



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ANA CRISTINA DANICKI AURELIANO ROSA

**O CARÁTER EDUCATIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília/DF
2019

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R788c ROSA, ANA CRISTINA DANICKI AURELIANO
O CARÁTER EDUCATIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA / ANA CRISTINA DANICKI AURELIANO ROSA;
orientador OTÍLIA MARIA ALVES DA NÓBREGA ALBERTO DANTAS. --
Brasília, 2019.
126 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Educação) --
Universidade de Brasília, 2019.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Trabalho. 3. Educação. 4.
Desenvolvimento profissional. 5. Universidade de Brasília.
I. ALVES DA NÓBREGA ALBERTO DANTAS, OTÍLIA MARIA, orient.
II. Título.

ANA CRISTINA DANICKI AURELIANO ROSA

**O CARÁTER EDUCATIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de pesquisa: Profissão Docente, Currículo e Avaliação – PDCA.

Orientadora: Profa. Dra. Otilia Maria Alves da Nobrega Alberto Dantas.

Brasília/DF

2019

ANA CRISTINA DANICKI AURELIANO ROSA

**O CARÁTER EDUCATIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília/UnB, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

COMISSÃO JULGADORA

Profa Dra Otília Maria A.N.A. Dantas
PPGE/Universidade de Brasília (Presidente)

Profa. Dra. Márcia Aparecida Jacomini
Universidade Federal de São Paulo
(Membro externo)

Profa. Dra. Adriana Almeida Sales de Mello
Universidade de Brasília – FE/PAD
(Membro interno)

Profa. Dra. Maria Emília Gonzaga de Souza
Universidade de Brasília – FE/MTC
(Suplente)

Defesa: 05 de agosto de 2019 – 9h
Local: Sala de Atos – FE 1
FE/Universidade de Brasília.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo sopro de nossas vidas.

À minha família, em especial à minha mãe Isabel e ao meu filho Gustavo pela presença, paciência e apoio incondicional em minha vida. Por entenderem tão bem o motivo de minhas ausências durante a realização do mestrado.
Deus abençoe.

À minha orientadora Profa. Otília Dantas, que acreditou em mim. Pela enorme paciência em todos os momentos de insegurança, ansiedade, alegrias e tristezas que se abateu sobre mim durante esse percurso.
Que dedicou seu tempo precioso para caminhar junto comigo e transmitir seu conhecimento na construção deste sonho.
Deus abençoe.

A banca da defesa Profa Otília, Profa Márcia, Profa Adriana e Profa Maria Emília.
Minha eterna gratidão pelo olhar sobre a minha pesquisa.
Deus abençoe.

Às minhas amigas da vida Eliana e Nancy pelo incentivo para que eu buscase o ingresso no mestrado. Meu especial agradecimento.
Deus abençoe.

À Monique que me ajudou a chegar até aqui. Por dividir comigo as dúvidas, pelas valiosas conversas sobre a dissertação, sobre o mestrado, sobre a vida. Ops,.. não posso esquecer do Kleber. Muito obrigada por tudo.
Deus abençoe.

Às #meninasdaotilia. Tantas emoções. Tantos desafios. Obrigada por tudo.
Deus abençoe.

Às professoras Liliane (MTC), Edileuza (MTC), Adriana (PAD), Raquel (PAD), Otília (MTC), Kátia Curado (PAD) e Juliana (LET); e aos professores Marcelo Húngaro (FEF) e Adalmir (FACE), pelos ensinamentos preciosos transmitidos durante as disciplinas.
Deus abençoe.

Às professoras Maria Emília (MTC), Olgamir (TEF) e Márcia Jacomini (UNIFESP) pelas valiosas observações feitas na banca de qualificação.
Deus abençoe.

A todos professores, professoras e colegas técnico-administrativos que acreditaram em mim.
Deus abençoe.

Aos meus amigos. Os de perto e os de longe.
Os de ontem e os de hoje.
Deus abençoe.

Aos amigos e amigas que conquistei durante o mestrado.
Deus abençoe.

Aos colegas técnico-administrativos que se dispuseram a responder meu
questionário. Sem eles a pesquisa não seria realizada.
Deus abençoe.

Ao diretor da DCADE/UnB que prontamente me recebeu concedendo a entrevista.
Deus abençoe.

A todos e todas envolvidos (as) direta ou indiretamente na
construção desta pesquisa.
Deus abençoe.

À Universidade de Brasília por me acolher como servidora técnica-administrativa e
estudante da pós-graduação.
Sou UnB com muito orgulho.

Obrigada...

RESUMO

O estudo aborda a avaliação de desempenho, um recurso oficialmente utilizado para supervisionar e acompanhar o desempenho dos servidores técnicos federais, aqui com foco no servidor técnico-administrativo em educação, para efeito de progressão funcional. Problematiza a questão do que seja avaliação de desempenho e aborda a percepção do servidor técnico-administrativo sobre a avaliação de desempenho. Especificamente, a pesquisa tem como **objetivo** analisar a avaliação de desempenho aplicada ao servidor técnico-administrativo em educação da Universidade de Brasília. A **metodologia**, de base qualitativa apoiada em Creswel (2010) e Chizzotti (2014), é composta de 30 questionários aplicados aos servidores técnicos-administrativos do campus Darcy Ribeiro, bem como entrevista realizada com o Diretor da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE). A análise adotou pressupostos da Análise de Discurso Crítica (ADC) – apresentada por Norman Fairclough (2016). A **fundamentação teórica** foi pautada nos conceitos de avaliação de desempenho em Marras (2011) e outros, bem como na legislação brasileira que regulamenta o trabalho do servidor público. Também consideramos as categorias trabalho e educação a partir de Antunes (2012), Mészáros (2009), Paro (2013), Jacomini (2013) e outros. Os **resultados** apontam que o caráter educativo da avaliação de desempenho utilizada na Universidade de Brasília parece não existir, tendo em vista o desconhecimento dos servidores técnicos-administrativos do teor de sua constituição e finalidade. Decerto que a própria instituição procura atender as demandas dos servidores, suspendendo e ajustando Resoluções no intuito de oportunizar um processo o mais democrático possível sem desrespeitar os princípios da administração pública. As **conclusões** revelam que tal atitude evidenciada nos discursos dos pesquisados demonstra uma compreensão artificial e alienada do sentido real do serviço público na Universidade de Brasília.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Trabalho. Educação. Desenvolvimento profissional. Universidade de Brasília.

ABSTRACT

The study addresses performance evaluation, a feature officially used to supervise and monitor the performance of federal technical servers, here focused on the technical administrative server in education, for the purpose of functional progression. It problematizes the question of what performance evaluation is and addresses the technical-administrative server's perception of performance evaluation. Specifically, the research aims to analyze the performance evaluation applied to the technical-administrative server in education of the University of Brasília. The qualitative methodology, based on Creswel (2010) and Chizzotti (2014), is composed of 30 questionnaires applied to the technical-administrative servers of the Darcy Ribeiro campus, as well as an interview with the Director of the Directorate of Training, Development and Education (DCADE). The analysis adopted the assumptions of Critical Discourse Analysis (ADC) - presented by Normam Fairclough (2016). The theoretical basis was based on the concepts of performance evaluation in Marras (2011) and others, as well as in the Brazilian legislation that regulates the work of the public servant. We also consider the categories of work and education from Antunes (2012), Mészáros (2009), Paro (2013), Jacomini (2013) and others. The results indicate that the educational character of the performance evaluation used at the University of Brasília does not seem to exist, due to the lack of knowledge of the technical-administrative servers of the content of its constitution and purpose. Certainly, the institution itself seeks to meet the demands of the civil servants, suspending and adjusting Resolutions in order to opportune a process as democratic as possible without disrespecting the principles of public administration. The conclusions reveal that this attitude evidenced in the discourses of the respondents demonstrates an artificial understanding and the real sense of the public service at the University of Brasília.

Keywords: Performance Evaluation. Job. Education. Professional development. University of Brasilia.

LISTA DE TABELAS, QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1	Bases de dados utilizados no Estado do Conhecimento.....	17
Figura 2	Protocolo de busca.....	18
Figura 3	Concepção Tridimensional do Discurso.....	28
Figura 4	Dimensões da Análise de Discurso Crítica e suas respectivas categorias analíticas	28
Figura 5	Unidades dos pesquisados	29
Figura 6	Funções da Administração	35
Figura 7	Conceituação geral da função controle e avaliação	35
Figura 8	Avaliação de Desempenho sob a ótica da legislação	41
Figura 9	Classes dos Cargos e seus requisitos para ingresso	49
Figura 10	Classes e Cargos identificados na pesquisa	49
Quadro 1	Quadro de coerência da pesquisa.....	15
Quadro 2	Quadro resumo de produção por região.....	19
Quadro 3	Resumo das produções encontradas na BDTD.....	19
Quadro 4	Caracterização dos sujeitos pesquisados.....	31
Quadro 5	Ocorrências discursivas extraídas do Questionário (Q) e da Entrevista (E).....	47
Quadro 6	Área de formação dos pesquisados	50
Quadro 7	Importância da Avaliação de Desempenho	59
Quadro 8	Aspectos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho	60
Tabela 1	Palavras-chave encontradas nas produções.....	22
Tabela 2	Classes do Plano de Carreira	43
Tabela 3	Estrutura do vencimento básico do PCCTAE	51

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
BCE	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CCA	Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DEX	Decanato de Extensão
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPA	Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos
FCI	Faculdade de Ciências da Informação
FCE	Faculdade UnB Ceilândia
FD	Faculdade de Direito
FED	Faculdade de Educação
FGA	Faculdade UnB Gama
FS	Faculdade de Saúde
FUB	Fundação Universidade de Brasília
FUP	Faculdade UnB Planaltina
ICS	Instituto de Ciências Sociais
IdA	Instituto de Artes
IES	Instituição de Ensino Superior
IL	Instituto de Letras
MEC	Ministério da Educação
OUV	Ouvidoria
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação
PRC/DISEG	Prefeitura
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica
SGP	Secretaria de Gestão Patrimonial
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SINTFUB	Sindicato dos Servidores Técnico-Administrativo da Fundação Universidade de Brasília
TAE	Técnico-Administrativo em Educação

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
INTRODUÇÃO.....	10
1 ESTADO DO CONHECIMENTO.....	17
2 TRILHANDO A METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
2.1. Análise de Discurso Crítica – ADC.....	26
2.2 O lócus e os pesquisados.....	29
3. O SENTIDO DE TRABALHO, EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	32
4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	37
4.1 Avaliação de desempenho no contexto público e na Instituição de Ensino Superior.....	39
4.2 A Universidade de Brasília e sua regulação interna sobre a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação.....	42
5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UNB.....	47
5.1 Consciência das normativas que regem a carreira do servidor técnico-administrativo.....	47
5.2 Sentido da avaliação de desempenho para os TAES e para a UNB.....	54
5.3 Resultados da avaliação de desempenho.....	58
5.4 Nível de satisfação do servidor técnico-administrativo em educação.....	60
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES.....	71

INTRODUÇÃO

Sou Cristina, e sou Cris. Ana Cristina na escola quando criança. Ana Cristina quase nunca na vida adulta. Ana Cristina na identidade. 52 anos. Nasci em 23 de março de 1966 no Hospital de Base de Brasília, localizado no Distrito Federal. Sou a filha mais velha de José Aureliano da Silva (*in memorian*) e de Stanislaw Danicki. Também tenho dois irmãos, César e Wanessa (*in memorian*).

Como disse, meu pai era oriundo de Taperoá, Paraíba, Brasil, nascido em 1942 e minha mãe oriunda da Polônia e nascida em 1947. Deus, em seus planos, juntou um rapazinho que saiu da Paraíba em busca de vida melhor e uma jovencinha, que veio com seus pais, com um ano e meio de idade, após a segunda guerra mundial, da Polônia para o Brasil em busca de uma vida nova. Dos meus avós Anna e Jan (maternos), Estecilia e Zacarias (paternos), só não tive o prazer de conhecer meu avô Zacarias. Oriunda de família humilde, meu pai, o provedor da família era funcionário público, motorista civil da Aeronáutica e minha mãe sempre se dedicou a cuidar da família.

Não tenho tantas lembranças da minha infância. Ou melhor, não quero lembrar.... Eu e minha família nunca passamos por necessidades materiais. Tivemos sempre casa e comida sobre a mesa. Meu pai cumpriu com louvor a função de provedor da família. Nunca nos deixou passar necessidades materiais. E minha mãe cumpriu e cumpre também com louvor sua missão.

Nascida em Brasília, sempre estudei em escola pública. Minha primeira escola foi a Escola Classe 3 do Cruzeiro Velho e Maria das Graças foi minha primeira professora. Aos sete anos de idade, na primeira série tive um problema de saúde que necessitava de cirurgia. Não sei se eu nasci com um problema renal. O mesmo surgiu quando eu tinha sete anos de idade e minha mãe se dedicou a me ajudar e a fazer o que fosse preciso por mim e por minha saúde. Precisei ser submetida a uma cirurgia. E agora o que fazer? E a escola? Vai reprovar de ano? Maiores detalhes não sei. Só sei e lembro que a Profa Maria das Graças “passou” a Cartilha “Caminho Suave” para que eu estudasse nela durante esse período. Entre hospital, recuperação em casa e estudando na Cartilha, passei de ano. Nesta escola, saudosa escola, cursei da primeira à quarta série.

No Centro Educacional Fundamental 01 do Cruzeiro, cursei da quinta à oitava série e no ginásio, como é conhecido, realizei o ensino médio. Fui feliz. Sempre fui uma boa aluna com bons rendimentos e boas notas. Nunca fiquei de recuperação.

Aos dezessete anos, terminando o segundo grau, trabalhando como recepcionista em um laboratório de análises clínicas e namorando com o Nelson, em dezembro de 1983 resolvemos nos casar. Vida nova.

Aos vinte e um anos de idade tive o meu primeiro e único filho Gustavo. Novo desafio pela frente: ele nasceu prematuro com seis meses. Entre viver e não viver pelos médicos, Deus, a cada dia fortalecia sua vida. Depois de dois meses vivendo numa incubadora, pesando 1 k 750 g teve alta e fomos para casa. Que desafio. Venceu! Vencemos!

Após nove anos de casada, Deus me reserva a viuvez. Eu com 26 anos e o meu filho com 5 anos de idade. Outra etapa da vida. Outros desafios. Venci! Vencemos!

No ano de 1993, ainda como recepcionista de laboratório, tive a satisfação e alegria de passar em um concurso público e ingressar na Universidade de Brasília. Vida nova. Novos desafios. Aos 27 anos de idade ingressei na Universidade de Brasília e a partir daí nova história começo a construir. Encontrei outro mundo profissional muito diferente de onde eu vinha. Novos amigos. Novos lugares. E, sempre com muita responsabilidade e compromisso construí minha carreira.

Aos 42 anos, incentivada por uma grande amiga, fiz a graduação em instituição privada. Que alegria. Nova etapa. Novos olhares. Novos sonhos. Novamente, em 2017, também incentivada por duas amigas, participo da seleção para o Mestrado e para minha alegria, ingresso no Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação na Universidade de Brasília. Nova etapa de vida. Novos desafios. Após 25 anos de efetivo trabalho nunca imaginei, achava impossível, nunca enxerguei a mínima possibilidade de estudar nesta instituição. Errei. Era possível sim. Estou aqui. Sou servidora técnica administrativa do quadro permanente da UnB e estudante da pós-graduação.

Trabalhando nesta instituição de ensino e com o olhar voltado para o ingresso no Mestrado, **a avaliação de desempenho profissional do servidor técnico-administrativo em educação** me chamava a atenção para estudos sobre a temática. Abracei o desafio. Aqui estou.

Sendo assim, o estudo, nascido do meu desejo de compreender esta prática, concretiza-se no produto construído a partir de grande esforço considerando que minha formação inicial não se constituiu no campo da educação. A pesquisa, intitulada “O caráter educativo da Avaliação de Desempenho do servidor¹ técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília”, tem como problema: Qual o caráter educativo da Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação nas Instituições de Ensino Superior públicas?

A escolha do tema se deu devido a invisibilidade deste profissional no cotidiano das Instituições de Ensino Superior no que se refere ao processo educativo. Com vinte e cinco anos de efetivo trabalho como servidora pública, especificamente como servidora técnica administrativa, nesta universidade e mais precisamente nesta Faculdade de Educação, percebo o quanto este sujeito contribui para o desenvolvimento da educação, para a formação dos estudantes a nível de graduação e pós-graduação bem como para a gestão colegiada das universidades públicas brasileiras.

É comum se valorizar o binômio: professor-aluno; ensino-aprendizagem e a sala de aula como sendo o núcleo principal, esquecendo os outros espaços formativos onde atuam os servidores técnico-administrativos. Estes espaços e outros sujeitos da instituição de ensino são considerados como secundários e pouco valorizados, tendo em vista que os programas e políticas são sempre destinados a professores e estudantes. Neste sentido pretende-se trazer a baila questionamentos e reflexões sobre a importância desse sujeito no âmbito institucional/educacional.

Ademais, este terceiro sujeito do espaço acadêmico, o técnico-administrativo, no conceito da Organização do Trabalho Pedagógico também se constitui educador no ambiente escolar/acadêmico/universitário. No entanto, pouco se tem discutido sobre o seu desenvolvimento profissional. Diante desta realidade que transparece, o estudo nos oportunizou dialogar com os elementos/categorias fundantes desta pesquisa tais como: educação, trabalho e alienação.

Tardif e Levasseur (2011, p. 19) têm ressaltado a importância dos diferentes profissionais como sujeitos responsáveis pela organização do trabalho educativo.

[...] a escola efetivamente não é diferente de outras grandes organizações de serviços públicos. Ela se ancora num trabalho coletivo simultaneamente compartilhado e dividido entre inúmeras categorias de agentes que intervêm

¹ Servidor: “pessoa legalmente investida em cargo público”. (BRASIL, 1990).

em diversos lugares e momentos do processo de trabalho: *compartilhado*, porque todos estes agentes contribuem, em princípio, para uma obra comum, que é a instrução e a socialização dos alunos, através do *continuum* escolar, o que forçosamente necessita das atividades de coordenação entre si, bem como dos mecanismos e dos controles que os regem; *dividida*, porque estes agentes são responsáveis por tarefas diferentes e, enfim, porque eles ocupam espaços e tempos de trabalhos específicos e posições institucionais diferentes e, em última análise, porque possuem formações, competências, saberes, funções e estatutos diferentes em sua relação com os alunos.

Em cada um dos espaços educacionais, cada qual com sua importância, encontramos sujeitos que desempenham atividades diversas, de diferentes graus de complexidade e escolaridade e, que em conjunto, trabalham para a realização de metas comuns a todos.

Atualmente encontramos na literatura, diferentes profissionais da educação com seus conhecimentos específicos e em sua área de atuação. Aqui neste trabalho, pretende-se destacar o profissional da educação não-docente, ou seja, o técnico-administrativo que desempenha suas atividades nos bastidores da instituição educativa. Ainda, de acordo com Tardif e Levasseur (2011) diferentes categorias de agentes que contribuem, de uma maneira ou outra, para a escolarização dos alunos. A esses sujeitos, ele denomina “agentes educativos não docentes”.

A este tema, se faz necessário estudar a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação aplicada pela Instituição de Ensino Superior - IES pública, acreditando que proporcionará um outro olhar sobre o servidor técnico-administrativo em educação e a avaliação de desempenho deste profissional.

