

A percepção dos servidores da UNIFAL-MG sobre o programa de avaliação de desempenho: uma análise empírica e um balanço perspectivo após dez anos.

Public servants' perception of the performance appraisal program at UNIFAL-MG: an empirical analysis and perspective assessment after ten years.

Nilda Aparecida de Carvalho Gonçalves¹

RESUMO

O presente artigo analisa a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de cargos de chefia da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho. Amparado pela Lei nº 11.091/2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o estudo investiga em que medida o processo avaliativo cumpre suas funções pedagógicas e gerenciais. A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem quantitativa e descritiva, cuja coleta de dados deu-se por meio de questionários aplicados a uma amostra não probabilística por conveniência composta por 371 servidores que participaram do ciclo avaliativo de 2016. Os resultados indicam que, embora a maioria dos respondentes reconheça a importância da avaliação e da autoavaliação para o desenvolvimento institucional e individual, o conhecimento sobre os objetivos do programa permanece superficial. Além disso, identificaram-se graves fragilidades operacionais, destacando-se a carência de treinamentos prévios e a ausência sistemática de *feedback*. Conclui-se que

¹ Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG, Mestra em Administração Pública.

a avaliação de desempenho na UNIFAL-MG é percebida precipuamente como um rito burocrático destinado à concessão de progressão por mérito profissional. Complementarmente, o estudo projeta uma análise prospectiva das transformações ocorridas na última década, avaliando o impacto da modernização digital, do teletrabalho e das novas diretrizes de gestão por competências no setor público.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Administração Pública. PCCTAE. UNIFAL-MG.

ABSTRACT

This article analyzes the perception of administrative staff (servidores técnico-administrativos em educação) and faculty holding leadership positions at the Federal University of Alfenas (UNIFAL-MG) regarding the Performance Evaluation Program. Supported by Law No. 11,091/2005, which established the Career Plan for Administrative Staff in Education (PCCTAE) within Federal Higher Education Institutions (IFES), the study investigates the extent to which the evaluation process fulfills its pedagogical and managerial functions. The research is based on a quantitative and descriptive approach, with data collection conducted through questionnaires administered to a non-probability convenience sample of 371 civil servants who participated in the 2016 evaluation cycle. The results indicate that, although most respondents recognize the importance of evaluation and self-evaluation for institutional and individual development, knowledge regarding the program's objectives remains superficial. Furthermore, severe operational weaknesses were identified, notably the lack of prior training and the systematic absence of feedback. It is concluded that performance evaluation at UNIFAL-MG is perceived primarily as a bureaucratic rite aimed at granting career progression based on professional merit. In addition, the study offers a prospective analysis of the transformations that have occurred over the past decade, evaluating the impact of digital modernization, telework, and new competency-based management guidelines in the public sector.

Keywords: Performance Evaluation. People Management. Public Administration. PCCTAE. UNIFAL-MG.

1 INTRODUÇÃO

A evolução da Administração Pública Federal no Brasil ao longo das últimas décadas reflete um movimento contínuo de transição entre modelos de gestão. O marco fundamental desse processo de modernização ocorreu a partir de 1995 com a promulgação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), formulado sob a liderança do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996), que buscou superar a rigidez do modelo burocrático tradicional ao introduzir os preceitos da Administração Pública Gerencial focada no controle de resultados, na eficiência dos processos, na descentralização e na orientação dos serviços públicos para o atendimento das necessidades do cidadão-cliente.

Nesse cenário de reestruturação do Estado, a gestão de pessoas assumiu uma dimensão estratégica. Deixou de ser um setor focado exclusivamente em rotinas cartoriais — como controle de frequência e processamento da folha de pagamento — para se tornar um agente promotor do desenvolvimento organizacional e humano (DUTRA, 2017). Sob essa nova ótica, a Avaliação de Desempenho (AD) emergiu como um dos principais instrumentos de gestão, capaz de mensurar a contribuição individual e coletiva dos servidores para o atingimento das metas institucionais.

No ecossistema das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a implementação da Avaliação de Desempenho ganhou obrigatoriedade legal e contornos estruturados a partir da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). A referida legislação dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e estabelece expressamente que a avaliação de desempenho deve ser concebida como um processo pedagógico e coletivo. Segundo o texto legal, o resultado do processo avaliativo é a base essencial para a concessão da progressão por mérito profissional, devendo também subsidiar as políticas de capacitação, o dimensionamento das forças de trabalho, o desenvolvimento na carreira e a movimentação de pessoal nas universidades federais.

