6 de 2006.** Institui Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE. Disponível em: <
<https://www.ufpe.br/documents/398575/509717/Res+2006+06+CONSUNIV.pdf/96b4aef1-8642-4198-8c2e-d1d21deb9718>>

19. FURG, Universidade Federal do Rio Grande. **Resolução nº 15 de 2000.** Dispõe sobre normas para a avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos e marítimos. Disponível em: <
<https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-2000/resolucao-015-2000>>

20. UFSB, Universidade Federal do Sul da Bahia. **Resolução nº 10 de 2016.** Disponível em: <
<http://ufsb.edu.br/wp-content/uploads/2015/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-10-2016-publicada.pdf>>

21. UNIFEI, Universidade Federal de Itajubá. **Resolução nº 15 de 2020**. Dispõe sobre o programa de avaliação de desempenho por competências dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal de Itajubá. Disponível em: <<https://unifei.edu.br/pessoal/politica-de-gestao-de-pessoas-da-unifei/>>

22. UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. **Resolução nº 04 de 2007**. Institui o Programa de Avaliação do Desempenho – PAD – dos servidores técnico-administrativos em educação da UFCG. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17042007.pdf>

23. UNIFAL, Universidade Federal de Alfenas. **Resolução nº 045 de 2007**. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL – MG. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepeantigo/system/files/anexos/Resolucao%2045CS2007_AD_TAEs.pdf>

24. UFES, Universidade Federal do Espírito Santo. **Manual da Avaliação de Desempenho 2022 dos servidores técnico-administrativos em educação da Ufes**. Disponível em: <<https://sway.office.com/Dx7xncWRWXa9dwb4?ref=Link>>

25. UFSM, Universidade Federal de Santa Maria. **Orientações sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação**. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2018/04/cartilha-AD-2016-orienta%C3%A7%C3%B5es.pdf>>

26. UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. **Manual do Programa de Avaliação de Desempenho**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2022/06/OrientacoesAoServidor.pdf>>

27. UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação**. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/Cat%C3%A1logoServidor/Est%C3%A1gioProbat%C3%B3rio&Avali>>

[a%C3%A7%C3%A3oDesempenho/vers%C3%A3o-novembro-2021 Manual-Avalia%C3%A7%C3%A3o-Desempenho-2021-SERVIDORES.pdf>](#)

QUADRO RESUMO DAS SUGESTÕES DE MELHORIA

| Nº | SUGESTÕES |
|----|--|
| 1 | Estabelecer fase de planejamento |
| 2 | Inclusão de eixos avaliativos |
| 3 | Reavaliar o prazo e/ ou período de avaliação de desempenho |
| 4 | Revisão do capítulo que trata do interstício para Progressão |
| 5 | Alteração da redação da nota de conceito na Resolução Consu nº 09/2008 |
| 6 | Inclusão de percentual de atingimento das metas |
| 7 | Estabelecer fase de análise dos resultados do processo de avaliação. |
| 8 | Incluir na resolução diretrizes de como serão dados os <i>feedbacks</i> aos servidores, tanto relacionado ao seu desempenho como também em relação às demandas solicitadas na avaliação de desempenho. |
| 9 | Desenvolver um plano de ação com base nos resultados das avaliações |
| 10 | Incluir na resolução medidas de capacitações/ orientações para a execução da avaliação de desempenho. |