Diante do exposto delineamos o seguinte **objetivo geral**: Analisar o caráter educativo da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília - UnB. Para desenvolver e consolidar este objetivo, definimos os seguintes **objetivos específicos**:

- Caracterizar a instituição de ensino superior e o seu quadro de servidores técnico-administrativos;
- Delinear a trajetória histórica do processo de Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília;
- Identificar a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação realizada na Universidade de Brasília;
- Compreender o sentido da avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação e a gestão de pessoas;

- Analisar a utilização, pela Universidade de Brasília, dos resultados da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos.

No **Quadro 1** apresentamos uma visão integral da pesquisa e a relação entre as questões secundárias, objetivos específicos e a metodologia adotada:

Quadro 1 - Quadro de coerência da pesquisa

QUADRO DE COERÊNCIA		
TEMA: O caráter educativo da Avaliação de Desempenho do servidor Técnico-Administrativo em educação na Universidade de Brasília.		
PROBLEMA: Qual o caráter educativo e valor social da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na IES pública?		
OBJETIVO: Analisar a existência (ou não) de um caráter educativo da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília.		
QUESTÕES SECUNDÁRIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA
1. Qual a trajetória histórica do processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo na Universidade de Brasília?	1.1. Caracterizar a instituição de ensino superior e o seu quadro de servidores técnico-administrativos. 1.2. Delinear a trajetória histórica do processo de Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica; • Pesquisa documental (Legislação federal, normas e resoluções internas)
2. O que regulamenta a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em Educação na UnB?	2.1. Identificar a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação realizada na Universidade de Brasília	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental (Legislação federal, normas e resoluções internas)
3. Qual o significado da Avaliação de Desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade de Brasília?	3.1. Compreender o sentido da avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos em educação e a gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos • Entrevista com gestor.
4. Como a UnB utiliza os resultados da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação?	4.1. Analisar como a UnB utiliza os resultados da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestruturada com a Gestão de Pessoas da UnB

Fonte: da autora (2019).

O universo analítico da pesquisa será composto por 6 capítulos descritos na sequência. A **Introdução** é o que ora apresentamos referente ao tema, problema, objetivos, justificativa e relevância da pesquisa. O primeiro capítulo, refere-se ao **Estado do conhecimento** no qual expomos uma pesquisa detalhada acerca do objeto de estudo a partir de pesquisas encontradas nas diferentes bases de dados científicas no intuito de delinear as produções e os avanços referentes ao tema. No segundo capítulo, **Trilhando a metodologia da pesquisa**, descrevemos a metodologia utilizada, em especial, a abordagem da pesquisa, as técnicas utilizadas para coleta de dados, o contexto e os sujeitos investigados. No terceiro, **O sentido de Trabalho, Educação e Avaliação**, tecemos sobre os aspectos teóricos e conceituais acerca do objeto investigado. Também foram exploradas as categorias Homem, Trabalho e Educação a fim de proporcionar um olhar crítico sobre o homem e o mundo do trabalho. No quarto capítulo, **A Avaliação de desempenho na instituição de ensino superior**, destacamos a fundamentação teórica abordando conceitos, as categorias teóricas do estudo visando delinear e delimitar o estudo, a legislação que regulamenta as ações no poder público, as normas e regulações internas sobre a avaliação de desempenho na instituição de ensino superior pesquisada. Finalmente, O quinto capítulo refere-se **A avaliação de Desempenho para o servidor técnico-administrativo da UnB**. E finalmente, no sexto capítulo, as **Considerações Finais**.

Portanto, pesquisar sobre o tema em questão, avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, doravante TAE, da Universidade de Brasília nos proporcionará conhecer mais profundamente sobre este sujeito, que desenvolve diversas tarefas num determinado espaço escolar e que muitas vezes é esquecido. O estudo tem relevância no que se refere a geração de informações acerca do processo de avaliação, que poderá servir de apoio à gestores da instituição em ações de aprimoramento de um instrumento de extrema importância no âmbito da gestão de pessoas.

Esta pesquisa vincula-se à Linha de Pesquisa Profissão Docente, Currículo e Avaliação (PDCA) do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB).

1 ESTADO DO CONHECIMENTO

Este capítulo trata-se de um levantamento do “Estado do Conhecimento” produzido acerca da temática pesquisada. Para tanto, é preciso ressaltar que este movimento significa, segundo Morosini e Fernandes (2014, p.155) a “[...] identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações, e livros sobre uma temática específica”. Destarte, este momento foi importante no início da pesquisa para delinear e mapear as produções existentes até o momento.

Nesse sentido, o Estado do Conhecimento foi construído a partir de um levantamento bibliográfico referente aos trabalhos científicos (teses, dissertações e artigos científicos) extraídos de diferentes Bases de Dados para compreender como vem sendo investigada a temática no âmbito acadêmico. Segundo Gil (2008, p.50) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Desta maneira o pesquisador possui um campo amplo para sua investigação. Diante disto, a pesquisa foi realizada conforme a figura 1.

Figura 1 - Base de dados utilizada no Estado do Conhecimento



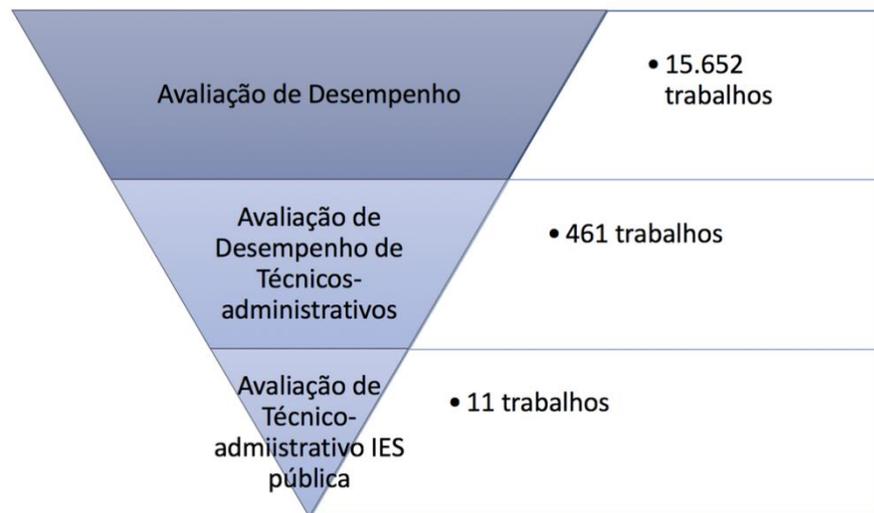
Fonte: da autora (2019).

Destacamos que a escolha inicial para a realização do estado do conhecimento iniciou-se pela BDTD em virtude desta base integrar os sistemas de informações de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. A BDTD, em parceria com as instituições brasileiras de ensino e pesquisa,

possibilita que a comunidade brasileira de Ciência e Tecnologia (C&T), publique e difunda trabalhos científicos dando maior visibilidade à produção científica nacional.

Para a realização da referida pesquisa foram utilizados os protocolos de pesquisa **Avaliação de Desempenho** e **Avaliação de Desempenho do técnico-administrativo de instituição de ensino superior**. Na BDTD a pesquisa teve o recorte temporal de 2008 a 2018 (**Figura 2**).

Figura 2 - Protocolo de busca



Fonte: da autora a partir de BDTD/Ibict. (2018).

O levantamento de dados realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) demonstrou que apesar do número significativo de trabalhos, 15.652, o estudo apontou que a maioria deles não categoriza a avaliação de desempenho do técnico-administrativo, mas de avaliação de desempenho destinado a outros fins como: saúde, educação, segurança, economia, administração, agronomia e etc. Destarte, a pesquisa torna-se de suma relevância para o contexto acadêmico, em virtude da falta de trabalhos realizados na área. Após a primeira análise filtro o olhar a partir do termo **Avaliação de Desempenho de técnicos administrativos**, conforme apresentado na figura 2 acima. Destacamos que os 461 trabalhos localizados, foram analisados, um a um, em seus resumos e palavras-chave. Deste total apenas 11 produções, todas dissertações, se referem ao termo **Avaliação de Técnico-administrativo de IES pública**.

Estas 11 produções encontram-se localizadas nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste, sendo estas últimas onde há maior número de trabalhos referentes a este tema (**Quadro 2**).

Quadro 02 – Quadro resumo de produção por região

Pesquisas Por Região	2008 A 2013	2014 A 2018
Norte/Nordeste (A), (D), (T)	01(D)	01(D)
Centro-Oeste (A), (D), (T)	0	01(D)
Sul/ Sudeste (A), (D), (T)	03(D)	05(D)

Fonte: da (2019). Legenda: A- artigo D- dissertação T- tese.

Após essa investigação analisamos as dissertações relacionadas com o nosso objeto de pesquisa. Para melhor visualização elaboramos um quadro-resumo com as 11 dissertações onde são apresentados os títulos, ano de publicação, instituição, a metodologia utilizada e os resultados encontrados (**Quadro 3**).

Quadro 03 - Resumo das produções encontradas na BDTD

AUTOR/ANO/TÍTULO	METODOLOGIA	RESULTADOS
UFPE A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação. (AZEVEDO,2015)	Qualitativa Descritiva Entrevista semiestruturada	Demonstraram que os servidores TAEs veem a política de avaliação de desempenho como um instrumento formal para a progressão na carreira, focado na objetividade e que, por conseguinte não produz a valorização da dimensão humana desses indivíduos.
UFJF Avaliação de desempenho de técnicos administrativos em educação no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior. (BAPTISTA, 2012)	Qualitativa Pesquisa bibliográfica Análise documental Estudo de caso	As IES pesquisadas não se apropriaram da ferramenta de avaliação de desempenho de maneira adequada.
UFSM Programa de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na UFSM: um instrumento de gestão de pessoas. (LOIVA, 2013)	Qualitativa Descritiva Estudo de Caso Bibliográfica Documental Pesquisa Participante Análise de Conteúdo	O Programa de Avaliação de Desempenho instituído na UFSM alcançou a priori seus objetivos. Aponta para algumas reflexões sobre dificuldades que precisam ser tratadas para a melhoria do programa: pouca participação dos servidores, das chefias e dos docentes nas reuniões preparatórias e possível ocorrência do erro denominado de leniência.
UFPE Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPE: um estudo sobre representações sociais. (CORDEIRO, 2013)	Qualitativa Descritiva Pesquisa exploratória Pesquisa de campo Entrevista semiestruturada Análise de conteúdo	As representações sociais apresentadas no estudo apontam para uma inadequação da avaliação à realidade dos servidores e a necessidade de uma revisão do processo de avaliação para o seu aprimoramento.
UFSM Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão	Entrevista Qualitativa Quantitativa	Os servidores TAEs conhecem a AD e os mesmos não se opõem à sua realização. Consideram importante serem avaliados para conhecerem os

sobre o processo de Avaliação de Desempenho. (FEITOSA, 2015)	Questionário	fatores que motivam o trabalho bem como a melhor performance. Também percebem que os resultados da avaliação necessitam de uma maior divulgação junto aos servidores. Apontam para a necessidade de os subordinados também avaliarem suas chefias. A avaliação se volta mais interesses de ganhos salariais.
UnB Avaliação de Desempenho na UnB: os servidores técnico-administrativos em estágio probatório. (MARZOLA, 2016)	Qualitativa Quantitativa Entrevista Questionário Análise documental Análise de conteúdo	Avaliação de Desempenho é um ritual burocrático.
UFES O programa de avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação (TAEs). (MARQUES, 2017)	Quantitativa Qualitativa Análise estatística Pesquisa documental Pesquisa documental Entrevistas	O modelo de avaliação de desempenho praticado na UFES não cumpre o seu propósito de desenvolver pessoas e instituições.
UFJF Programa de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise dos desafios na construção do Plano de Metas. (PEREIRA, 2017)	Qualitativa Estudo de caso Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Pesquisa de campo Entrevista Questionários (Google drive)	A implementação da avaliação de desempenho não alcançou de imediato os resultados esperados. Se faz necessário uma mudança comportamental. Participação não efetiva dos TAEs e das chefias no planejamento de metas. Insatisfação dos TAEs com o suporte das chefias; o desconhecimento da definição de metas e os objetivos do PROADES; falta de habilidades e de conhecimentos para proposição de melhorias.
UFSC Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Sant. (PINTO, 2013)	Qualitativa Pesquisa documental Entrevista semiestruturada Análise de conteúdo Estudo de Caso	Foi possível verificar que a AD é somente mais um modelo importado de forma acrítica da iniciativa privada e que não resulta em melhorias efetivas para o serviço público.
UFSC Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. (REYNAUDI, 2016)	Qualitativa Estudo indutivo Descritiva Aplicada Análise documental Entrevistas Grupo Focal	Fragilidades relacionadas ao processo avaliativo no estágio probatório: falta de critérios definidos e transparentes; falta de um processo de acompanhamento efetivo; déficit na comunicação entre avaliador e avaliado; inexistência de capacitação para os avaliadores; instrumentos desatualizados e mal formulados e falta de uma dinâmica de reconhecimento e desenvolvimento a partir do processo avaliativo.
UFSC Avaliação de Desempenho como processo formativo constitutivo da gestão. (SOUZA, 2016)	Qualitativa Descritiva Aplicada Entrevista semiestruturada Estudo de caso	Os gestores desconhecem a concepção, finalidade e processo histórico da Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs da UFSC. Contradição se evidencia no estudo, ao mesmo tempo que a Avaliação de Desempenho é potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão, esta é fragilizada pela falta de um processo formativo da gestão.

Fonte: da autora (2018).

Como podemos observar no quadro-resumo, a quase totalidade dos trabalhos pertencem à natureza de pesquisa qualitativa descritiva. A metodologia, as técnicas e os instrumentos para coleta de dados também são comuns a maioria das pesquisas, o que demonstra a semelhança com nossa escolha metodológica, afinal, o mais apropriado ao analisar uma política do que pesquisá-la de modo qualitativo utilizando

pesquisa documental (legislação, regulamentos e relatórios) a partir de estudos de caso. Este também será o nosso caminho, todavia abordaremos mais adiante.

No que se refere aos resultados deste estudo, encontramos algumas particularidades a respeito da Avaliação de Desempenho, doravante AD, expressada pelos pesquisadores. De modo geral, a avaliação de desempenho não é bem-vista pela comunidade de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

Para eles a Avaliação de Desempenho é um processo paradoxal pois, da mesma maneira que é alcançado o seu objetivo institucional (CHANSIS, 2013), não cumpre o seu propósito (MARQUES, 2017; PEREIRA, 2017) o que leva a crer certo desconhecimento por parte dos servidores técnico-administrativos acerca deste processo. Entendemos que a AD nasce com fins de atender a iniciativa privada e o serviço público adota este modelo de modo justaposto causando desconforto para os servidores públicos. Os estudiosos pesquisados criticam a AD afirmando que é um instrumento formal (AZEVEDO, 2015), um ritual burocrático (MARZOLA, 2016), um modelo importado, acrítico (PINTO, 2013), desatualizado e mal formulado pelas IES (REYNAUDI, 2016), com interesses exclusivamente salariais (FEITOSA, 2015), ou seja, para progressão funcional.

As consequências desta fragilidade na constituição da Avaliação de Desempenho são apontadas pelos estudiosos a partir dos seguintes argumentos: as IES adotaram a ferramenta sem se apropriarem de sua finalidade (BAPTISTA, 2012); percebe-se pouca participação dos servidores e das chefias causando leniência (CHANSIS, 2013) e não produz valorização da dimensão humana (AZEVEDO, 2015).

Neste sentido, Cordeiro (2013) considera que a AD encontra-se inadequada a realidade dos servidores, o que concordamos pelo desconhecimento que gestores e servidores apresentam acerca de seus propósitos, objetivos e metas, como destaca Pereira (2017) e Souza (2016). Também se constatou que este processo não é formativo para os gestores nem para os TAEs (SOUZA, 2016). Também se faz necessário revisão deste processo (CORDEIRO, 2013) e maior divulgação (FEITOSA, 2015) no sentido de tornar-se significativo aos usuários e promover a participação efetiva dos TAEs e das chefias no que se refere ao planejamento de metas (PEREIRA, 2017).

Deste modo, constata-se que a adesão à Avaliação de Desempenho nas IES ainda não é reconhecida pelos servidores como algo importante para seu desenvolvimento profissional e da gestão pública.

Para além da análise dos dados do quadro anterior, realizamos também um estudo das palavras-chave encontradas nos referidos trabalhos. Com base na tabela 01 constatamos as palavras mais recorrentes e as separamos, em cores diferentes, por aproximação semântica.

Tabela 1 - Palavras-chave encontradas nas produções

Palavra-chave	Recorrência
Avaliação de Desempenho	14
Administração Pública	02
Desenvolvimento Profissional	02
Gestão por competência	02
Gestão de Pessoas	06
Gestão Pública	03
Gestão Universitária	01
Processo Pedagógico	02
Valorização humana e profissional	01

Fonte: da autora (2018).

De acordo com as palavras-chave da tabela 1 podemos analisar que a **avaliação de desempenho** é um processo comumente utilizado na **gestão de pessoas**, encontra-se a serviço da **gestão pública**, e, portanto, da **administração pública**, é pouco considerado como um **processo pedagógico** e de **desenvolvimento profissional** se considerasse a **valorização humana e profissional**. Para Pinto (2013, p. 47) “a avaliação de desempenho seria, portanto, algo específico, utilizado para mensurar a produtividade do trabalhador, ou seja, o desempenho frente às atividades desenvolvidas”.

Portanto, concordando com Marques (2017, p. 29) ao afirmar que “[...] a avaliação de desempenho como um recurso gerencial preparado para promover a evolução do indivíduo e da organização”, nos propomos analisar a forma e os usos da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília, doravante UnB. Queremos saber, se esta IES, pela sua localização geográfica, pela política de Ações Afirmativas que adota e, pela gestão compartilhada que desenvolve, apresenta um desenho diferenciado das IES investigadas e destacadas no Estado do conhecimento que apresentamos neste trabalho.

2 TRILHANDO A METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo visa esclarecer o modo de construção da pesquisa, isto é, a metodologia empregada e as razões pelas quais adotamos certos critérios metodológicos, tendo em vista a ênfase no pensamento crítico como base para o desenvolvimento do estudo.

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, se constitui assim porque ocorre no ambiente natural onde o pesquisador pode utilizar múltiplas metodologias para coleta de dados. Também neste modelo, o pesquisador tem a oportunidade de investigar o indivíduo, a cultura ou explorar processos. Para Demo (1995, p. 32) a pesquisa qualitativa mira nos “[...] aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”, pois enfatiza a interpretação do objeto, levando-se em consideração o contexto pesquisado. Destacamos que também manteremos um diálogo com dados quantitativos a fim de complementação aos dados qualitativamente obtidos.

De acordo com Creswell (2010) a investigação qualitativa e as estratégias escolhidas possuem enorme influência sobre a pesquisa. A pesquisa qualitativa foi tomada como suporte porque não visa quantificar os dados coletados, mas, demonstrar mediante as respostas do público pesquisado que é possível caracterizar um novo viés de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação no âmbito da instituição de ensino superior pública. De acordo com Magalhães, Martins e Resende (2017, p. 30):

[...] na pesquisa qualitativa é possível examinar uma grande variedade de aspectos do processo social, como o tecido social da vida diária, o significado das experiências e o imaginário dos participantes da pesquisa; a forma como se articulam os processos sociais, e os significados que produzem.

A metodologia utilizada materializou-se em um estudo de caso na Universidade de Brasília. Chizzotti (2014) nos apresenta o estudo de caso como uma metodologia comumente utilizada no campo educacional, onde o pesquisador explora um caso situado na vida real contemporânea, contextualizado em tempo e lugar, com delimitações precisas.