Contudo, observa-se na práxis da Administração Pública uma persistente distorção entre o arcabouço normativo-conceitual e a aplicação diária dessas ferramentas (SESTELO, 2018). Em muitas organizações públicas brasileiras, o processo avaliativo perde seu caráter transformador e reflexivo, transfigurando-se em um mero ritual burocrático, preenchido *pro forma* para garantir reajustes salariais e progressões automáticas, sem gerar dados efetivos para o aprimoramento da gestão.

Diante dessa problemática, o presente artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) acerca do Programa de Avaliação de Desempenho implementado na instituição. Para além do diagnóstico empírico extraído da pesquisa, o trabalho estabelece um balanço reflexivo sobre as transformações observadas no período de dez anos (2016-2026), considerando o advento do teletrabalho, a digitalização dos processos e os novos normativos de gestão por competências no serviço público federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Evolução da Administração Pública no Brasil e a Gestão de Pessoas

A trajetória da Administração Pública no Brasil é classificada na literatura em três modelos fundamentais: patrimonialista, burocrático e gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2010).

a) **Modelo Patrimonialista:** prevalecente durante o Império e os primeiros anos da República, caracterizava-se pela ausência de distinção entre o patrimônio público e o privado. O provimento de cargos fundava-se no prebendarismo, no nepotismo e no clientelismo, sem parâmetros objetivos de eficiência ou capacitação técnica.

b) **Modelo Burocrático:** introduzido na década de 1930 sob a égide da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), emergiu para combater a corrupção e o nepotismo do patrimonialismo. Baseou-se nos princípios weberianos de impessoalidade, formalismo, hierarquia rígida, carreira pública e controle *a priori* dos processos. Contudo, ao longo do tempo, a burocracia estatal voltou-se para si mesma, gerando ineficiência, rigidez excessiva e insensibilidade às demandas da sociedade (WEBER, 1999).

c) **Modelo Gerencial:** consolidado conceitualmente pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em 1995 (MARE, 1995) e reforçado pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998) — que incluiu o princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) —, o gerencialismo buscou flexibilizar a estrutura estatal. A administração passou a focar na avaliação de resultados *ex post*, na descentralização e na prestação de serviços públicos com qualidade.

Nesse contexto gerencial, a gestão de pessoas assume o papel central de alinhar as competências humanas aos objetivos estratégicos das instituições. Schikmann (2010)

aponta que, historicamente, a gestão de pessoas no setor público brasileiro padece de um déficit estrutural, permanecendo aprisionada a rotinas operacionais. Para superar esse entrave, faz-se necessário consolidar políticas de recursos humanos embasadas em diagnósticos precisos, capacitação contínua e programas eficazes de avaliação de desempenho.

Quadro 1 – Evolução dos modelos de gestão pública

Características Principais	Modelo
Pessoalidade, clientelismo e ausência de separação entre bens públicos e privados.	Modelo Patrimonialista
Foco nas regras, processos <i>a priori</i> , formalismo e hierarquia rígida.	Modelo Burocrático
Foco nos resultados <i>ex post</i> , eficiência, descentralização e qualidade dos serviços.	Modelo Gerencial

Fonte: Elaborado com base em Bresser-Pereira (1996) e Costa (2010).

2.2 Conceitos e Métodos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é definida por Pontes (2016) como uma metodologia contínua voltada a estabelecer um alinhamento claro entre o trabalho do colaborador e os objetivos estratégicos da organização. O processo envolve o acompanhamento das atividades, a revisão periódica de metas, a identificação de pontos fortes e lacunas de desenvolvimento e a prestação sistemática de *feedback* (PONTES, 2016).

Segundo Bergue (2010), a avaliação de desempenho cumpre múltipla finalidade nas organizações públicas:

Função Gerencial: fornece subsídios para decisões relativas à alocação de pessoal, planejamento da força de trabalho e concessão de progressões institucionais.

Função Pedagógica/Desenvolvimento: identifica demandas de treinamento, orienta planos de capacitação e estimula o autodesenvolvimento profissional.

Função Motivacional e de Alinhamento Estratégico: reconhece o mérito do servidor e fortalece o sentimento de pertencimento ao alinhar expectativas entre lideranças e liderados.

Existem diversos métodos clássicos e modernos de avaliação de desempenho (PONTES, 2016):

MÉTODOS CLÁSSICOS:

Escala Gráfica: método amplamente utilizado devido à sua simplicidade operacional. Avalia o desempenho por meio de fatores pré-determinados (assiduidade, pontualidade, iniciativa) associados a uma escala de gradação (de insatisfatório a excelente). Apresenta como limitação o risco de subjetividade e vícios de avaliação (como o efeito halo).