Os pesquisados foram escolhidos com base em amostra não probabilística selecionada por acessibilidade. De acordo com Vergara (2005) existem dois tipos de amostra: *probabilística*, baseada em procedimentos estatísticos e a amostra *não*

probabilística. Optamos por essa seleção pela facilidade de acesso aos sujeitos pesquisados. Para Vergara (2005, p. 51) acessibilidade, “[...] longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Utilizamos técnicas e instrumentos de pesquisa tais como: pesquisa documental e bibliográfica, constituído de legislação e acervo documental da UnB; questionário (Apêndice B) aplicado a servidores técnico-administrativos e entrevista (Apêndice C) realizada com a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE).

A pesquisa bibliográfica é importante porque nos permite, mergulhando no campo teórico, buscar elementos problematizadores do objeto de estudo por meio dos estudos teóricos. A este respeito, encontramos em Demo (1995) que apesar de instrumental, a pesquisa bibliográfica é necessária para a competência científica, pois significa a produção crítica e autocrítica de caminhos alternativos e a indagação sobre o presente e o passado.

Na prática, a Pesquisa bibliográfica oportuniza ao pesquisador a leitura analítica, o ordenamento e sumarização de informações contidas em diversos meios de comunicação científica, possibilitando a reflexão, no coletivo, do problema de pesquisa. Neste sentido, cabe ao pesquisador adotar uma atitude de objetividade, imparcialidade e respeito pelo objeto pesquisado (GIL, 2008). É com esta compreensão que decidimos aplicar, nesta fase a pesquisa bibliográfica.

Também utilizamos pesquisa documental a fim de conhecermos as leis, os decretos e as resoluções que tratam sobre a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação no serviço público bem como na instituição pesquisada. A pesquisa documental foi essencial para nosso conhecimento e entendimento da legislação vigente bem como para entender a legislação interna da instituição pesquisada no que diz respeito à sua adequação junto às leis federais. De acordo com Gil (2008) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença encontrada entre as duas pesquisas localiza-se na natureza das fontes. A pesquisa documental utiliza material que não recebeu tratamento analítico e inicia-se na exploração das fontes documentais.

A entrevista foi outro instrumento de geração de dados utilizado nesta pesquisa. Para Gil (2008), a entrevista é o momento em que o investigador encontra-se frente-a-frente com o investigado para lhe formular perguntas com o objetivo de colher dados importantes para a investigação. Vale salientar que antes de serem

aplicados os questionários e realizada a entrevista os pesquisados responderam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A).

Ao fazer uso de questionários, a pesquisa passa a ter uma conotação quantitativa, o que implica em avaliar melhor um resultado através de estratégia de controle, fazendo com que, assim, a pesquisa possa garantir uma boa interpretação dos resultados (ROESCH, 2013). Os questionários (Apêndice B) foram aplicados aos técnicos-administrativos em educação (TAEs), da UnB. Optamos por aplicar questionários pois de acordo com Gil (2008) trata-se de uma técnica de investigação constituída por várias questões e que submetidas a pessoas, nos proporcionam obter informações que englobam conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento, etc. Quanto a forma do questionário, optamos por algumas questões abertas e fechadas. Em algumas questões fechadas optamos em solicitar a justificativa do respondente, a fim de realizarmos análises críticas no discurso do sujeito pesquisado. Ainda, com relação a opção de questões fechadas, o fizemos na intenção de conferirmos mais uniformidade às respostas. No conteúdo das questões, elencamos questões sobre fatos, ou seja, dados concretos sobre os participantes (idade, sexo, estado civil, formação entre outras). Trouxemos também no questionário questões envolvendo atitudes e crenças, comportamentos, sentimentos e padrões de ação (GIL, 2008).

Foram excluídos da pesquisa os servidores técnico-administrativos em educação das classes A e B₂ em virtude da falta de acessibilidade a estes e por muitos dos cargos destas classes estarem sendo extintos, conforme a Lei 9.632/1998, abordada adiante. Deste modo foram pesquisados 30 servidores técnico-administrativos em educação pertencentes as classes C, D e E. Com a finalidade de não permitir a identificação dos pesquisados, os servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa, respondendo aos questionários, foram denominados P1, P2, [...] e P30.

A entrevista, foi outra ferramenta metodológica utilizada nesta pesquisa. Para Gil (2008), a entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Assim, realizamos entrevista (Apêndice C) com o Diretor da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), vinculada ao

² Explicaremos estas categorias em capítulo mais adiante.

Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). A referida diretoria tem entre suas atribuições acompanhar a progressão funcional, acompanhar e orientar a gestão de desempenho dos servidores.

2.1. Análise de Discurso Crítica – ADC

Optamos pela Análise de Discurso Crítica, doravante ADC, visando analisar os dados gerados pelos questionários e entrevista. Assim, esta abordagem, de tamanha relevância para a linguística, foi utilizada neste caso, como suporte metodológico para desvelar a significação da Avaliação de Desempenho para os sujeitos pesquisados, bem como a visão expressa pela IES investigada. A partir de então, descreveremos os caminhos metodológicos empregados na Análise de Discurso Crítica delimitados por ocasião de sua aplicação. A técnica de ADC, foi utilizada para desvelar os discursos extraídos das diferentes fontes escritas em documentos, nos questionários e na entrevista.

Historicamente, a ADC foi reconhecida nos anos 70 como um novo modo para se analisar o discurso e o texto onde era reconhecido o papel da linguagem na estrutura das relações de poder presente na sociedade (WODAK, 2004). Segundo Magalhães (2005), em 1985, Norman Fairclough, teórico de destaque, foi o pesquisador que utilizou pela primeira vez o termo “análise de discurso crítica” no ocidente, em especial, na América do Norte.

Assim Análise do Discurso Crítica (ADC) (RESENDE; RAMALHO, 2016, p. 7) – constitui-se de “[...] uma abordagem teórico-metodológica utilizada na pesquisa social para o estudo da linguagem nas sociedades contemporâneas”. Baseado em Magalhães (2005, p. 3) ainda destacamos que “[...] a ADC estuda textos e eventos em diversas práticas sociais, propondo uma teoria e um método para descrever, interpretar e explicar a linguagem no contexto sócio histórico”. A partir deste olhar decidimos utilizar a ADC em nossos estudos por considerar o contexto social e histórico o qual nos encontramos, no caso, a educação.

Como se percebe, utilizar a ADC nos localiza na abordagem qualitativa em que a pesquisa se desenvolve. Assim, para Magalhães (2017, p. 33) a Análise de Discurso Crítica:

[...] situa-se na tradição da pesquisa qualitativa, em virtude do foco na análise detalhada de textos e discursos. [...] conjuga o estudo textual-discursivo à

crítica social. Dessa forma, a ADC volta-se para o debate de um determinado problema social, contribuindo para a reflexão sobre ele.

Neste sentido, a ADC possibilita ao pesquisador produzir e apresentar conhecimentos críticos mediante a autorreflexão que os levem a emancipação, como nos lembra Wodak (2004), bem como o elemento principal da ADC encontra-se o discurso. Fairclough (2016, p. 33) afirma que este “[...] é moldado por relações de poder e ideologias”. Assim o autor define discurso como uma prática social, um modo de ação sobre o mundo e a sociedade. Neste sentido, ele se constitui em um dos elementos da vida social. Segundo o autor, ao usar o termo discurso, é necessário considerar:

[...] o uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais. Isso tem várias implicações. Primeiro, implica o discurso ser um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação. [...] Segundo, implica uma relação dialética entre o discurso e a estrutura social, existindo mais geralmente tal relação entre a prática social e a estrutura social: a última é tanto uma condição como um efeito da primeira. (FAIRCLOUGH, 2016, p. 94).

O discurso, logo, contribui para a construção das identidades sociais dos sujeitos e suas posições na sociedade; contribui também para o estabelecimento das relações sociais entre as pessoas, bem como para a construção dos sistemas de conhecimento e crença. Para Fairclough (2016, p. 95):

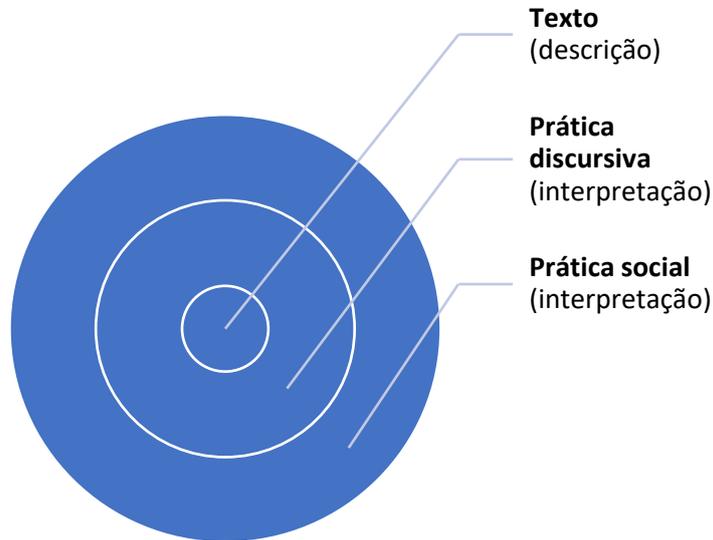
O discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem: suas próprias normas e convenções, como também relações, identidades e instituições que lhe são subjacentes. O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado.

A partir daí identificamos três funções da linguagem: identitária, relacional e ideacional. A função identitária está associada aos modos pelos quais as identidades sociais são fixadas no discurso. A função relacional demonstra como as relações sociais são representadas e negociadas entre os participantes do discurso. A função ideacional está ligada aos modos pelas quais os textos traduzem o mundo e seus processos, suas entidades e relações. (FAIRCLOUGH, 2016).

Para nossas análises faremos uso do modelo tridimensional (**Figura 3**) proposto por Norman Fairclough (2016) em Discurso e Mudança Social para a análise do discurso, que compreende a análise da prática discursiva, da prática social e do

texto. Nesse sentido, o discurso é considerado ao mesmo tempo como texto, como exemplo de prática discursiva e como exemplo de prática social.

Figura 3 - Concepção tridimensional do discurso



Fonte: da autora (2019) baseada em Fairclough (2016).

Na concepção tridimensional do discurso proposto, as três dimensões possuem categorias analíticas distribuídas conforme a figura 4. Para Fairclough (2016), todo discurso é, simultaneamente, texto, prática discursiva e prática social.

Figura 4 – Dimensões da Análise de Discurso e suas respectivas categorias analíticas

Texto	Prática discursiva	Prática Social
<ul style="list-style-type: none"> • vocabulário • gramática • coesão • estrutura textual 	<ul style="list-style-type: none"> • produção • distribuição • consumo • contexto <ul style="list-style-type: none"> • força • coerência • intertextualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideologia (sentidos, pressuposições e metáforas) • Hegemonia (orientações econômicas, políticas, culturais e ideológicas)

Fonte: da autora (2019) baseada em Resende e Ramalho (2016).

Fairclough (2016) esclarece que a dimensão texto se dedica a analisar linguisticamente, os textos, objeto de estudo no que tange ao vocabulário, a gramática, a coesão e a estrutura textual, próprio do linguista. A dimensão **prática discursiva** é entendida pelo autor como a interação entre o texto e o discurso

especifica a natureza dos processos de produção e interpretação textual no que se refere a produção, a distribuição, ao consumo, ao contexto em que foi expresso o discurso, a força discursiva dos falantes, a coerência e a intertextualidade, isto é, as relações interdiscursivas evidenciadas na ADC. Já a dimensão **prática social** se encarrega de questões referentes a análise social como circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e como elas delineiam a natureza da prática discursiva. Neste âmbito se propõe a desvelar ideologia e a hegemonia presente nos discursos. Para fins desta pesquisa, esclarecemos que a dimensão **Texto** e suas categorias analíticas não serão foco de análise tendo em vista não se tratar de pesquisa da área da Linguística.

2.2 O lócus e os pesquisados

A pesquisa foi desenvolvida no ambiente da Universidade de Brasília. No capítulo seguinte apresentamos a contextualização histórica desta instituição e a legislação que a regulamenta. No entanto, no momento nos deteremos a apresentar o *locus*, o Campus Darcy Ribeiro, em que foram coletados os dados, especificamente nas seguintes unidades:

Figura 5 - Unidades pesquisadas



Fonte: da autora (2019) a partir da pesquisa de campo.

O Instituto de Letras (IL), o Instituto de Artes (IDA), o Instituto de Ciências Sociais (ICS), a Faculdade de Saúde (FS), a Faculdade de Educação (FE), a

Faculdade de Direito (FD), e a Faculdade de Ciência da Informação (FCI) se constituem em Unidades Acadêmicas integrantes da estrutura organizacional da Universidade de Brasília (UnB, 2008) A estas unidades, dentre suas funções, encontram-se as atividades de ensino, pesquisa e extensão, nas suas respectivas áreas.

O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), o Decanato de Ensino de Graduação (DEG), o Decanato de Extensão (DEX) e o Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) se constituem em Unidades Administrativas integrantes da estrutura organizacional da Universidade de Brasília, ligadas à Reitoria, que coordenam e fiscalizam as atividades universitárias em suas respectivas áreas de interesse (UnB, 2008).

A Prefeitura do *Campus* constitui-se de órgão auxiliar da Reitoria (UnB, 2008). A Biblioteca Central (BCE) é um órgão complementar na estrutura organizacional da Universidade de Brasília (UnB, 2008). A Ouvidoria, conforme seu Regimento (UnB, 2018) é um órgão de promoção e defesa dos direitos dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos e docentes e da comunidade extra universitária em suas relações com a UnB, nas diferentes instâncias acadêmicas e administrativas.

A Secretaria de Administração Acadêmica (SAA) e a Secretaria de Gestão Patrimonial (SGP) constituem-se em órgãos de execução ligada à Reitoria da UnB. A SAA tem como responsabilidade o registro de todos os estudantes admitidos (graduação, pós-graduação e extensão) em seus respectivos sistemas e responde ainda pela execução e controle de todas as atividades acadêmicas na Universidade de Brasília. A SGP compete administrar e zelar pelo patrimônio da universidade.

O sujeito da pesquisa é servidor público federal denominado de servidor técnico-administrativo em educação (TAE) – presente nas Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Segundo a Lei 11091, de 12 de janeiro de 2005 são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicas vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino. Os 30 servidores técnico-administrativos em educação pesquisados encontram-se vinculados aos centros de custo supracitados. Eles (**Quadro 4**) possuem idades entre 28 e 62 anos, sendo 21 do sexo feminino e 9 do sexo masculino. No nível de escolaridade encontramos 1 pessoa com Ensino Médio, 2 pessoas com Graduação, 17 com Especialização, 8 com Mestrado e 2 com

Doutorado. Vale salientar que o nível de escolaridade deve ser entendido de forma que o pesquisado que tem mestrado também possui Graduação, por exemplo.

Quadro 4 - Caracterização dos sujeitos pesquisados.



Fonte: da autora (2019).

Na questão referente ao tempo de instituição, encontramos 12 pessoas com até 10 anos; 1 pessoa com até 20 anos e 17 pessoas com mais de 20 anos. Isto significa que pouco menos da metade dos investigados são recentes na instituição com menos de 10 anos. Este dado merece um aprofundamento tendo em vista que a avaliação de desempenho não tem sido aplicada nestes últimos tempos. Assim, os servidores mais recentes desconhecem esta ferramenta.

Portanto, este é o contexto (lócus e investigados) da pesquisa. No capítulo a seguir abordaremos sobre as categorias teóricas que embasaram o referido estudo.

3 O SENTIDO DE TRABALHO, EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO

Neste capítulo apresentamos os aspectos teóricos e conceituais acerca do objeto investigado. Também serão exploradas as categorias Homem, Trabalho, Educação e Avaliação a fim de delinear o caminho projetado na pesquisa. Deste modo, nos aportamos em Antunes (2012, 2015), Paro (2013), Jacomini (2013), Dantas (2007), Freire (2013), Oliveira (2009, 2013), e Neto, Teixeira e Campos (2005). Considerando que trabalho é próprio do ser humano, destacamos, primeiramente, o conceito de homem como ser para, em seguida, mergulharmos na categoria Trabalho.

Na natureza encontramos o **ser humano**. Da natureza o ser humano retira a matéria-prima para sua sobrevivência. Segundo Antunes (2012, p. 10) “o ser humano precisa *produzir* (grifo do autor) para se manter”, ou seja, o homem necessita satisfazer suas necessidades básicas – alimentar-se, vestir-se, habitar e reproduzir-se –, para manter-se vivo e assim a humanidade se perpetuar. Historicamente, o modo de existência da vida humana seria impossível sem as transformações da natureza pelo próprio homem, pois desde os primórdios da história, encontramos o ser humano transformando essa natureza em busca de sua sobrevivência, a exemplo da descoberta do fogo.

Da mediação entre homem e natureza acontece o **trabalho**. O trabalho não pode e nunca poderá ser eliminado da vida do homem, pois dele depende a manutenção da vida humana. É com o trabalho que o homem se diferencia dos outros animais. Segundo Marx, citado por Paro (2013), mediante suas necessidades, o homem propõe objetivos e planeja ações para concretizá-los.

Antunes (2009) nos aponta que o mundo do trabalho sofreu profundas transformações ao longo do tempo, seja na estrutura produtiva, nas representações sindicais e políticas. Nos anos 80 presenciamos um grande salto tecnológico, onde a automação, a robótica e a microeletrônica tomaram conta das indústrias modificando as relações de trabalho e da produção do capital. Ainda de acordo com o autor (ANTUNES, 2015) os resultados dessas transformações e as metamorfoses acontecidas nas últimas décadas, principalmente em países capitalistas e com reflexos significativos nos países do Terceiro Mundo, aconteceu, por um lado, uma desproletarização do serviço industrial/fábrica, ou seja, a classe operária que laborava nas indústrias tradicionais diminuíram; por outro lado concretizou-se uma significativa

subproletarização do trabalho. Essa subproletarização é o resultado de um trabalho parcial, precário, terceirizado, subcontratado, vinculado à economia informal e também ao setor de serviços entre outros. Desta maneira “verificou-se uma significativa heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho” (ANTUNES, 2005, 2009). Nesse sentido, a classe-que-vive-do-trabalho, termo cunhado por Antunes (2015), tornou-se a classe que congrega todos os trabalhadores que vendem sua força de trabalho em troca de um salário e que, por estas circunstâncias, teve a sua forma de ser afetada. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores foram substituídos e ou eliminados do mundo da produção.

Para Jacomini (2013) o trabalho constitui-se numa atividade intencional, direcionada a uma finalidade. À medida em que o homem, intencionalmente, desempenha uma tarefa com o objetivo de satisfazer suas necessidades naturais de sobrevivência, no momento em que ele satisfaz suas necessidades básicas cria novas necessidades. Portanto, trata-se de um movimento em espiral de suas necessidades, de modo que sempre haverá algo mais a alcançar, pois o que se conseguiu precisa ser transformado. Ao longo da história da humanidade podemos comprovar que o homem sempre está em busca de transformar o que já está posto, do que já existe. Destarte, o trabalho é o que fundamentalmente nos faz humanos e nos torna sociáveis.

A **educação**, tomando as palavras de Paulo Freire (2013, p. 4-5), é um processo de mudança social e, “[...] essencialmente um ato de conhecimento e de conscientização e que, por si só, não leva uma sociedade a se libertar da opressão”, ou seja, um ato político e permanente. Por ser inacabado, o homem busca, incessantemente, a educação. Todavia, este homem é sujeito de sua própria educação em parceria com outros seres e em comunhão com outras consciências. Tomando as palavras de Dantas (2007, p. 75), a educação:

[...] nos ajuda a pensar tipos de homens e a cria-los. Ajuda também no processo de produção de crenças, de qualificações e especialidades que envolvem trocas de símbolos, bens e poderes destinados à construção de tipos de sociedade.

Quanto a finalidade da educação, Dantas (2007) ainda destaca a importância deste homem lutar pela liberdade, igualdade, solidariedade, dignidade e pelo bem-estar do homem em sociedade. Nesse sentido, entendemos que é através da

educação que são e serão formados homens autônomos, independentes, críticos bem como conscientes da sua situação social.

Para Antunes (2012, p. 16) “[...] existe uma conexão ineliminável, ontológica, entre as esferas do trabalho e da educação”. A partir desta afirmação é possível compreender que trabalho e educação são inseparáveis. Historicamente, é através da educação que os homens constroem o conhecimento para as gerações futuras. Esta vasta bagagem se constitui de conhecimentos, valores, técnicas, comportamentos, artes e, mais todo o saber adquirido ao longo da história da humanidade.

Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a educação tem como uma de suas finalidades, a preparação do indivíduo para o trabalho. Assim, “[...] faz-se necessária uma reflexão sobre a importância de a escola contribuir para que os alunos compreendam o trabalho [...]” (JACOMINI, 2013, p. 126), o que considero fundamental, tendo em vista que é na escola que o sujeito aprende a se inserir na coletividade e no trabalho. Destarte, completando o argumento, encontrei em Jacomini (2013, p. 139) uma advertência sobre a qualificação para o trabalho:

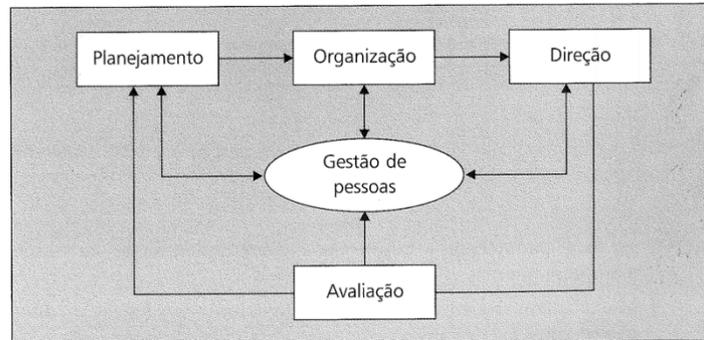
[...]a qualificação para o trabalho expressa na Constituição Federal e na LDB, se desenvolvida sem a devida reflexão sobre o significado do trabalho no capitalismo, implica apenas a reiteração da escola como espaço de reprodução da ordem vigente e de adaptação às modificações que ocorrem no mundo da produção capitalista.

Diante disto, entendemos que é preciso estar vigilante aos processos educativos desenvolvidos na IES para não ser subsumido pela ideologia capitalista. É preciso, assumindo o papel educativo, primar por uma universidade que liberta preparando para o trabalho e, os servidores técnico-administrativos em educação tem importância neste processo tendo em vista serem aqueles, que lidando com a burocracia, nos permite, enquanto docentes e estudantes, com liberdade e segurança, ir em busca do aprender e do ensinar para emancipar.

No intuito de esclarecer nosso objeto de estudo, nos pautamos no conceito de Avaliação. No campo da Administração, de acordo com Oliveira (2009), encontramos em suas funções, o planejamento, a organização, a direção, a gestão de pessoas e a avaliação. A avaliação – e o controle – é a função da administração (**Figura 6**) que vai comparar, medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações e estratégias pré-estabelecidas tanto para a empresa quanto para as pessoas. Tudo o que planejamos deve ser avaliado. Assim, de acordo com Oliveira (2013, p. 407) “[...] a função controle

e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos”.

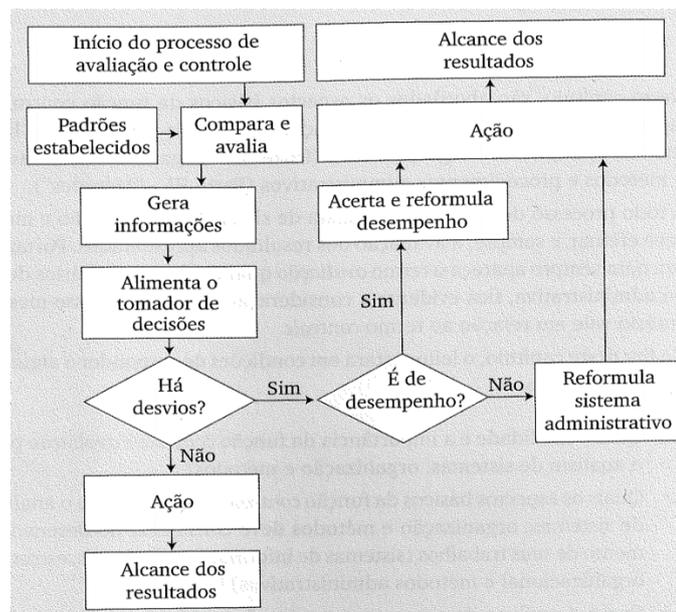
Figura 6 - Funções da Administração



Fonte: Oliveira (2009, p. 59).

A função da avaliação e controle dentro da organização, como destaca Oliveira (2013), tem como finalidades a identificação de problemas, falhas e erros que podem se transformar em desvios do que havia sido planejado; fazer com que a empresa execute suas atividades de forma mais adequada e proporcionar informações gerenciais periódicas. Baseado nas finalidades apresentadas, a função, controle e avaliação pode ser empregada como instrumento gerencial (**Figura 7**).

Figura 7 - Conceituação geral da função controle e avaliação



Fonte: Oliveira (2013, p. 408).

Portanto, como apresentado a figura 7, a avaliação é um importante instrumento de controle no sentido de constituir-se no acompanhamento do desempenho dos sistemas de informações gerenciais da organização, métodos, rotinas e procedimentos administrativos. Neste sentido, a avaliação de desempenho, que poderia ser um excelente instrumento de caráter educativo, limita-se a servir de controle sobre a produção do trabalhador, o que negligencia o sentido pedagógico da avaliação. Diante disso, o próximo capítulo dará uma abordagem mais aprofundada da avaliação, especificamente sobre o caráter educativo da avaliação de desempenho dentro de um contexto que se insere a instituição de ensino superior.

4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Neste capítulo abordamos sobre a avaliação de desempenho para a instituição de ensino superior na esfera pública. Analisamos a gênese da IES e da avaliação de desempenho utilizada neste ambiente. Para tanto, destinamos a responder o objetivo que delinea a trajetória histórica da Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação.

De acordo com Marras (2011) a **avaliação de desempenho** é um instrumento valioso e importante na administração dos recursos humanos dentro da organização. Tal instrumento foi criado para o acompanhamento do desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores durante sua trajetória na organização. E através dos resultados apresentados, as organizações direcionavam suas ações de treinamento e desenvolvimento entre seus trabalhadores.

Como dito anteriormente, uma instituição de ensino, seja ela privada ou pública, é composta por vários sujeitos e vários espaços. Na maioria das vezes somente pensamos no binômio professor-aluno; ensino-aprendizagem e a sala de aula como sendo o núcleo principal. Os outros espaços da instituição de ensino são vistos como secundários e pouco valorizados. Em cada um desses espaços encontramos diferentes sujeitos envolvidos no processo da educação que desempenham atividades diversas, complexas, com diferentes graus de escolaridade e, que em conjunto, trabalham para a realização do processo educativo. Aqui destacamos o profissional da educação não-docente, ou seja, o profissional técnico-administrativo que desempenha suas atividades fora da sala de aula. Segundo Oliveira (2013) encontramos no interior deste lugar um trabalho coletivo envolvendo diferentes sujeitos que juntos constroem o processo da educação.

Partindo do fato de que são pessoas que realizam o trabalho em uma organização, precisamos entender que o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada (MARRAS, 2011). Assim, as atividades desenvolvidas pelo profissional da educação não-docente, ou seja, pelo servidor técnico-administrativo em educação, são desempenhadas em vários espaços supracitados. Dentre esses destacamos o setor administrativo da instituição. Neste espaço são realizadas múltiplas tarefas e estas são importantes e contribuem para o processo educativo. Destacamos aqui o trabalho

coletivo, bem como sua organização, práticas educativas importantes na instituição de ensino onde os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo se relacionam.

Na gestão de uma instituição de ensino superior assim como em qualquer outra organização, existe uma área chamada de Gestão de Pessoas. A **Gestão de Pessoas** no setor público se diferencia da Gestão de Pessoas em organizações de natureza privada. Na esfera pública a finalidade, o tipo de recrutamento, a seleção e a contratação, o sistema de remuneração, o sistema de avaliação de desempenho, entre outros se diferenciam da organização na esfera privada. Segundo Bergue (2007), a gestão de pessoas significa a mobilização de forças para suprir, manter e desenvolver as pessoas nas organizações públicas e todas essas ações com base na legislação e em observância às necessidades e condições do ambiente em que as mesmas estão inseridas.

Assim sendo, ao abordarmos a Gestão de Pessoas na esfera pública nos referimos a outra realidade. Na esfera pública o objetivo da instituição é o de prestar um serviço público de qualidade e sem fins lucrativos para a sociedade. Nos últimos tempos essa área tem passado por grandes transformações, principalmente no que se refere às pessoas, ao uso das tecnologias, bem como a interferência do modelo neoliberal nas políticas públicas de educação.

Historicamente, a política de se avaliar pessoas, seus respectivos desempenhos e sua produção dentro da organização, teve início com a Administração Científica de Taylor no fim do século XIX e início do século XX. Segundo Barbosa (1996, p. 60-61), deste momento em diante surgem enormes problemas. Objetivamente passou-se a medir o desempenho de máquinas e suas linhas de produção. Contudo, medir e avaliar desempenho do homem e de seu trabalho não seria uma tarefa fácil, pois o homem possui características subjetivas que o diferenciam de qualquer máquina. Durante muito tempo o homem, dentro da organização, tinha o seu desempenho avaliado conforme a sua produtividade e a quantidade de trabalho. Esta visão dual e linear, se apresentava como a de quem trabalhava e de quem não trabalhava; de quem produzia e de quem não produzia. Não que hoje seja diferente, pois ainda vivemos em um mundo capitalista onde se valoriza apenas a produtividade e a quantidade/tempo de trabalho.

Mas, com o avanço tecnológico e científico, a sistemática de avaliação de desempenho profissional precisou ser aperfeiçoada. De acordo com Barbosa (1996),

a avaliação de desempenho é um tema extremamente polêmico não só no Brasil como em outros países devido o seu caráter controverso na visão da teoria da administração moderna, seja na esfera pública, seja na esfera privada. Destarte, instrumentos são adotados pelas instituições e ou organizações para se gerenciar o desempenho destes profissionais. Logo, essa área tem como desafio melhorar os resultados do trabalho destes profissionais e assim alcançar a qualidade na prestação do serviço. Neste sentido, espera-se maior valorização do profissional através da **avaliação de desempenho**, no entanto, se faz necessário que o profissional tenha conhecimento sobre esta avaliação.

A lei 11.784/2008 nos apresenta a definição de avaliação de desempenho em seu artigo 2º:

I – Avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades [...]. (BRASIL, 2008, n.p.).

De acordo com esta legislação, a avaliação de desempenho constitui-se de um instrumento a serviço da instituição para acompanhar dois movimentos: a atuação do servidor e da instituição, sendo o primeiro com vistas a progressão funcional e o segundo para verificação das metas das diferentes unidades da instituição.

4.1 Avaliação de desempenho no contexto público e na Instituição de Ensino Superior

Nos anos 70, surge no Brasil, sem muito sucesso, a avaliação de desempenho na administração pública federal, a partir da Lei 5.645/70 (BAPTISTA, 2012) e do Decreto nº 80.602/77. Na sequência, no ano de 1990, a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) vem dispor sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Em seu artigo 20 está previsto a avaliação de desempenho para aprovação no estágio probatório em que são observados fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Em 1995, o ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, apresentou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

(BRASIL, 1995) que, entre seus objetivos recomendava que os servidores públicos federais deveriam expor uma representação mais gerencial e os cidadãos deveriam ser tratados como clientes, assim como acontece nas organizações privadas. Para a efetivação deste objetivo, os servidores seriam avaliados em seus desempenhos, sempre pela busca da excelência na prestação dos serviços públicos prestados pela Administração Pública (BRASIL, 1995).

No ano de 2005 é implementada a Lei 11.091 (BRASIL, 2005) que 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. O Plano de Carreira é um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade. Seguindo para 2006, o decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006) veio instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentação dos dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990).

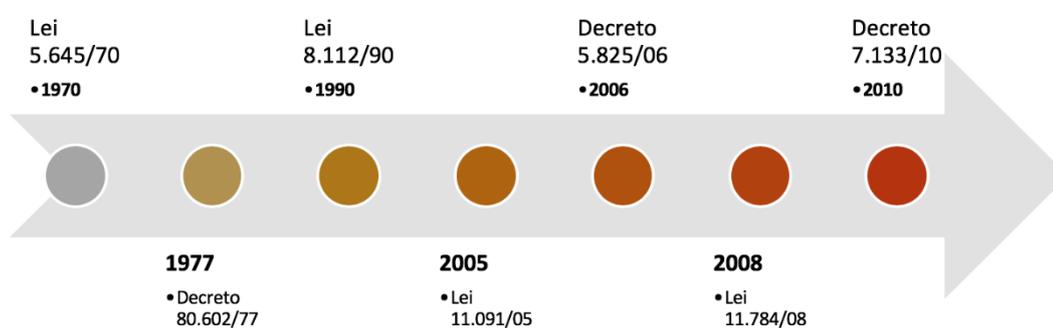
Ainda no ano de 2006, o decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

No ano de 2008, a Lei 11.784 de 22 de setembro (BRASIL, 2008), visava, entre outros, reestruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Posteriormente, em 2010, o Decreto 7.133 de dezenove de março de 2010 (BRASIL, 2010). veio regulamentar os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional de que trata a Lei 11.784/2008 (BRASIL, 2008).

No âmbito do setor público, por meio da Lei 11.784 de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008) que dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, foi introduzida nova sistemática de avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes de cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional conforme consta no Art. 140 (BRASIL, 2008). Esta lei visa promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de

peças, principalmente quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo e na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. Entretanto, no Brasil, a avaliação de desempenho nunca foi utilizada como um instrumento de crescimento do trabalhador e para a melhoria do serviço público. Logo, a avaliação sempre foi entendida como um instrumento para punir; para colocar o trabalhador para trabalhar e separar quem trabalha de quem não trabalha. (BARBOSA, 1996, p. 95). Apresentamos, a seguir, a figura 8, como uma síntese das diferentes legislações referentes a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo.

Figura 8 - Avaliação de desempenho sob a ótica da Legislação



Fonte: da autora (2019).

Segundo Vellasco e Silva (2010), a Lei 11.784 de 2008 (BRASIL, 2008), regulamentada pelo Decreto 7.133 de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010), teve como inspiração a democratização das relações de trabalho, a valorização dos servidores públicos e também, promover a inovação dos processos de trabalho. Todavia, na prática seus objetivos vêm sendo desencadeados numa perspectiva produtivista e expropriadora do trabalho dessa categoria profissional.

Mediante a publicação da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005) que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), as universidades foram chamadas a atender questões ligadas à avaliação de desempenho. A partir de então, o Governo Federal deu início a uma gestão pela competência ligada à carreira do servidor público das instituições federais de ensino superior (IFES).

Dentre os princípios e diretrizes na gestão dos cargos deste Plano de Carreira, em seu art. 3º inciso IX (BRASIL, 2005) encontramos a avaliação de desempenho funcional dos servidores. Trata-se de um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais e referenciado no caráter

coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. Vale salientar que segundo a Lei 11091/2005, usuário é a pessoa ou coletividade interna ou externa à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

Dito isto, a Avaliação de Desempenho mesmo sendo parte do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), denominado pela Lei 11091/2005 de “processo pedagógico”, se distancia do caráter educativo, tendo em vista exercer um forte controle sobre a produção do trabalhador.

Esta lei vinculou o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo em educação na carreira à progressão por capacitação profissional e à progressão por mérito profissional. A progressão por mérito está relacionada com a avaliação de desempenho e a progressão por capacitação, vinculada a educação formal que o servidor venha a adquirir ao longo de sua carreira (BRASIL, 2005).

Nas últimas décadas, muitos desafios foram impostos às universidades bem como aos técnicos e docentes que lá desenvolvem suas atividades profissionais. Dentre esses desafios destacamos a implantação da avaliação das universidades pela implementação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) sendo este último destinado à ampliação e aumento do número de vagas para ingresso nas instituições de ensino superior. Baseado na ampliação do quadro discente dentro das universidades, técnico-administrativos e docentes deveriam adotar novas posturas e novas ações no desempenho de seus trabalhos.

A partir do estabelecimento do SINAES, as universidades passaram a elaborar seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), constando o planejamento das ações de ensino, pesquisa e extensão. A Lei 11.784 (BRASIL, 2008), citada anteriormente, passou a definir os procedimentos relacionados com a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos (TAEs), devendo ser cumpridas as metas individuais e as organizacionais da Administração Pública Federal.

4.2 A Universidade de Brasília e sua regulação interna sobre a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação

A Universidade de Brasília (UnB) – encontra-se localizada no Distrito Federal distribuída entre seus 4 *campi* avançados localizados em Brasília, Ceilândia,

Planaltina e Gama. Trata-se de uma instituição pública de ensino superior e integrante da Fundação Universidade de Brasília (FUB). Surge na década de 60 por meio da Lei nº 3. 998 de 15 de dezembro de 1961 (UNB, 2011) com sede na Capital Federal. A UnB tem como finalidades essenciais, o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais (UNB, 2008).

A Universidade de Brasília, está estruturada, de acordo com seu Estatuto (UNB, 2008), da seguinte forma:

- I Conselhos Superiores
- II Reitoria
- III Unidades Acadêmicas
- IV Órgãos Complementares
- V Centros

O quadro técnico-administrativo da Universidade de Brasília (UnB), distribuído nos campi Darcy Ribeiro, FCE, FUP e FGA, está composto por 3.196 servidores técnico-administrativos em educação, divididos em 5 classes. (A, B, C, D e E).

Tabela 2 – Classes do Plano de Carreira

Classe	Total de Cargos	Cargos Extintos	Total de cargos ocupados	Total de técnico-administrativos
A	31	17	4	45
B	58	28	13	75
C	78	25	24	409
D	73	02	42	1.357
E	88	00	50	1.313

Fonte: da autora (2019).

O Estatuto da Universidade de Brasília (UnB) - em seu capítulo III – Do Corpo Técnico-Administrativo – Art. 62, (UnB, 2008) nos apresenta que o corpo técnico-administrativo da UnB é constituído por servidores integrantes do Quadro de Pessoal, que exercem atividades de apoio técnico, administrativo e operacional necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. Por seu turno, o Art. 63 (UNB, 2008) define que o ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, o acesso, a aposentadoria e a dispensa do servidor técnico-administrativo são regidos pela legislação maior. Lei 8112/90, Lei 11091/2005 e Lei 11.784/2008 (BRASIL, 1990, 2005 E 2008) em vigor, pelo Regimento Geral, pelo Plano de Carreira da Universidade e pelas Resoluções do Conselho Universitário e do Conselho de Administração.