Escolha Forçada e Incidentes Críticos: métodos voltados a mitigar a subjetividade do avaliador ao focar em comportamentos extremos ou frases pré-selecionadas.

Pesquisa de Campo: Realizada por um especialista em RH em conjunto com o chefe imediato. O especialista entrevista o gestor para avaliar o desempenho dos seus subordinados, diagnosticar causas e planejar ações de desenvolvimento.

Listas de Verificação (Checklists): Uma simplificação da escala gráfica em que o avaliador marca frases ou adjetivos que se aplicam ao avaliado (ex.: "Cumpre prazos? [] Sim [] Não").

MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS:

Avaliação por Competências: Mensura o desempenho com base nas CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) requeridas pelo cargo ou pela organização, focando nas entregas e comportamentos observáveis que geram valor para o negócio.

Avaliação 360 Graus (Múltiplas Fontes): O colaborador é avaliado circularmente por todas as suas redes de contato: chefe, pares de trabalho, subordinados, clientes internos/externos e por si mesmo (autoavaliação).

2.3 O Marco Regulatório do PCCTAE (Lei nº 11.091/2005)

A promulgação da Lei nº 11.091/2005 reorganizou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das IFES (BRASIL, 2005). O diploma legal estabeleceu a avaliação de desempenho como eixo central para o desenvolvimento do servidor na carreira. Na UNIFAL-MG, o programa foi normatizado internamente pela Resolução nº 026/2012 do Conselho Universitário (UNIFAL-MG, 2012). De acordo com as diretrizes do PCCTAE:

A avaliação deve ter caráter integrativo e formativo, articulando-se com o dimensionamento das necessidades de pessoal e com o plano de capacitação da instituição.

A progressão por mérito profissional — definida como a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior — ocorre a cada 18 meses, desde que o servidor obtenha resultado satisfatório na avaliação de desempenho.

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa (GIL, 2019). A pesquisa foi exploratória, pois teve como propósito buscar informações detalhadas sobre o assunto investigado e admitiu natureza descritiva, que para Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa utiliza-se de técnicas como questionário, formulário e entrevista para coleta de dados, com intuito de familiarizar-se e de obter uma nova percepção dos fenômenos, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). O campo de estudo foi a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Autarquia Federal de Ensino Superior, sediada na cidade de Alfenas - MG.

3.1 População e Amostra

A população-alvo foi constituída pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) e pelos docentes ocupantes de cargos de chefia (avaliadores) que participaram do ciclo do Programa de Avaliação de Desempenho da UNIFAL-MG referente ao ano de 2016. A amostragem deu-se de forma não probabilística por conveniência, resultando em uma amostra final de 371 formulários válidos e respondidos.

3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários estruturados disponibilizados via formulários eletrônicos. Os instrumentos continham questões fechadas (com escalas do tipo Likert de concordância e importância) e questões abertas para comentários e sugestões. O tratamento estatístico dos dados quantitativos foi realizado utilizando a estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão.

Quadro 2 – Desenho metodológico da pesquisa

Descrição

Quantitativa-Descritiva

Parâmetro

Tipo de Pesquisa

Descrição	Parâmetro
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	Campo de Estudo
Servidores TAEs e Gestores/Avaliadores (n=371)	População/Amostra
Questionários Estruturados (Formulários Eletrônicos)	Instrumento de Coleta
Estatística Descritiva (Frequências, Médias e Desvios-Padrão)	Técnica de Análise

Fonte: Elaborado com base em GONÇALVES (2018).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados revelou um panorama minucioso da dinâmica avaliativa na UNIFAL-MG, apontando divergências relevantes entre a concepção teórica do programa e a sua efetivação prática (GONÇALVES, 2018).

4.1 Caracterização dos Respondentes

A amostra de 371 servidores englobou profissionais de diferentes níveis de classificação do PCCTAE (Níveis C, D e E), apresentando elevado grau de instrução. Uma parcela expressiva da amostra possui curso de pós-graduação (*lato sensu* ou *stricto sensu*), o que evidencia um perfil qualificado e crítico em relação aos processos de gestão interna da instituição.

4.2 Percepção sobre os Objetivos do Programa

Quando questionados sobre os objetivos da Avaliação de Desempenho, a maioria dos servidores indicou ter um conhecimento apenas superficial acerca das finalidades institucionais do programa.