Na Universidade de Brasília (UnB), a avaliação de desempenho, para servidores técnico-administrativos estáveis, é regulamentada através da Resolução do Conselho de Administração nº 3/2006 (UnB, 2006) (Anexo A) que aprovou o Plano de Desenvolvimento para os Integrantes do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade de Brasília – PDIC/UnB. Há, também, a Resolução 001/2012 (UnB, 2012), (Anexo B) que dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília em cumprimento ao disposto na Lei 11.091/2005, no Decreto 5.707/2006, no Decreto 5.825/2006, na Lei 11.784/2008 (BRASIL, 2008), bem como ao estabelecido no Plano de Desenvolvimento para os Integrantes do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, instituído pelo Conselho de administração da FUB.. No entanto, os servidores em estágio probatório estão vinculados à Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas Nº 005/2013 (UNB, 2013) que dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da FUB. Durante o estágio probatório, as aptidões e as capacidades do servidor são objeto de avaliação para o desempenho no cargo. São, também, observados fatores de responsabilidade, assiduidade, disciplina, produtividade, capacidade de iniciativa.

Nesse contexto, sobre o que regulamenta na UnB a avaliação de desempenho funcional do servidor técnico-administrativo em educação, o diretor da DCADE informou:

Nós temos duas resoluções: dos servidores estáveis que está aprovada, mas ela não está em vigência por conta da exigência de um sistema que a suporte. Já a AD do servidor em estágio probatório, ela é acompanhada pela resolução. 005 de 2013 do CAD e essa resolução [...] traz lá todos os trâmites como ser tratado cada situação, casos omissos em geral são tratados pelo CAD.

Ainda no mesmo contexto, e como apontado na análise da pesquisa por meio da questão de nº 15, constatamos que 56,7% dos pesquisados (17 servidores) desconhecem o teor da Resolução CAD 001/2012 (UNB, 2012). Trata-se assim de quantitativo expressivo de servidores técnico-administrativos que não se apropriaram dos documentos legais onde são tratadas questões referentes à sua carreira. Entendemos que cabe à instituição apresentar aos servidores essas normativas, num processo contínuo, tanto para os servidores recém-chegados, bem como para os

servidores técnicos com maior tempo de atuação permitindo, assim, que estes profissionais tenham consciência de sua carreira profissional.

A Reitoria da UnB é integrada pelos Decanatos, pela Procuradoria Jurídica, pela Auditoria e por Assessorias. Os decanatos possuem a atribuição de supervisionar e coordenar as respectivas áreas: Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Assuntos Comunitários e Administração. A UnB é formada por oito decanatos quais sejam: Administração (DAF), Pós-Graduação (DPG), Pesquisa e Inovação (DPI), Assuntos Comunitários (DAC), Extensão (DEX), Ensino de Graduação (DEG), Gestão de Pessoas (DGP) e Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO).

O Decanato de Gestão de Pessoas tem como missão promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas, contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. Em sua composição encontramos uma assessoria ASCOL: Assessoria de Controle Interno e Orientação à Legislação e quatro diretorias assim denominadas: Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM), Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), Diretoria de Administração de Pessoas (DAP) e a Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT).

À DCADE por meio de suas coordenadorias, visa identificar necessidades de treinamento, planejar, desenvolver e avaliar ações de capacitação dos servidores; acompanhar a progressão funcional, conceder incentivos à qualificação; acompanhar e orientar a gestão do desempenho dos servidores. Esta diretoria está estruturada com três coordenadorias: Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira (CAC) e Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED).

Com relação ao setor na UnB, responsável pela Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo e o seu papel na instituição, o diretor da DCADE em sua entrevista esclarece:

[...] Hoje o papel dele (o setor) [...] são três papeis, se você considerar que também acompanha o estágio probatório docente, mas [...] acompanhamento do estágio probatório do técnico administrativo e a gente tá formulando a revisão da resolução CEPE 2 de 2012 para que ela possa se adequar ao sistema que vai ser utilizado que é um sistema do SIGRH, sistema integrado de gestão que está na universidade hoje, ela (a resolução) tem um modo de avaliação de desempenho considerando todas as dificuldades na implantação de um sistema de avaliação de desempenho que a gente tem

enfrentado. A gente vai utilizar um sistema que já está pronto e precisa de algumas atualizações em termos práticos mesmo, porque a gente vai ter que atualizar a resolução para ela se complementar ao sistema e não o contrário que era o que a gente tava fazendo antes. Então o papel deles (do setor) hoje é isso: adaptar ao sistema e também fazer o acompanhamento da avaliação de desempenho do estágio probatório que é o acompanhamento de notas, cobrar processos atrasados, acompanhar o desenvolvimento dos processos e fazer reunião de acompanhamento de desempenho com aqueles servidores que não alcançam a média. Quando a nota é abaixo da média há uma reunião para compreender o que ocorreu e propor sugestões e melhorias para a próxima etapa.

Vale ressaltar que, segundo o diretor da DCADE, a avaliação de desempenho na Universidade de Brasília atualmente está restrita aos servidores em estágio probatório. No mais esta prática está suspensa para os demais servidores tendo em vista a adaptação da Resolução ao novo sistema (SIGRH). Outro aspecto que a avaliação de desempenho, segundo o diretor da DCADE nos informou é que, a avaliação vigente referente ao Estágio Probatório, destina-se a: acompanhamento de notas, desenvolvimento de processos e acompanhar servidores que não alcançaram a média exigida pela instituição para atingir ao final do estágio probatório. Quanto ao servidor estável, ou seja, aquele que ultrapassou o estágio probatório, não há no momento qualquer avaliação de desempenho.

Conclui-se com isto que a avaliação de desempenho para o setor público se constitui diferentemente da forma como é aplicada no setor privado, tendo em vista vários aspectos de natureza legal e administrativa, próprios do setor público. No próximo capítulo abordamos sobre as impressões dos servidores técnicos-administrativos quanto a Avaliação de Desempenho.

5 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UnB

Este capítulo visa compreender a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo realizado na UnB. Para tanto, estruturamos em aspectos extraídos do questionário e da entrevista realizada com o Diretor da DCADE. Assim, no **Quadro 5** apresentamos as ocorrências discursivas geradas pelos instrumentos.

Quadro 5 - Ocorrências discursivas extraídas do questionário (Q) e entrevista (E).

OCORRÊNCIAS DISCURSIVAS	QUESTÃO	CATEGORIAS DE ANÁLISE
Conhecimento (ou não) do PCCTAE	Q12	Consciência das normativas que regem a carreira do servidor técnico-administrativo.
Conhecimento (ou não) da progressão na carreira	Q13 e Q14/E01	
Conhecimento (ou não) das normativas que regem a carreira	Q15/E02 e Q34	
Realização de Avaliação de Desempenho na instituição	E16	Cumprimento da Resolução CAD 001/2012 – Seção IV e VI
Sentido da Avaliação de Desempenho (caráter punitivo, instrumento de controle, importância e aspecto produtivo)	Q26, Q28/E05 e E06, Q29, Q31/E15 e Q32/E07	Sentido
Competência (sentido)	Q22	
Nível de satisfação do servidor (local de trabalho e Avaliação de Desempenho)	Q35 e Q36/E18	
Feedback/avaliação do processo	Q20/E08	Resultados da avaliação de desempenho
Crescimento e Desenvolvimento Profissional	Q21/E10, Q24/E12, Q25, Q27, Q33/E11	

Fonte: elaborado pela autora (2019) a partir da pesquisa de campo.

Assim, o quadro acima nos permitiu, em uma segunda etapa de refinamento das análises, organizar as ocorrências discursivas em categorias semânticas expressas no quadro 5.

5.1 Consciência das normativas que regem a carreira do servidor técnico-administrativo

A categoria consciência das normativas que regem a carreira do servidor Técnico-administrativo se constituíram das seguintes ocorrências discursivas:

- Conhecimento do PCCTAE;
- Conhecimento da progressão na carreira do TAE e;
- Conhecimento das normativas que regem a carreira do TAE.

Ao serem questionados sobre o conhecimento do PCCTAE, documento anteriormente mencionado, 93% dos pesquisados afirmam conhecer o plano de carreira o qual estão submetidos.

De acordo com a Lei 11.091/05, (BRASIL, 2005) os cargos da carreira técnica administrativa estão estruturados em cinco níveis de classificação A, B, C, D e E (Tabela 3), com níveis de capacitação I a IV e padrão de vencimento, posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação. Progressão por Mérito Profissional do 1 ao 16. Os cargos das classes A e B (Anexo D) encontram-se em extinção, conforme disposto nas Leis nº 9.632/98 que dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências e a Lei nº 12.677/2012 que dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às Instituições Federais de Ensino Superior.

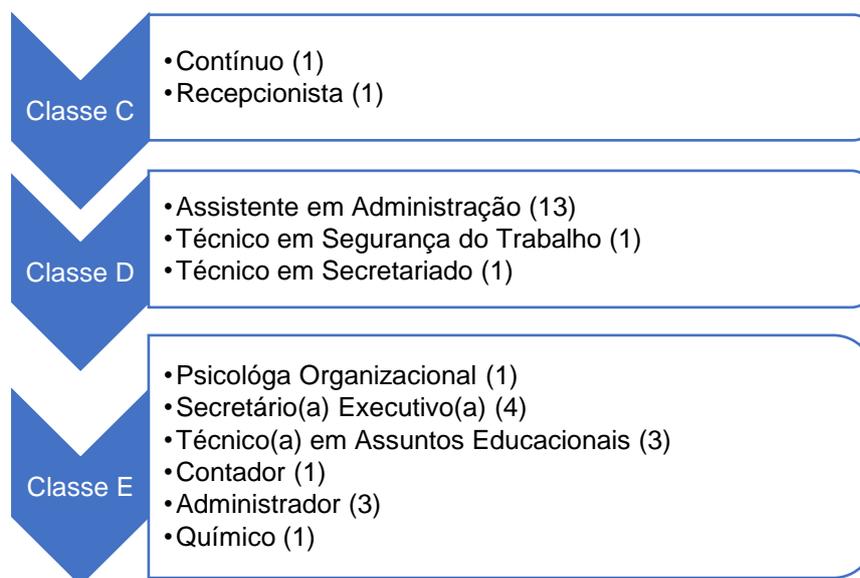
O nível de classificação refere-se à posição em que o servidor técnico ingressa na carreira de acordo com a titulação exigida no concurso público para posse no cargo, que não poderá ser alterado ao longo da carreira. Uma vez o técnico empossado no cargo que corresponde ao nível de classificação A, em tempo algum poderá durante a carreira mudar para o nível B. Como exemplo, uma vez o servidor investido no cargo de auxiliar em administração (nível C) poderá durante a carreira, ser remanejado para o cargo de assistente em administração (nível D), a não ser que ele realize outro concurso público para outro cargo em outro nível.

Cada nível de classificação equivale a uma escolaridade mínima, como apresenta a figura 9.

Figura 9 - Classes dos cargos e seus requisitos para ingresso

Fonte: Brasil (2005)

Vale salientar que os pesquisados, servidores técnico-administrativos em educação, se encontram nas classes C, D e E, especificamente nos diferentes cargos tais como identificados na **Figura 10**.

Figura 10 - Classes e cargos identificados na pesquisa

Fonte: da autora (2019) a partir da pesquisa de campo.

Como constatado na pesquisa, a classe que apresenta um volume maior de servidores pesquisados é a D (Ensino Médio/Profissionalizante), especificamente, no cargo de Assistente em Administração. Encontramos também, um índice, mesmo pequeno, de servidores de Classe C de nível fundamental/Médio ocupando cargos que se encontram em extinção (contínuo e recepcionista), conforme Lei 9.632/98 (BRASIL, 1998), citada anteriormente. Na classe E podemos encontrar alguns

especialistas como químico, psicólogo, contador, dentre outros que atendem as especificidades da universidade, conforme demonstrado na figura 10.

Mesmo que a maioria dos pesquisados tenha consolidado uma formação em nível superior, como apresenta o quadro 6, quem encontra-se na classe C ou D jamais ascenderá a classe E, que é própria de quem possui nível superior. Desta maneira, uma vez sendo aprovado em concurso público não poderá ascender de cargo, conforme mencionado anteriormente.

Quadro 6 - Área de formação dos pesquisados

Área de formação dos servidores técnico-administrativo pesquisados	Letras-Português (1)
	Direito (4)
	Secretariado Executivo/Educação (1)
	Educação (4)
	Gestão Pública (2)
	Técnico em Administração (1)
	Gestão de Recursos Humanos (1)
	Secretariado Executivo (1)
	Serviço Social (1)
	Recursos Humanos (1)
	Economia (1)
	Gestão de Pessoas (2)
	Turismo (1)
	Psicologia (2)
	Ciências Contábeis (1)
	Gestão Universitária (1)
	Química (1)
Contabilidade (1)	
Administração (3)	

Fonte: da autora (2019) a partir da pesquisa de campo.

Quanto a progressão funcional, relacionada ao desenvolvimento na carreira técnica e, por conseguinte, com a melhoria salarial/avanços no piso salarial, o servidor técnico-administrativo deve passar cada um dos níveis de capacitação do I ao IV (horizontal) e 16 níveis de padrão de vencimento (vertical) de acordo com o respectivo nível de classificação conforme a estrutura da **Tabela 3**.

Tabela 3 - Estrutura do vencimento básico do PCCTAE a partir de 1º de janeiro de 2017

Níveis				A				B				C				D				E															
Classes de Capacitação		Valor		I	II	III	IV																												
Piso AI	P01	R\$	1.326,72	1																															
	P02	R\$	1.378,46	2	1																														
	P03	R\$	1.432,22	3	2	1																													
	P04	R\$	1.488,08	4	3	2	1																												
	P05	R\$	1.546,11	5	4	3	2																												
Piso BI	P06	R\$	1.606,41	6	5	4	3	1																											
	P07	R\$	1.669,06	7	6	5	4	2	1																										
	P08	R\$	1.734,15	8	7	6	5	3	2	1																									
	P09	R\$	1.801,79	9	8	7	6	4	3	2	1																								
	P10	R\$	1.872,06	10	9	8	7	5	4	3	2																								
Piso CI	P11	R\$	1.945,07	11	10	9	8	6	5	4	3	1																							
	P12	R\$	2.020,92	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1																						
	P13	R\$	2.099,74	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1																					
	P14	R\$	2.181,63	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1																				
	P15	R\$	2.266,71	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2																				
	P16	R\$	2.355,12	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3																				
Piso DI	P17	R\$	2.446,96		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1																			
	P18	R\$	2.542,40			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1																		
	P19	R\$	2.641,55				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1																	
	P20	R\$	2.744,57					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1																
	P21	R\$	2.851,61					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2																
	P22	R\$	2.962,82						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3																
	P23	R\$	3.078,37							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4																
	P24	R\$	3.198,43								16	14	13	12	11	8	7	6	5																
	P25	R\$	3.323,17									15	14	13	12	9	8	7	6																
	P26	R\$	3.452,77										16	15	14	13	10	9	8	7															
	P27	R\$	3.587,43											16	15	14	11	10	9	8															
	P28	R\$	3.727,34												16	15	12	11	10	9															
	P29	R\$	3.872,70													16	13	12	11	10															
	P30	R\$	4.023,74														14	13	12	11															
Piso EI	P31	R\$	4.180,66														15	14	13	12	1														
	P32	R\$	4.343,71															16	15	14	13	2	1												
	P33	R\$	4.513,12																16	15	14	3	2	1											
	P34	R\$	4.689,13																	16	15	4	3	2	1										
	P35	R\$	4.872,00																		16	5	4	3	2										
	P36	R\$	5.062,01																			6	5	4	3										
	P37	R\$	5.259,43																				7	6	5	4									
	P38	R\$	5.464,55																					8	7	6	5								
	P39	R\$	5.677,66																						9	8	7	6							
	P40	R\$	5.899,09																							10	9	8	7						
	P41	R\$	6.129,16																								11	10	9	8					
	P42	R\$	6.368,20																									12	11	10	9				
	P43	R\$	6.616,56																										13	12	11	10			
	P44	R\$	6.874,60																											14	13	12	11		
	P45	R\$	7.142,71																												15	14	13	12	
	P46	R\$	7.421,28																													16	15	14	13
	P47	R\$	7.710,71																														16	15	14
	P48	R\$	8.011,42																															16	15
	P49	R\$	8.323,87																																16

Fonte: Brasil (2005).

Em síntese, conforme a tabela 3 o servidor poderá progredir na carreira tanto horizontal quanto verticalmente. Na posição horizontal a progressão ocorre com base na capacitação e o servidor pode alcançar o nível máximo em quatro anos. A progressão vertical, ou padrão de vencimento ou ainda progressão por mérito profissional o servidor técnico poderá avançar verticalmente por 16 níveis, vinculado ao seu resultado satisfatório no desempenho. Esta progressão significa a mudança de um padrão de vencimento para o imediatamente subsequente a qual ocorrerá a cada dois anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em Programa de Avaliação de Desempenho, respeitado o nível de capacitação.

O servidor técnico pode progredir um nível vertical a cada dezoito meses, sendo o limite de 16 níveis. Assim, o servidor técnico-administrativo, em média, leva 22 anos para atingir o topo da progressão. Dito isto, a pesquisa apontou que 83,3%, (25 técnico-administrativos) têm conhecimento de como ocorre a progressão na carreira técnica. Ademais apontou também que 83,3%, (25 técnico-administrativos) dos pesquisados, sabem que a progressão na carreira por mérito está vinculada ao resultado da avaliação de desempenho.

Para o Diretor da DCADE a progressão funcional do servidor técnico-administrativo na UnB acontece:

*[...] hoje com os servidores que estão em estágio probatório (que) tem a sua **progressão por mérito** realizada com base na avaliação de desempenho no estágio probatório. Os servidores estáveis [...], no momento suspensa, ocorre por meio de um documento [...] assinado pela reitora que permite que seja concedida progressão por mérito sem a avaliação de desempenho até o final do ano de 2019. A gente espera que já no início do ano de 2020 a gente já consiga retomar a avaliação de desempenho que foi suspensa por um movimento sindical. Fora isso teria a **progressão por capacitação e o incentivo a qualificação** que é com base no diploma de qualificação do servidor [...] com mestrado e doutorado, etc. [...].*

Conforme o entrevistado, a avaliação de desempenho encontra-se suspensa por medida legal oriunda do movimento sindical. No entanto, consultando o SINTFUB na pessoa de um ex diretor e de sua assistência jurídica, não foi encontrado qualquer registro desta ação, o que nos parece estranho. Embora vale salientar que em outro discurso encontramos o Diretor da DCADE, informando que suspendeu para adaptação ao novo sistema. Para Barbosa (1996), citado anteriormente, a avaliação de desempenho foi adotada na iniciativa pública a partir do modelo advindo da iniciativa privada. Este modelo não se adequou a cultura organizacional das instituições públicas brasileiras. Deste modo, cremos que a suspensão do uso da

avaliação de desempenho na UnB pode ser um argumento para justificar a dificuldade de aplicação do instrumento haja vista que a própria instituição encontra-se revisando a sua Resolução de efetivação da Avaliação de Desempenho.

Os pesquisados (57%) afirmaram desconhecimento sobre o conteúdo da Resolução CAD 001/2012. Para o gestor entrevistado esta Resolução “[...] não está em vigência por conta da exigência (necessidade) de um sistema (eletrônico) que a suporte [...]”. Desta maneira, o modelo industrial imposto pelo capitalismo às organizações públicas, exige determinadas ferramentas que a curto prazo não são viáveis a instituição, seja por questões financeiras, administrativas ou políticas.

A Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005) prevê em seu capítulo III – das disposições finais e transitórias em seu artigo 22 parágrafo 3º que toda Instituição Federal de Ensino deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão (CIS) do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação composta por servidores integrantes do Plano de Carreira. Tal comissão tem a incumbência de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a sua implementação no âmbito da respectiva Instituição Federal de Ensino bem como propor à Comissão Nacional de Supervisão, quando for o caso de alterações necessárias para o aprimoramento da carreira.

Quando os pesquisados foram questionados se conhecem a Comissão Interna de Supervisão da Carreira (CIS) na UnB, a pesquisa apontou que 60% destes técnico-administrativos não conhecem a comissão. Esse dado, expressivo, reforça o que já foi mencionado anteriormente quanto ao desconhecimento por parte do servidor técnico-administrativo acerca da sua carreira e das regulações existentes, o que facilita a manipulação política destes profissionais e, conseqüente alienação, tendo em vista que cabe a instituição pública orientar seus servidores acerca de seus direitos e deveres institucionais.

Com base nestes resultados destacamos a importância bem como a necessidade de o servidor técnico-administrativo conhecer o teor do documento legal que rege sua carreira e como se dá seu desenvolvimento na carreira dentro da instituição. Conhecer o plano de carreira é conhecer os princípios, as diretrizes e as normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares que integram determinada carreira. Ter conhecimento de como ocorre a sua progressão na carreira, seja por capacitação ou por mérito, é importante, pois permite ao servidor alcançar com autonomia ou demandar a instituição a promoção de ações para o seu desenvolvimento na carreira.

5.2 Sentido da avaliação de desempenho para os TAES e para a UNB

Com relação ao **sentido da avaliação de desempenho** funcional para o servidor técnico-administrativo em educação, 70% dos investigados consideram a avaliação um instrumento de controle. Para eles:

[...] possui uma função fiscalizatória sobre o servidor (diagnóstica e mensura o trabalho do funcionário). Ou seja, é uma maneira da administração Pública controlar e avaliar o seu agente. P1

É de controle, pois também permite a chefia-imediata que visualize execução dos trabalhos pelo servidor, permite que sejam traçados novos planejamentos, e até mesmo, forneça tomadas de decisão acerca de para quem demandar determinadas tarefas. P20

Ela também cumpre duas funções de controle, uma positiva, ao identificar necessidades de ajuste no planejamento do setor, e outra negativa, por parcela das chefias que avaliam inadequadamente em função de fatores subjetivos. P23

Também funciona como um instrumento de controle do desempenho e demais aspectos do cargo, como pontualidade, frequência, etc. P (24)

Como se constata nos discursos dos pesquisados, a avaliação de desempenho assume duas funções importantes: de controle e planejamento. Percebe-se que o sentido de controle é positivo da parte dos entrevistados, embora que P24 afirme, ao final, que também é negativo pois serve de instrumento de poder para alguns gestores. Teoricamente, abordamos anteriormente, quando citamos Oliveira (2009, 2013) que as finalidades da função controle e avaliação contribuem para: identificar problemas, falhas e erros que permite o replanejamento de ações; que os resultados se aproximem do planejado e do alcançável; promover um trabalho adequado e proativo e; proporcionar informações periódicas para efetivação do processo. Assim, entendemos que do ponto de vista de gestão, os servidores técnicos-administrativos, compreendem o sentido da avaliação de desempenho e que controle para eles equivale a acompanhamento, visto ser algo positivo.

Oitenta e sete por cento (87%) dos pesquisados não consideram a avaliação de desempenho com caráter punitivo. A pesquisa também apontou que 50% dos investigados entendem que a avaliação de desempenho deve ser realizada com avaliadores de segmentos diferentes dos avaliados. No entanto, para o Diretor da DCADE, existem ações de capacitação, executadas minimamente a cada ano, para os avaliadores, bem como para os avaliados “ou mediante demanda, voltada

especificamente para os avaliadores”. Entretanto, não há interesse por parte dos servidores demonstrando total desconhecimento sobre o assunto. Assim, os servidores técnicos-administrativos quando afirmam desconhecimento sobre o tema, na verdade, são corresponsáveis tendo em vista se omitirem na participação das ações de capacitação promovidas pela instituição. Daí o caráter educativo da avaliação de desempenho não acontecer devido ao desconhecimento destes sujeitos sobre o sentido de serviço público numa instituição pública regida pela gestão colegiada, demonstrando completa alienação.

Também constatamos que 50% dos pesquisados entendem que o foco da avaliação de desempenho não visa o aumento da produtividade, pois 87% destes sujeitos consideram importante a avaliação de desempenho. Vejamos alguns discursos que demonstram esta importância:

[...] trará benefícios ao servidor e a instituição já que todos tenderão a melhorar seu desempenho individual, em equipe e o serviço final aos públicos atendidos. P (3)

[...] não é somente o aumento da produtividade, mas também, da qualidade e qualificação dos servidores. [...] identificação dos resultados alcançados, para melhoria dos processos de trabalho, para diagnósticos setoriais, para melhoria das condições de trabalho, e para possibilidade de novas competências. P (29)

Ao contrário, 13,3% dos pesquisados não consideram importante a avaliação de desempenho. Vejamos alguns discursos:

[...] só a considero importante durante o estágio probatório. Após isso, ela não é aplicada [...]. P (8)

No caso da FUB não tem efeito. P (9)

Sinceramente não, porque não faz muita diferença no desenvolvimento profissional. P (13)

Não acho válido aqui na Instituição. P (25)

Inferimos com estes discursos que estes profissionais parecem conscientes sobre o papel controlador da Avaliação de Desempenho. Há também um sentimento o qual enxergamos em Pinto (2013) de que este modelo de Avaliação de Desempenho importado da iniciativa privada não cabe no serviço público devido ao caráter social que é próprio da instituição pública que não visa lucro.

Na visão do Diretor da DCADE a avaliação de desempenho é importante porque através dela o gestor e o próprio avaliado poderão ter uma visão ampliada dos

problemas causadores das dificuldades evidenciadas no feedback desta avaliação. Para o diretor, a avaliação é uma ferramenta de gestão. Tais problemas podem estar para além das competências dos técnicos-administrativos, mas, propriamente “[...] no ambiente de trabalho [...], na estrutura física ou falta espaço físico ou qualquer coisa”. Por outro lado, também encontramos espaço físico estruturado e equipamento suficientes, mas também encontrar profissionais que não estão respondendo as demandas solicitadas pela gestão. Então avaliação de desempenho também nos ajuda a detectar tal problema. Isto quer dizer que o gestor entrevistado apresenta um olhar sensível e profissional aos servidores técnicos agindo de acordo com os princípios de impessoalidade e moralidade.

A avaliação de desempenho que era realizada com os servidores estáveis (Anexo E) se propunha a avaliar as atividades desenvolvidas pelo servidor a partir:

- Da negociação de desempenho para realização de atividades;
- Dos resultados atingidos totalmente (AT) e não atingiu (NA);
- Da análise da capacitação a partir de um conjunto de competências;
- Acompanhamento do desempenho a partir de reuniões entre colaborador e o gerente para revisão das metas;
- Da síntese dos resultados em forma de uma expressão matemática para apresentação do relatório final de desempenho.

O documento apresenta ênfase nas habilidades e competências para realização de metas que ao final eram metrificadas definindo o “Desempenho Global do Colaborador” (avaliado). Vale salientar que com a implementação da Resolução CAD 001/2012, esta sistemática de avaliação foi interrompida para que seja implementada, via sistema, uma nova ferramenta de avaliação.

A Resolução CAD 001/2012 (UnB, 2012) implementou na Universidade de Brasília (UnB) o Programa de Gestão de Desempenho por competências. Em seu art. 12º inciso I encontramos a definição de competência: I – Competência individual: combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional em um determinado contexto organizacional. (UNB, 2012).

De acordo com Zarifian (2003, p. 139) “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. O mesmo aponta que assumir responsabilidade profissional é responder por algo, é ter consciência profissional. Também esclarece

que assumir responsabilidade profissional é manifestar preocupação com os outros. E por fim, destaca que toda e qualquer atividade profissional é exercida dentro de um determinado campo de responsabilidade. Logo, Zarifian (2003) remete a competência ao campo da ética e da política, distanciando-se do conceito comumente explicitado no campo do fazer, ou seja, as habilidades, conforme demonstrado no formulário de avaliação de desempenho (anexo E). Desta maneira, a competência individual, segundo a Resolução CAD 001/2012 se constitui inovadora tendo em vista que extrapola o sentido do fazer.

Questionados sobre competência, os pesquisados entendem como capacidade, aptidão, habilidades e conhecimento. Também encontramos investigados que entendem competência como eficiência e eficácia.

Capacidade para desenvolver determinada atividade. P (1)

Ser eficiente e eficaz na execução de uma tarefa. P (5)

Habilidade determinada para um fim. P (9)

Aptidão que o indivíduo deve ter para desenvolver suas atividades a contento. P (19)

[...] é uma forma de atribuição de determinado assunto para realizar ato conferido a ele. P (21)

Competência também foi entendida como sendo característica de uma pessoa, como encontrado no discurso P(6): “É uma característica da pessoa que realiza tarefas, missões ou atividades com eficácia, eficiência e efetividade”. P (6)

Destacamos que, a partir do nosso olhar, muitos entendem competência baseados no senso comum. Poucos pesquisados apresentam uma definição de competência de forma mais elaborada. Vejamos os discursos:

A capacidade do servidor atuar de forma célere e correta na resolução das demandas administrativas. P (4)

Dar solução para suas demandas de forma correta e com segurança de saber o que está fazendo. P (10)

É [...] saber desenvolver as suas atividades de forma coerente, correta, inteligente e prestativa. P (25)

Ser comprometido com o trabalho, saber respeitar as diferenças dos colegas de trabalho, não procrastinar... P (26)

Confrontando o conceito de competência apontado por Zarifian com os pesquisados, identificamos um pensamento na mesma linha: “Cumprir com responsabilidade, habilidade e extrema capacidade o que é proposto”. P (13)

Para o Diretor da DCADE, o ideal seria um mapeamento de competências específicas:

Hoje nós não temos um mapeamento de competências específicas porque esse é um trabalho muito grande, mapear o técnico de laboratório do IB tem uma atuação X precisa ter tal conhecimento enquanto o técnico de laboratório na engenharia mecânica precisa ter outro conhecimento, então é esse nível de detalhamento que a gente gostaria de ter para refletir na avaliação de desempenho.

Concluimos que o gestor se preocupa em redimensionar a AD a partir de uma visão de competência próxima ao que define Zarifian (2003), diferentemente de parte dos servidores pesquisados que a consideram no âmbito do fazer.

5.3 Resultados da avaliação de desempenho

No que diz respeito ao Feedback, ou seja, ao retorno da informação ou do processo ou ainda obtenção de uma resposta, buscamos identificar o entendimento entre os servidores técnico-administrativos. Nesse sentido, quando questionados sobre a necessidade de feedback entre avaliador e avaliado, os respondentes, em sua maioria (93,3%) concordam com a existência desse retorno. Vejamos alguns discursos:

É importante o feedback, pois assim ambos (avaliado e avaliador) podem melhorar o desempenho. P (1)

[...] importante ser elogiado assim como ser apontado onde o servidor deve melhorar [...] com as devidas condições de trabalho proporcionadas pela universidade [...] P (2)

Importante para o crescimento profissional [...]. P (3)

Para discutir e esclarecer alguns pontos da avaliação. P (5)

Em qualquer situação que envolva pessoas o feedback é indispensável [...] essencial para o alcance da eficácia e eficiência na prestação dos serviços [...] P (11)

Com certeza! Não só apenas o feedback, mas os critérios que serão analisados. P (14)

As pessoas nunca estão totalmente prontas, precisam de um feedback para melhorar seu desempenho. P (17)

[...] feedback é a parte subjetiva da avaliação [...] diálogo é a ferramenta que possibilita avanços [...] P (20)

O feedback é parte essencial para alinhar expectativas e resultados. P (30)

Neste sentido, o uso do *feedback* demonstra consideração, respeito e minimiza incertezas e ansiedades. Deve ser individual quando se tratar de conduta ou até falhas impróprias. Mas coletivo, quando se refere a avaliação institucional. O *feedback*, portanto, é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a entenderem sua postura no ambiente de trabalho, nos permitindo saber como estamos sendo vistos e avaliados ao nosso redor.

A pesquisa apontou que 53,3% dos pesquisados acreditam que a avaliação de desempenho valoriza os pontos fortes que eles possuem. Vejamos alguns discursos expressos no **Quadro 7**.

Quadro 7 - Importância da avaliação de desempenho

Acredita na avaliação	Não acredita na avaliação
<i>[...] chance de <u>enxergar o que pode melhorar</u> [...]</i> P16	<i>[...] foca na <u>atribuição do cargo</u> [...].</i> P01
<i>[...] consideração <u>as aptidões</u> do servidor [...]</i> P19	<i>[...] apenas um <u>requisito formal</u>. Não tem resultado ou consequência alguma.</i> P05
<i>[...] <u>conhecimentos</u> de suas capacidades [...]</i> P04	<i>Ela <u>só avalia</u> se tenho ou não <u>habilidade/conhecimento</u> para realizar alguma atividade relacionada ao meu cargo. Posso ter outras habilidades para além das exigidas que não são identificadas no processo de avaliação de desempenho.</i> P08
	<i>[...] <u>avaliações superficiais</u> [...]</i> P09
	<i>[...] <u>raiva</u>. Ele já foi avaliado em prova eliminatória e, ainda assim, vai passar os 3 primeiros anos sendo avaliado [...].</i> P13
	<i>[...] <u>rito burocrático</u>. [...] e a estrutura da carreira não necessariamente relaciona as competências do servidor com as atribuições que lhes são designadas [...]</i> P23
	<i>Aqui na UnB, tanto faz você ser um ótimo, bom ou ruim funcionário. Os méritos são os mesmos para todos. Independente de seu desempenho profissional.</i> P25

A compreensão que os servidores técnicos-administrativos possuem da avaliação de desempenho mostra que a maioria pouco entende o sentido educativo da Avaliação de Desempenho. Para muitos não passa de ritual burocrático e meritocrático. Aqueles que consideram uma ferramenta positiva considera-a como algo que destacará as habilidades e atitudes do avaliado. Ou seja, enfatizam as competências pautadas no saber fazer.

A avaliação de desempenho para o desenvolvimento do servidor é considerada por 57% dos pesquisados como uma ferramenta importante, bem como para Diretor da DCADE:

[...] Se é um processo educativo onde a gente possa identificar as lacunas do desempenho do servidor e proporcionar para ele a possibilidade de melhoria nos mais diversos níveis, seja uma lacuna de perfil, uma lacuna de conhecimento, qualquer que seja a gente tem que identificar primeiro qual que é esse processo para poder atuar em cima dele. Então, como eu falei. [...] o servidor não sabe excel e precisaria saber excel, coloca ele para fazer um curso de excel; [...] ele tem um problema de perfil, poderia ser sanado com uma simples conversa as vezes, a gente tenta fazer esse intermédio ou as vezes não, ele precisa de um acompanhamento psicossocial ou as vezes uma ação de capacitação específica também pode ser utilizada nesse caso, como por exemplo nós temos cursos de habilidades sociais, habilidades sociais para gestores, então, a gente identifica as lacunas e propõe as melhorias, então esse meio de campo é que eu acho que é o que é utilizado para evolução da universidade.

Ele demonstra conhecimento gerencial acerca da necessidade do *feedback* no processo de avaliação de desempenho. Destarte, os resultados da avaliação de desempenho parecem servir mais para o gestor do que para os próprios servidores técnicos-administrativos que desconhecem o verdadeiro sentido de tal ferramenta.

5.4 Nível de satisfação do servidor técnico-administrativo em educação

Neste item a pesquisa mostrou que 80% dos servidores técnico-administrativos em educação estão satisfeitos com seu trabalho. Quanto a opinião dos investigados sobre a avaliação de desempenho, existem olhares positivos, construtivos mas por outro lado também aparecem olhares negativos e desconstrutivos. Os excertos a seguir demonstram alguns discursos (**Quadro 8.**):

Quadro 8 - Aspectos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<i>[...] é um <u>importante instrumento</u> para avaliarmos as pessoas e os serviços prestados em uma organização.[...] funcionário atinja <u>melhores resultados</u> no desempenho das suas funções.[...] funcionário capacitado e preparado poderá fazer com que a organização cumpra seus papéis com eficiência, celeridade e de acordo com o bem estar social. (P1)</i>	<i>[...] <u>uma formalidade</u>. (P 2)</i>
<i>[...] deve permitir <u>reestruturar os processos de trabalho</u>, levando em conta o processo negocial das metas, a <u>relevância social</u>, a discussão de capacitação [...] um</i>	<i><u>Deveria ser melhor trabalhada</u> e implementada de forma positiva, assim obter resultados profícuos de impacto para a Universidade em geral. (P 3)</i>

<p><i>instrumento de gestão de pessoas que deve adquirir relevância, não como um processo punitivo, mas sim pedagógico. [...] (P23)</i></p>	
<p><i>[...] <u>aprimorar</u> o serviço tornando mais produtivo e com maior <u>qualidade</u>. (P21)</i></p>	<p><i>Quando feita de forma correta, sem <u>caráter punitivo</u> e sim buscando a melhoria das atividades administrativa, havendo feedback para o servidor trata-se de uma ferramenta muito boa para avaliar e melhorar os servidores. (P 4)</i></p>
<p><i><u>Valorização</u> do profissional. (P18)</i></p>	<p><i>Eu considero não haver avaliação de desempenho nesta Universidade. [...] é <u>instrumento obrigatório</u> para a progressão funcional do servidor, entretanto essa avaliação não passa de <u>uma ação de preencher questionários</u>. <u>Ninguém se compromete, ninguém reprova ninguém e fica assim</u>. Esta Universidade não possui um processo de Avaliação de Desempenho sério e implementado. Existe, mas não cumpre função alguma. (P 5)</i></p>
	<p><i>[...] instrumento para acompanhar o desenvolvimento de atividades técnico-administrativas do servidor de acordo com os conhecimentos e habilidades exigidas pelo cargo que este ocupa, em prol dos objetivos institucionais. [...] <u>questões subjetivas não são consideradas</u>, os tópicos abordados não levam em conta os os interesses dos servidores, não há estímulo para aprendizagem de temas que não estejam diretamente relacionadas à aprendizagem de competências e habilidades institucionais. (P 8)</i></p>
	<p><i>Não acredito na avaliação de desempenho feita na FUB. (P 9)</i></p> <p><i><u>Desnecessário</u> para o setor público. (P 13)</i></p> <p><i>Mecanismo de avaliação e <u>controle</u>. (P 17)</i></p> <p><i>É uma ferramenta que <u>não diz respeito a avaliação real do servidor</u>, é muito <u>automática</u>. Com resposta de sim, não, talvez, pouco, menos... A Avaliação tem que ser criteriosa, se o servidor preenche os requisitos ou não, e não ser automática... todos são iguais. (P 25)</i></p> <p><i>O serviço público como um todo precisa de um processo de avaliação mais sério. [...] (P 30)</i></p>

Como se percebe, os pontos negativos pautam-se no âmbito da personalidade e subjetividade, o que leva a crer que os pesquisados desconsideram os princípios da

administração pública, além de desvalorizar a própria instituição negando qualquer possibilidade de avaliação por parte desta instituição.