Tabela 1 – Percepção dos servidores sobre o Programa de Avaliação de Desempenho

Tendência / Padrão Observado	Variável Avaliada
Baixo / Superficial	Conhecimento amplo dos objetivos normativos
Predominante (Foco Burocrático)	Associação da AD à Progressão por Mérito

Tendência Observado	/ Padrão	Variável Avaliada
Elevada Percebida	Importância	Valoração da Autoavaliação
Maioria Não Treinada		Recebimento de Capacitação Prévia
Defasada / Maioria	Inexistente na	Prática Sistemática de <i>Feedback</i>

Fonte: Adaptado de Maia (2018).

Os dados demonstraram que predomina na cultura organizacional a visão de que a avaliação de desempenho existe fundamentalmente para dar cumprimento à exigência legal do PCCTAE e viabilizar a progressão funcional salarial. As funções nobres do sistema — como embasar o plano de capacitação (PROQUALITAE), aperfeiçoar processos de trabalho e orientar o dimensionamento da força de trabalho — são percebidas de forma secundária ou distante da realidade setorial.

4.3 Fragilidades Operacionais: Capacitação e *Feedback*

Dois achados quantitativos da pesquisa destacam-se como gargalos críticos do sistema avaliativo da UNIFAL-MG:

a) **Ausência de Treinamento e Capacitação:** a expressiva maioria dos avaliadores e avaliados declarou não ter recebido treinamento formal ou orientações adequadas antes do preenchimento dos formulários. Essa carência favorece preenchimentos automáticos e eleva o risco de vieses de avaliação.

b) **Defasagem no *Feedback*:** a pesquisa revelou que a devolutiva estruturada sobre o desempenho é uma prática rara na instituição. Grande parte dos servidores avaliados não passa por reuniões formais com suas chefias imediatas para discutir os resultados da avaliação, os pontos fortes e os aspectos a aprimorar.

A ausência do *feedback* descaracteriza a premissa pedagógica fixada pela Lei nº 11.091/2005, transformando a avaliação em uma rotina documental sem retorno prático para o crescimento do profissional ou da equipe.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante dos problemas diagnosticados na pesquisa empírica, formulou-se um plano de ação estruturado em oito diretrizes prioritárias para reformular a gestão do desempenho na UNIFAL-MG (GONÇALVES, 2018):

Quadro 3 – Diretrizes da proposta de intervenção para a UNIFAL-MG

Diretriz Prioritária

Realização de campanhas institucionais permanentes de divulgação e conscientização sobre a AD.

Exposição clara e transparente de como os dados da avaliação alimentam os programas estratégicos.

Pactuação conjunta e participativa de metas e indicadores para as unidades administrativas e acadêmicas.

Institucionalização da obrigatoriedade normativa da reunião presencial ou registrada de *feedback*.

Revisão e simplificação dos formulários eletrônicos, adequando os fatores aos cargos técnico-administrativos.

Aprimoramento dos critérios de cálculo e pontuação para evitar notas uniformemente inflacionadas.

Integração efetiva dos diagnósticos de desempenho com o plano de capacitação e remoções internas.

Implementação de programa contínuo de capacitação para avaliadores e avaliados.

Fonte: Adaptado de GONÇALVES (2018).

6 PARÂMETRO E ANÁLISE PROSPECTIVA APÓS 10 ANOS (2016 - 2026)

A análise da Avaliação de Desempenho realizada no ciclo de 2016 ganha relevância quando confrontada com as profundas transformações operadas no setor público ao longo da década subsequente. Entre 2016 e 2026, a gestão de pessoas nas universidades federais brasileiras passou por mudanças impulsionadas por novos arranjos normativos, evolução tecnológica e transformações na organização do trabalho.

Quadro 4 – Análise comparativa da gestão de desempenho nas IFES (2016 vs. 2026)

Padrão Modernizado (2026)	Padrão Diagnosticado (2016)	Dimensão
Sistemas Integrados (SIGPRH, SouGov), IA e BI	Formulários estáticos / Processo burocrático	Suporte Tecnológico
Teletrabalho e Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	100% Presencial / Ponto Rígido	Modalidade de Trabalho
Entregas, Resultados e Competências	Assiduidade e Comportamento (Escala Gráfica)	Foco da Avaliação
Avaliação Contínua e Monitoramento Digital	Rara, informal ou inexistente	Cultura de Feedback

Fonte: Elaborado pelos autores.