Portanto, na percepção dos pesquisados, o caráter educativo da avaliação de desempenho utilizada na Universidade de Brasília parece não existir, tendo em vista o desconhecimento dos servidores técnicos-administrativos do teor de sua constituição e finalidade. Entendo, por sua vez, que a própria instituição, procura atender as demandas dos servidores, suspendendo e ajustando Resoluções no intuito de oportunizar um processo o mais democrático possível sem desrespeitar os princípios da administração pública. Tal atitude evidenciada nos discursos dos pesquisados demonstra uma compreensão artificial e alienada do sentido real do serviço público na Universidade de Brasília.

É preciso construir a avaliação de desempenho no setor público diferentemente do setor privado. Para tanto, se faz necessário um outro contorno de caráter pedagógico que conduza o trabalhador (técnico-administrativo) a tornar-se consciente de seu papel social como servidor público.

No entanto, ainda nos questionamos: como pode se constituir a avaliação de desempenho para o setor público numa perspectiva educativa? Como um instrumento de caráter educativo pode melhorar a nós mesmos? Enfim, é preciso considerar, diferente da iniciativa privada, a questão central desse processo, o ser humano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar o caráter educativo da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação da Universidade de Brasília. Através do estudo de caso, os dados foram gerados a partir de questionários aplicados a 30 servidores lotados em diferentes unidades da FUB e entrevista realizada com o Diretor da DCADE.

O trabalho oportunizou historicizar a Universidade de Brasília, bem como os cargos e funções ocupados pelos pesquisados, de modo a compreender os espaços que estes ocupam no serviço público.

Ouviu-se dos pesquisados uma forte denúncia de inutilidade, burocratismo e desequilíbrio entre a lei e o que é cobrado no instrumento de avaliação de desempenho. No que tange a Resolução do CAD 001/2012 (UnB, 2012), o sentido da avaliação de desempenho por competência parece inovador e emancipatório. No entanto, os discursos dos pesquisados demonstram certa aversão a AD principalmente pela ausência de efetividade para o desenvolvimento profissional.

Destaca-se que na década de 1995, quando o poder público requiere o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), também agencia uma gestão gerencial, porém em uma esfera pública. Neste momento, o cidadão passa a ser visto e tratado como cliente aflorando conflitos de interesses entre a esfera privada e a pública.

Os achados da pesquisa levam à compreensão da gestão de pessoas em uma área extremamente importante dentro de qualquer organização. Por meio desta área, forças são mobilizadas para suprir, manter e desenvolver as pessoas dentro da organização, com vistas a prestação de serviço público educacional de qualidade oferecido à sociedade conforme suas expectativas.

As políticas públicas de gestão de pessoas existentes para a universidade pública constituem-se de um tema recente no país, bem como a política de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo. A avaliação de desempenho constitui-se, assim, um instrumento de gestão utilizado para monitorar o desempenho planejado e o atingido de seus servidores técnico-administrativos.

A carreira técnica administrativa em educação é regulada pela Lei 11.784/2008 (BRASIL, 2008). Nela é prevista a promoção da melhoria dos serviços públicos bem

como subsídio à gestão de pessoas no que se refere, principalmente, a capacitação, desenvolvimento no cargo e na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. Nesse sentido, uma das formas para o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo na carreira/plano, se dá através da avaliação de desempenho. No entanto, a partir de um olhar crítico, vê-se que a avaliação de desempenho não é utilizada para o crescimento do servidor nem tampouco para a melhora da prestação do serviço público.

Responsabilidade, assiduidade, disciplina, produtividade e capacidade de iniciativa são os fatores utilizados para a avaliação de desempenho. Baseado nesses fatores constata-se que o servidor técnico-administrativo, presente na instituição de ensino, é basicamente avaliado em seus modos de ser, se é responsável ou não, se é assíduo ou não, se tem capacidade de iniciativa ou não.

Constatamos na pesquisa uma contradição entre os pesquisados. A primeira é de que a avaliação de desempenho, na maioria das vezes é vista de forma negativa, um ritual burocrático, com caráter punitivo, fiscalizatória e de controle. Por outro lado, os servidores técnicos pesquisados entendem que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de desenvolvimento das capacidades técnicas deste profissional. A partir daí pode-se concluir que a avaliação de desempenho, se bem utilizada, pode proporcionar maior contribuição para a universidade e seus servidores.

Todavia, a pesquisa não teve a pretensão de esgotar a temática do estudo sobre avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação presente nas instituições de ensino superior de natureza pública, visto que outras abordagens poderão ser definidas considerando a amplitude do campo. Logo, a presente pesquisa, desenvolvida no campo da Educação, trouxe um outro olhar sobre o sujeito pesquisado e sua relação com a avaliação de desempenho.

Portanto, a pesquisa nos faz refletir que o servidor, em especial o técnico administrativo, em educação se traduz no maior patrimônio que a universidade tem em sua estrutura. Organizações, empresas, instituições, seja qual denominação desejar, não se sustenta sem pessoas. Enfim várias frentes estão postas para a realização de estudos e pesquisas na área de Gestão de Pessoas e que, seguramente, proporcionarão melhorias para a qualidade na prestação de serviços públicos em nosso país. Assim, vale lembrar que o ser humano deve ser a razão máxima da Avaliação de Desempenho.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo L. C. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2 ed. [10. Reimpr. Ver. e ampl]. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- ANTUNES, Caio. **A Educação em Mészáros: Trabalho, alienação e emancipação**. Campinas: Autores Associados LTDA, 2012.
- AZEVEDO, Renata Barbosa de. **A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação**. 2015. 187f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.
- BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de Desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2012. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: O que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. V. 120, n. 3, set-dez. 1996.
- BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. 2018^a. Disponível em: bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>. Acesso em: 04 jul. 2018.
- BDTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. 2018^b. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+de+tecnico+administrativos+&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>. Acesso: em 04 jul. 2018.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Rev. E atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- 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 Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de outubro de 1977. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-norma-pe.html>. Acesso em: 19 jul. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de

dezembro de 1990. Disponível em: www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 12 jul. 2018.

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. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 12 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

BRASIL. **Lei 3.998, de 15 de dezembro de 1961**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3998.htm. Acesso em: 19 jul. 2019.

BRASIL. **Lei 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5645.htm. Acesso em: 19 jul. 2019.

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. 1990. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm.> Acesso em: 09 jul. 2018.

BRASIL. **Lei 9.632, de 7 de maio de 1998**. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 8 de maio de 1998. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9632.htm Acesso em: 04 jun. 2019.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

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 do Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 23 jun. 2019.

BRASIL. **Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, de que trata a Lei 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº

11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 [...]. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de setembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2008/Lei/L11784.htm. Acesso em: 17 mai. 2018.

BRASIL. **Lei 12.677, de 25 de junho de 2012**. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de junho de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2012/Lei/L12677.htm. Acesso em: jul. 2019

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, 6. ed. RJ: Vozes, 2014.

CORDEIRO, Carlos José Arruda. **Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPE: um estudo sobre representações sociais**. 2013. 191f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed. 2010.

DANTAS, O. M. A. N. A. **As relações entre os saberes pedagógicos do formador na formação docente**. 2007. 144f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

DEMO, P. **Metodologia científica: em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016.

FEITOSA, Conceição de Maria Correa. **Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de Avaliação de Desempenho**. 2015. 111f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2014.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JACOMINI, Márcia Aparecida. O trabalho como finalidade da educação na Constituição de 1988 e na LDB de 1996: uma análise a partir da teoria do valor em Marx. *In*: PARO, Vitor Henrique (Org.) **A Teoria do valor em Marx e a Educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LOIVA, Isabel Marques Chansis. **Programa de Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na UFSM**: um instrumento de Gestão de Pessoas. 2013. 92f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2013.

MAGALHÃES, Isabel. Introdução: a análise de discurso. **Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada**. São Paulo, v. 21, Especial, 2005.

MAGALHÃES, I.; MARTINS, A. R.; RESENDE, V. de M. **Análise de Discurso Crítica: um método de pesquisa qualitativa**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, Rondnelly Leite. **O programa de avaliação de desempenho da UFES – PAD/UFES**: procedimentos e implicações para os técnico-administrativos em educação (TAEs). 2017. 91f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Espírito Santo. Vitória, 2017.

MARZOLA, Rogério Fagundes. **Avaliação de desempenho na UnB**: os servidores técnico-administrativos em estágio probatório. 2016. 184p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação). Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2016.

MOROSINI, M. C., FERNANDES, C. M. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação por escrito**. Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul-dez. 2014.

NETO, Alexandre Shigunov, TEIXEIRA, Alexandre Andrade e CAMPOS, Letícia M. Fischer. **Fundamentos da Ciência Administrativa**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Lilian H. da Rocha. A teoria do valor em Marx e a organização do trabalho coletivo na escola: elementos para uma reflexão crítica. *In* PARO, Vitor Henrique. (Org.) **A teoria do valor em Marx e a educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

PARO, Vitor Henrique (Org). **A teoria do valor em Marx e a educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

PEREIRA, Mauricio Policiano. **Programa de Avaliação de Desempenho dos técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise dos desafios na construção do plano de metas**. 2017. 183f. Dissertação (Mestrado profissional) Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, Juiz de Fora, MG 2017.

PINTO, Juliana de Fátima. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2013. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo. Vitória, 2013.

RESENDE, V., de M., RAMALHO, V. **Análise de discurso crítica**. 2 ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2016.

REYNAUD, Paula Debiasi. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 215p. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração. Florianópolis, SC, 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalho de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de Desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2005.

SANTOS, L. A. dos; CARDOSO, R. L. dos S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas**. *In*: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD, 2001. Caracas.

SOUZA, Gisele Furtado Schmitz de. **Avaliação de Desempenho como processo formativo constitutivo da Gestão**. 2016. 118f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. 2016.

TARDIF, Maurice. LEVASSEUR, Louis. **A divisão do trabalho educativo**. Tradução de Francisco Morás. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

TRIVIÑOS. Augusto N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Capítulo 2, 51-70.

Universidade de Brasília. **Resolução do Conselho de Administração – CAD, nº 3 de 5 de dezembro de 2006**. Aprova o Plano de Desenvolvimento para os

Integrantes da Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade de Brasília.

Universidade de Brasília. **Estatuto e Regimento Geral**. Brasília, 2008.

Universidade de Brasília. **Resolução do Conselho de Administração – CAD, nº 001 de 8 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília.

Universidade de Brasília. **Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas nº 005/2013, de 10 de dezembro de 2013**. Dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília.

Universidade de Brasília. **Resolução do Conselho Universitário CONSUNI nº 0012/2018 de 20 de março de 2018**. Aprova o Regimento Interno da Ouvidoria (OUV) da Universidade de Brasília.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós e. Sistemática de Avaliação de Desempenho na administração pública federal. **Anais... do XV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública**. Sto Domingo: CLAD, 2010, p. 9-12.

WODAK, R. Do que trata a ACD: um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. **Revista Linguagem em (Dis) curso**. V. 4, Santa Catarina, Editora Unisul, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas** / Philippe Zarifian; tradução Eric Roland René Heneault – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP)
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)
Faculdade de Educação (FE)
Universidade de Brasília (UnB)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a), você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa “O caráter educativo da Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília”. Esta investigação faz parte da pesquisa de Mestrado em Educação, realizada pela discente – Ana Cristina Danicki Aureliano Rosa mat. 17/0166554, orientada pela Prof.^a Dr^a Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas. O objetivo deste estudo visa analisar a forma e os usos da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na instituição de ensino superior. Sua participação nesta pesquisa consistirá em: participar de responder entrevista e ou questionário. Logo abaixo você deverá assinalar seu consentimento ou não para a sua participação. Em caso afirmativo, você estará cedendo os direitos à pesquisadora para o uso das informações que serão analisadas na pesquisa, bem como as publicações advindas desse processo. A qualquer momento você pode desistir de sua participação. Para isso basta apenas nos informar, pois assim os dados serão desconsiderados. Sua recusa não trará qualquer prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. As informações obtidas serão analisadas em conjunto pelas pesquisadoras, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante nem da instituição campo de pesquisa. Para qualquer esclarecimento, seguem os contatos das pesquisadoras:

Otília Dantas otiliadantas@unb.br.

Ana Cristina Danicki Aureliano Rosa cdanicki@unb.com (61)99219-1683.

Concordo em participar desta pesquisa.

Não concordo em participar desta pesquisa.

NOME COMPLETO: _____

CPF _____ DATA ____/____/____

ASSINATURA _____

Agradecemos sua colaboração!
Brasília, ____/____ de 2019.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP)
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)
Faculdade de Educação (FE)
Universidade de Brasília (UnB)



Tema da pesquisa: O caráter educativo da Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília.

Mestranda: Ana Cristina Danicki Aureliano Rosa

Orientanda: Otilia Maria da Nobrega Alberto Dantas

QUESTIONÁRIO PARA O SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

I. IDENTIFICAÇÃO

01. Endereço Residencial:

02. Data de Nascimento:

03. Estado Civil:

() Solteiro () Casado () União Estável () Viúvo

04. Sexo:

() Feminino () Masculino () Outro

II – FORMAÇÃO

05. Formação

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação () Especialização

() Mestrado () Doutorado

06. Área de Formação:

III – INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

07. Qual sua condição funcional na UnB?

() Concursado () Contratado () Bolsista

08. Tempo de serviço na UnB:

09. Qual cargo você ocupa na instituição?

10. Qual sua classe? () A () B () C () D () E

11. A qual centro de custo você pertence?

12. Você conhece o PCCTAE? (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos)?

() Sim () Não

13. Você sabe de que forma acontece sua progressão na carreira técnica?

() Sim () Não

14. Você sabe que a progressão na carreira por mérito está vinculada ao resultado da avaliação de desempenho?

() Sim () Não

15. Você sabe do que trata a Resolução do Conselho de Administração 001/2012 da UnB?

() Sim () Não

16. O seu setor realiza avaliação de desempenho?

() Sim () Não

17. Você já participou de alguma avaliação de desempenho nesta instituição?

() Sim () Não

18. Se participou, foi em qual condição?

() Avaliado () Avaliador () Ambos

19. Na sua opinião, avaliadores devem receber um treinamento para realizar avaliações?

() Sim () Não

20. No processo de avaliação de desempenho deve haver feedback entre avaliador e avaliado?

() Sim () Não

Justifique:

21. Na sua opinião, a avaliação de desempenho proporciona o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo?

Sim Não Não sei opinar

22. O que é competência para você?

Sim Não

23. Você gostaria de ser avaliado para além das suas competências?

Sim Não Não sei opinar

24. Você acredita que a avaliação de desempenho valoriza os pontos fortes do servidor técnico-administrativo?

Sim Não

Justifique:

25. Na sua opinião, a avaliação de desempenho pode contribuir para a qualidade do seu trabalho?

Sim Não

Justifique:

26. Você considera a avaliação de desempenho um instrumento de controle?

Sim Não

Justifique:

27. Você considera importante a avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento profissional?

Sim Não

Justifique:

28. Na sua opinião, os avaliadores devem ser de segmento diferente dos avaliados?

Sim Não Misto (Diferentes segmentos)

29. Você considera que a avaliação de desempenho tem caráter punitivo?

Sim Não Não sei opinar

30. Na sua opinião, a avaliação de desempenho do setor público deve possuir as mesmas características do setor privado?

Sim Não

Justifique:

31. Você considera que o foco da avaliação de desempenho é o aumento da produtividade?

Sim Não Não sei opinar

32. Você considera importante a avaliação de desempenho?

Sim Não

Justifique:

33. Você acredita que a avaliação de desempenho sirva para orientar os processos de trabalho nos setores?

Sim Não

34. Você conhece a Comissão Interna de Supervisão – CIS, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da UnB?

Sim Não

35. Você está satisfeito com o seu trabalho?

Sim Não

36. Registre sua opinião sobre avaliação de desempenho.

Agradecemos a sua atenção.

_____/_____/2019.

APÊNDICE C- ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A DCADE – DIRETORIA DE CAPACITAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP)
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)
Faculdade de Educação (FE)
Universidade de Brasília (UnB)



Tema da pesquisa: O caráter educativo da Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na Universidade de Brasília.

Mestranda: Ana Cristina Danicki Aureliano Rosa

Orientanda: Otília Maria da Nobrega Alberto Dantas

Nome:

Cargo/Função:

Data de ingresso na UnB:

Nível de Formação:

Área de formação:

01. Como acontece a progressão funcional na carreira do servidor técnico-administrativo na instituição?

02. O que regulamenta a Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo na instituição?

03. Existe o setor responsável pela Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo na instituição. Diante disto, qual o papel deste setor?

04. Existe divulgação do processo de Avaliação de Desempenho do servidor técnico-administrativo na instituição?

05. Quem avalia o servidor técnico-administrativo na instituição?

06. Existe treinamento dos avaliadores para a realização da avaliação de desempenho?
07. Qual a importância da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo para a instituição?
08. O servidor técnico-administrativo toma conhecimento do resultado da sua avaliação de desempenho?
09. Como a instituição utiliza os resultados da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo?
10. A avaliação de desempenho proporciona o desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo? De que forma?
11. A avaliação de desempenho contribui para orientar os processos de trabalho nos setores da instituição? Como?
12. A avaliação de desempenho valoriza os pontos fortes do servidor técnico-administrativo? Como?
13. Existe uma corrente de pensamento que acredita ser a avaliação de desempenho um ritual burocrático. Você concorda? Por que?
14. No seu entender, a avaliação de desempenho do setor público deve possuir as mesmas características do setor privado? Por que?
15. No seu entender, a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo aumenta a produtividade da instituição? De que maneira?
16. Existe alguma dificuldade para a instituição realizar a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo?

17. Em existindo casos com resultados negativos na avaliação de desempenho, quais as consequências para o servidor técnico-administrativo? Ele pode recorrer? Qual o procedimento e as instâncias recursais?

18. Quais suas considerações sobre avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo?

ANEXO A – RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO N. 3/2006 (UNB)**RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO N. 3/2006**

O REITOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições, ouvido o referido Órgão Colegiado, em sua 284ª Reunião, realizada em 30/11/2006,

R E S O L V E:

Aprovar o Plano de Desenvolvimento para os Integrantes da Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade de Brasília (PDIC/UnB).

Brasília, 5 de dezembro de 2006.

Timothy Molholland
Reitor

C/cópia: Todos os Centros de Custo.

ANEXO B – RESOLUÇÃO 001/2012 DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO N. 001 /2012

Dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília.

O REITOR DA FUNDAÇÃO E PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de suas atribuições, *ad referendum* do Conselho de Administração, em cumprimento ao disposto na Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, no Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, na Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, bem como ao estabelecido no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pelo Conselho de Administração da FUB, por meio da Resolução n. 3/2006, de 5/12/2006,

RESOLVE:

- Art. 1º Implementar o Programa de Gestão de Desempenho dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília.
- Art. 2º Para efeitos da aplicação desta norma, consideram-se fundamentais as diretrizes e os princípios instituídos pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, as diretrizes, princípios e conceitos estabelecidos no Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, e na Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008.