6.1 A Consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o Teletrabalho

Um dos vetores de mudança na Administração Pública Federal foi a instituição e consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022) e detalhado pela Instrução Normativa Conjunta MGI/SRT/MGI nº 24/2023 (BRASIL, 2023). O PGD promoveu uma virada na mensuração do trabalho público:

Transição de Paradigma: a avaliação baseada no controle de frequência presencial (folha de ponto) cedeu lugar ao acompanhamento por resultados, metas e entregas pactuadas.

Superação das Deficiências do Passado: a ausência de metas formais apontada no diagnóstico de 2016 é mitigada pelo PGD, que exige plano de trabalho individualizado com planos de entregas setoriais.

6.2 Digitalização, Inteligência de Dados e Sistemas Integrados

Em 2016, a coleta de dados da avaliação na UNIFAL-MG enfrentava entraves de usabilidade. Na década seguinte, a infraestrutura tecnológica das IFES evoluiu com a integração de plataformas governamentais (como o SouGov.br e o ecossistema SIGs).

Análise de Dados (BI): os dados coletados não ficam restritos ao arquivamento funcional. Ferramentas de *Business Intelligence* mapeiam automaticamente as lacunas de

competência das equipes, gerando relatórios em tempo real que alimentam o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), regulamentado pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019).

Redução da Burocracia: a tramitação digital eliminou formulários impressos e simplificou as fases do ciclo avaliativo.

6.3 Do Foco Burocrático à Gestão Estratégica por Competências

O grande gargalo evidenciado na dissertação de GONÇALVES (2018) era a percepção da avaliação como um mero rito cartorial para progressão funcional. Decorridos dez anos, observa-se nas universidades públicas um esforço alinhado à gestão por competências (DUTRA, 2017) para transpor essa visão:

Avaliação Integrada: a AD deixou de ser vista como um evento isolado anual ou bienal. Ela passa a compor um ciclo contínuo de gestão de desempenho, englobando alinhamento de metas, acompanhamento quadrimestral, capacitação focada e reconhecimento.

Cultura de *Feedback*: a inclusão de módulos de *feedback* síncrono e contínuo nos sistemas digitais reduziu a lacuna histórica de comunicação entre gestores e servidores.

Apesar dos avanços normativos e tecnológicos registrados nessa década, permanecem desafios estruturais: a resistência cultural ao *feedback* crítico, o risco da avaliação *pro forma* em equipes com relações interpessoais desgastadas e a necessidade constante de qualificação das lideranças universitárias para a gestão de pessoas em ambientes híbridos de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) evidencia a complexidade da implementação da avaliação de desempenho no setor público federal. Os dados empíricos demonstraram que, em 2016, embora os servidores reconhecessem a relevância conceitual da avaliação e da autoavaliação para o aprimoramento institucional, o programa operava com marcante viés formalista e burocrático, desprovido de etapas essenciais como o *feedback* e a capacitação contínua.

A análise prospectiva conduzida em relação aos dez anos subsequentes (2016-2026) aponta que a modernização da gestão pública — alavancada pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD), pela transformação digital e pela gestão por competências —

forneceu as ferramentas tecnológicas e regulatórias necessárias para mitigar os gargalos identificados na pesquisa original.

Conclui-se que a superação da avaliação *pro forma* exige mais do que aperfeiçoamentos operacionais em sistemas digitais; requer o fortalecimento contínuo da cultura organizacional. A avaliação de desempenho cumpre o seu papel pedagógico e social quando deixa de ser vista como um fardo burocrático para progressão e passa a ser vivenciada como uma oportunidade de diálogo, crescimento profissional e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastros. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 ago. 2026.

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 Superior vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, DF: Presidência da República, 2005.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MGI/SRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023** (Orientações gerais para o Programa de Gestão e Desempenho - PGD na Administração Pública Federal).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 729-763, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza e DUTRA, Tatiana Almendra e DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas. Acesso em: 12 ago. 2026. , 2017

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES. Nilda Aparecida de Carvalho. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) – Universidade Federal de Alfenas, Alfenas, 2018.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DA REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: MARE, 1995.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por competências, quadros de rendimento, como gerenciar desempenho. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

SCHIKMANN, Rosana. Gestão estratégica de pessoas na administração pública federal: diagnóstico e perspectivas. *In*: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita;

PACHECO, Regina (org.). **Burocracia e ordem democrática**: desafios contemporâneos e soluções para a gestão pública. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 165-192.

SESTELO, Antônio Carlos. **A avaliação de desempenho na administração pública**: entre a teoria e a prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG). **Resolução nº 026/2012, do Conselho Universitário**. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNIFAL-MG. Alfenas: UNIFAL-MG, 2012.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora UnB, 1999.