CAPÍTULO I

Do Programa de Gestão de Desempenho por Competências

Seção I

Das Disposições Iniciais

- Art. 3º O Programa de Gestão de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Fundação Universidade de Brasília baseia-se na gestão por competências orientada para o desenvolvimento de pessoas na Instituição, conforme previsto na legislação citada.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

- Art. 4º O Programa constitui-se em processo de gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, englobando as competências individuais, as metas de equipe, as condições de trabalho em que atua o servidor e a avaliação dos usuários em relação aos serviços prestados pela Instituição.
- Art. 5º O Programa de Gestão de Desempenho visa ao desenvolvimento dos servidores de acordo com as funções desempenhadas no trabalho e os objetivos da Instituição.
- Parágrafo único. A Gestão de Desempenho refere-se ao processo contínuo de planejar, acompanhar e avaliar o desempenho do servidor no trabalho tendo em vista os objetivos institucionais.
- Art. 6º O instrumento de Gestão de Desempenho será constituído de competências individuais, metas da equipe de trabalho, condições de trabalho da área em que atua o técnico-administrativo e a avaliação dos serviços prestados.
- Parágrafo único. O servidor que exercer funções de chefia, de coordenação e de assessoramento será avaliado também pelas competências gerenciais.
- Art. 7º As competências individuais dividem-se em dois grupos:
- I competências fundamentais, as quais se referem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas a todos os servidores da Fundação Universidade de Brasília para o desempenho das atividades em uma instituição pública federal.
 - II competências gerenciais, as quais se referem às competências que devem ser apresentadas pelos servidores que exercem funções de chefia, coordenação e assessoramento e coordenam equipe de trabalho.
- Art. 8º Compete ao superior imediato, em conjunto com a equipe de trabalho, estabelecer metas para o período avaliativo em conformidade com as metas institucionais, considerando os seguintes aspectos:
- I o que se pretende alcançar;
 - II o prazo para realização da meta;
 - III as atividades que serão desempenhadas no decorrer do período para alcançar a meta.
- Art. 9º As metas devem ser definidas para cada unidade, tendo como referência os objetivos estratégicos definidos pela alta administração e o planejamento dos processos de trabalho.
- Parágrafo único. As metas devem ser negociadas entre a equipe de trabalho e o superior imediato.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Seção II Dos Objetivos

- Art. 10. O Programa de Gestão de Desempenho tem os seguintes objetivos:
- I possibilitar a identificação de fatores intervenientes da organização que possam influenciar o desempenho do servidor no trabalho;
 - II proporcionar ao servidor um diagnóstico do seu próprio desempenho, a fim de desenvolver as competências necessárias ao trabalho;
 - III contribuir para o desenvolvimento Institucional, subsidiando a definição e planejamento de políticas de Gestão de Pessoas e o alcance de metas institucionais com base nas metas das unidades;
 - IV propiciar a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária;
 - V possibilitar o acompanhamento do desempenho do servidor no trabalho com base nas competências fundamentais e gerenciais, incentivando o desenvolvimento profissional do servidor;
 - VI possibilitar a avaliação, pelos usuários, dos serviços prestados pela Instituição.

Seção III Dos Conceitos e Clientela

- Art. 11. O Programa de Gestão de Desempenho abrange o seguinte público-alvo:
- I servidores técnico-administrativos em educação não ocupantes de cargos de chefia;
 - II servidores técnico-administrativo em educação que exercem função de direção, coordenação e assessoramento e coordenam uma equipe de trabalho.
- Art. 12. Os termos utilizados nesta resolução e sua compreensão no âmbito deste Programa são os seguintes:
- I competência individual: combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional em um determinado contexto organizacional;
 - II lacuna de competência: diferença entre o valor máximo referente às competências requeridas e a pontuação atribuída às competências apresentadas no período avaliativo;
 - III metas: objetivos a serem alcançados durante um período determinado de tempo. As metas devem ser estabelecidas em cada unidade com base nas



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

- metas institucionais e no planejamento dos processos de trabalho. As metas são negociadas entre a equipe de trabalho e o superior imediato. Devem ser descritas como: verbo no infinitivo e indicadores de desempenho;
- IV desempenho: realização das atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira, chefia e equipe de trabalho, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;
- V capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- VI desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, a fim de aprimorar o desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- VII educação: conjunto de ações que englobam os programas de média e longa duração e que visam preparar o servidor para um trabalho futuro;
- VIII processos de trabalho: conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais;
- IX usuários: pessoas ou coletividade interna ou externa à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados e que devem participar como avaliadores desses serviços;
- X múltiplas fontes de avaliação: todos os participantes do processo avaliativo que atribuirão conceitos de acordo com o desempenho do servidor avaliado. São eles: o superior imediato, os pares, o próprio servidor e os usuários dos serviços prestados pela Instituição;
- XI pares: servidores que integram a mesma equipe de trabalho do servidor que será avaliado e que acompanharão o desempenho deste no período avaliativo;
- XII equipe de trabalho: conjunto de servidores que realizam atividades sob a orientação de uma mesma chefia, direção ou assessoramento em um determinado Centro de Custo;
- XIII período avaliativo: corresponde ao período pelo qual o servidor terá seu desempenho avaliado no desenvolvimento das suas atividades laborais. Será definido anualmente pelo Decanato de Gestão de Pessoas/Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação/Coordenadoria de Gestão do Desempenho (DGP/DCADE/COGED).



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Seção IV

Do Ciclo Avaliativo

- Art. 13. O Programa de Gestão de Desempenho por Competências envolve a realização das seguintes etapas que compõem o ciclo avaliativo:
- I planejamento – primeira etapa: o gestor deverá reunir-se com sua equipe de trabalho para explicar como ocorre a gestão de desempenho do servidor na Fundação Universidade de Brasília e indicar leituras de materiais do Programa. Deverão ser definidas as metas da equipe, tendo como referência o diagnóstico situacional do período anterior de avaliação. Essas metas devem estar diretamente relacionadas às metas atribuídas ao Centro de Custo pelas instâncias superiores e devem ser definidas de acordo com as responsabilidades da área. Deverão também ser apresentadas nesta etapa as competências a serem expressas pelos servidores no período avaliativo;
 - II acompanhamento – segunda etapa: realiza-se um diagnóstico do desempenho dele a fim de identificar quais os aspectos que influenciam o desempenho do servidor, definindo quais são positivos e quais necessitam ser minimizados. Todos os avaliadores poderão realizar registros sobre as competências, expressas ou não pelo servidor, e sobre as contribuições para alcançar as metas da equipe, a fim de dar *feedback* sobre o desempenho apresentado durante o interstício;
 - III formalização – terceira etapa: registram-se os resultados da avaliação do desempenho do servidor, tendo em vista o desempenho apresentado durante todo o período avaliativo. Os registros efetuados ao longo do período deverão ser retomados para que possam servir de subsídio para tomada de decisão. Nesta etapa cada fonte de avaliação realizará autoavaliação, avaliação de seus pares e avaliação de seu superior imediato. O superior imediato fará a avaliação dos servidores de sua equipe de trabalho, sua autoavaliação e, quando couber, de seu superior imediato.
 - IV definição do plano de desenvolvimento individual – quarta etapa: o servidor e o superior imediato discutirão as ações de capacitação das quais o servidor avaliado participará, visando ao desenvolvimento das competências necessárias e à contribuição para o alcance das metas da equipe;
- Art. 14. Os procedimentos referentes às etapas do ciclo avaliativo serão realizados em meio eletrônico e deverão ocorrer em período específico a ser informado pelo Decanato de Gestão de Pessoas/Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação/Coordenadoria de Gestão do Desempenho (DGP/DCADE/COGED).



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Parágrafo único. A qualquer tempo, o superior imediato poderá indicar soluções de aprendizagem necessárias à aquisição ou ao desenvolvimento de competências indicadas na avaliação, para participação do servidor avaliado, registrando as justificativas relativas a cada competência.

Seção V

Das Soluções de Aprendizagem

- Art. 15. Soluções de aprendizagem são ações de capacitação ofertadas ou apoiadas pela Instituição para que o servidor possa melhorar seu desempenho no trabalho.
- Art. 16. A Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) será responsável por ofertar as soluções de aprendizagem correspondentes às competências individuais. São exemplos dos tipos de soluções de aprendizagem que serão disponibilizadas por meio de ações de capacitação:
- cursos presenciais;
- I cursos a distância;
 - II indicação de leituras;
 - III indicação de filmes e vídeos institucionais;
 - IV indicação de visita a páginas eletrônicas;
 - V grupos de estudos e aprendizagem em serviço.
- Art. 17. Compete ao superior imediato facilitar e apoiar a participação dos servidores de sua equipe nos eventos de capacitação e acompanhar a expressão das competências desenvolvidas no exercício das atividades laborais.

Seção VI

Da Metodologia

- Art. 18. A avaliação de desempenho será realizada por múltiplas fontes.
- § 1º Cada fonte terá um peso específico.
- § 2º As fontes avaliarão o grau de desenvolvimento apresentado pelo servidor quanto às competências fundamentais e gerenciais, quando couber, ao grau de colaboração do servidor para o alcance das metas da equipe e à avaliação das condições de trabalho.
- Art. 19. Quanto às competências, os servidores serão avaliados com os seguintes pesos:

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

- I autoavaliação: peso 3;
- II avaliação dos pares: peso 3;
- III avaliação do superior imediato: peso 4.

Art. 20. O servidor que exercer função de chefia, direção ou assessoramento e coordenar uma ou mais equipes de trabalho será avaliado com os seguintes pesos:

- I autoavaliação: peso 3;
- II equipe de trabalho: peso 3;
- III avaliação do superior imediato: peso 4.

§ 1º O servidor que ocupar cargo de chefia e não coordenar equipe será avaliado pelas competências fundamentais e pela colaboração para o alcance das metas da equipe.

§ 2º A avaliação dos pares será realizada por todos os servidores que atuam na mesma equipe.

§ 3º Não haverá identificação individual do avaliador.

§ 4º A avaliação dos pares ocorrerá somente nas equipes com, pelo menos, três servidores para evitar que os avaliadores sejam identificados.

§ 5º No caso de não haver avaliação dos pares, as fontes de avaliação terão os seguintes pesos:

- I autoavaliação: peso 4;
- II avaliação do superior imediato: peso 6.

§ 5º Todos os servidores da equipe de trabalho avaliarão o superior imediato, seja ele servidor técnico-administrativo ou docente, com vistas a identificar as ações necessárias ao desenvolvimento de competências gerenciais.

Seção VII

Dos Cálculos da Mensuração da Avaliação

Art. 21. As múltiplas fontes de avaliação atribuirão um conceito para cada competência de acordo com o grau de desenvolvimento apresentado pelo servidor, usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Não Desenvolvida	Pouco Desenvolvida	Medianamente Desenvolvida	Muito Desenvolvida	Totalmente Desenvolvida

/18
[Assinatura]

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Parágrafo único. No caso dos Centros de Custo que desenvolvem atividades específicas, tais como Restaurante Universitário, Hospital Universitário e Biblioteca Central, a escala de avaliação terá também a opção *não se aplica*, uma vez que determinadas competências podem não fazer parte dos processos de trabalho dessas unidades, conforme escala a seguir:

0	1	2	3	4	5
Não se aplica	Não Desenvolvida	Pouco Desenvolvida	Medianamente Desenvolvida	Muito Desenvolvida	Totalmente Desenvolvida

Art. 22. O cálculo da lacuna de competências identificará as que necessitam ser desenvolvidas por meio de soluções de aprendizagem.

Art. 23. O resultado da competência é a média dos conceitos atribuídos por todas as fontes de avaliação, considerando-se os respectivos pesos, conforme apresentado abaixo:

- I Autoavaliação: peso 3;
- II Avaliação dos pares: peso 3;
- III Avaliação do superior: peso 4.

§ 1º O grau de desenvolvimento de cada competência será calculado da seguinte forma:

$$D = \frac{(DA_{p1} + DP_{p2} + DS_{p3})}{\Sigma \text{ dos pesos}}$$

Em que:

D: grau de desenvolvimento da competência;

DA: conceito atribuído na Autoavaliação;

DP: conceito atribuído pelos Pares;

DS: conceito atribuído pelo Superior imediato;

P1: peso da Autoavaliação;

P2: peso da avaliação dos Pares;

P3: peso da avaliação do Superior Imediato.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

§ 2º A lacuna de competências será calculada por meio da fórmula para cada competência:

$$L = (5 - D)$$

Em que:

L: lacuna da competência;

D: grau de desenvolvimento da competência.

§ 3º Serão possíveis os seguintes resultados:

L = 0; competência totalmente desenvolvida;

L = 1 a 2; competência parcialmente desenvolvida;

L = 2,1 a 3; competência pouco desenvolvida;

L = 3,1 a 4; competência não desenvolvida.

Parágrafo único. O servidor que obtiver resultado acima de 2 participará de soluções de aprendizagem.

Art. 24. Constarão também do instrumento de avaliação as metas do Centro de Custo acordadas em equipe.

Parágrafo único. As fontes de avaliação atribuirão conceitos de acordo com grau de colaboração do servidor avaliado para o alcance das metas da equipe.

Art. 25. O grau de colaboração para o alcance das metas será avaliado de acordo com a escala a seguir, considerando os pesos da autoavaliação, avaliação dos pares e do superior.

1	2	3	4	5
Não colaborou	Colaborou pouco	Colaborou medianamente	Colaborou muito	Colaborou totalmente

Art. 26. O resultado da avaliação da colaboração do servidor para alcance das metas de equipe será calculado, para cada meta, de acordo com o peso de cada fonte de avaliação:

- I autoavaliação: peso 3;
- II avaliação dos pares: peso 3;
- III avaliação do superior: peso 4.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

§ 1º O grau de colaboração para alcance de metas deverá ser calculado da seguinte forma:

$$A_n = (AA_{p1}) + (AP_{p2}) + (AS_{p3})$$

Em que:

A_n : grau de colaboração para alcance da meta;

AA: conceito atribuído na Autoavaliação;

AP: conceito atribuído pelos Pares;

AS: conceito atribuído pelo Superior imediato;

P1: peso da Autoavaliação;

P2: peso da avaliação dos Pares;

P3: peso da avaliação do Superior Imediato.

§ 2º Ao obter o valor do grau de colaboração de cada meta (A), soma-se o grau obtido de todas as metas para encontrar o resultado final (RF):

$$RF = A_1 + A_2 + \dots + A_n$$

§ 3º O valor máximo a ser alcançado pelo servidor em cada meta pode ser calculado da seguinte forma:

$$A_{max} = 50 \times n$$

Em que:

n: número de metas;

A_{max} : valor máximo de colaboração para a meta.

§ 4º Em seguida, calcula-se o percentual (P) alcançado pelo servidor relativo à colaboração para as metas de equipe, tendo como referência o valor máximo de colaboração:

$$P = \frac{RF \times 100}{A_{max}} = \%$$

Em que:

RF: resultado final do alcance de metas;

P: percentual de colaboração alcançado;

A_{max} : valor máximo de colaboração para a meta.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Art. 27. Serão considerados os seguintes valores percentuais alcançados pelo servidor no aspecto de colaboração para o alcance de metas:

- I 90% a 100% – colaborou plenamente;
- II 80% a 89% – colaborou muito;
- III 60% a 79% – colaborou medianamente;
- IV 41% a 59% – colaborou pouco;
- V 0% a 40% – não colaborou ou colaborou muito pouco.

§ 1º A avaliação do grau de desenvolvimento de competências não poderá ser considerada para fins de progressão por mérito profissional.

§ 2º Apenas o percentual de colaboração para as metas poderá ser considerado para fins de progressão por mérito profissional.

Art. 28. Constarão do instrumento de avaliação itens que representam as condições de trabalho do local em que atua o servidor avaliado, as quais serão avaliadas pelo superior imediato e pelo próprio servidor.

Parágrafo único. As informações identificadas referentes às condições de trabalho serão repassadas às instâncias competentes da Administração Superior para subsidiar a tomada de decisão da Instituição quanto à melhoria tanto do ambiente físico, como do socioprofissional.

Art. 29. A escala de respostas para avaliar as condições de trabalho são as seguintes:

1	2	3	4	5
Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente

Art. 30. Os resultados quanto ao grau de concordância dos itens das condições de trabalho serão identificados por meio do seguinte cálculo de acordo com os pesos citados:

- I autoavaliação: peso 4;
- II avaliação do superior: peso 6.
- III

$$C = \frac{(CA_{p1} + CS_{p2})}{\Sigma \text{ dos pesos}}$$

Em que:

C: grau de concordância;

CA: conceito atribuído na Autoavaliação;



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

CS: conceito atribuído pelo Superior imediato;

P1: peso da Autoavaliação;

P2: peso da avaliação dos Pares.

Seção VIII

Da Avaliação pelos Usuários

Art. 31. O Programa de Gestão de Desempenho contemplará a avaliação dos serviços prestados aos usuários internos e externos durante o período avaliativo.

§ 1º A avaliação pelos usuários visa identificar a qualidade e os serviços prestados a fim de aprimorá-los e organizar os processos de trabalho, contribuindo assim para o desenvolvimento Institucional.

§ 2º Os usuários atribuirão conceitos para o atendimento ao público prestado pelo Centro de Custo do qual é usuário.

§ 3º A média dos resultados das avaliações de serviços da Instituição pelos usuários, no período avaliativo, indicará o grau de satisfação do usuário com relação ao serviço prestado pelo Centro de Custo.

Art. 32. Caberá a cada Centro de Custo, em conjunto com o DGP/DCADE/COGED, garantir a aplicação adequada da avaliação dos serviços prestados aos usuários, observando os critérios e prazos determinados.

Parágrafo único. A avaliação dos serviços pelo usuário será disciplinada em norma específica e não terá impacto direto na avaliação individual do servidor.

Seção IX

Da Responsabilidade da Chefia Imediata, dos Avaliadores e dos Avaliados

Art. 33. Cabe à chefia imediata:

I realizar todas as etapas do ciclo avaliativo no período determinado, em conjunto com a equipe de trabalho, quando couber, conforme as exigências das atividades de cada etapa;

II acompanhar o desempenho do servidor ao longo de todo o processo avaliativo com o objetivo de fazer a gestão do desempenho da equipe de trabalho, a fim de que as metas definidas sejam alcançadas, realizando registros formais desse acompanhamento;



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

- III dar retorno, por escrito, ao servidor quanto ao seu desempenho apresentado no trabalho no período avaliativo;
 - IV definir, em conjunto com toda a equipe de trabalho, as metas a serem cumpridas no período avaliativo, com base nas metas atribuídas pela alta administração;
 - V orientar a equipe de trabalho quanto às competências necessárias a serem desenvolvidas para a consecução das metas no período avaliativo;
 - VI realizar a sua autoavaliação e a avaliação de desempenho dos servidores de sua equipe;
 - VII definir, em conjunto com o servidor avaliado, as ações educacionais das quais deverá participar a fim de desenvolver as competências necessárias, selecionando as ações mais adequadas;
 - VIII participar do treinamento gerencial referente ao Programa de Gestão de Desempenho;
 - IX receber os relatórios semestrais e o relatório final de avaliação do servidor afastado para cursar pós-graduação no Brasil ou no exterior e encaminhar todos os respectivos documentos ao DGP/DCADE/COGED.
- Parágrafo único. Cabe à chefia imediata definir as metas com a equipe, ainda que a alta administração não tenha definido as metas institucionais.
- Art. 34. São responsabilidades dos Avaliadores:
- I aplicar todas as fases do Programa no âmbito de Centro de Custo ou unidade no qual estiver em exercício, respeitando os prazos estabelecidos;
 - II dar retorno ao servidor a respeito dos resultados do desempenho em todas as fases, bem como possibilitar e incentivar a participação do servidor nas ações de capacitação que sejam necessárias;
 - III dar conhecimento aos seus substitutos a respeito do andamento de todas as fases do Programa de Avaliação de Desempenho, no que concerne aos servidores sob sua responsabilidade, no caso de ausentar-se de suas atribuições gerenciais em razão dos afastamentos previstos em lei;
 - IV cadastrar-se no sistema eletrônico para a realização do Programa de Gestão de Desempenho, bem como cadastrar os servidores de sua equipe.
- Art. 35. São responsabilidades dos avaliados:
- I proceder à autoavaliação, à avaliação dos pares e à avaliação do superior imediato nos prazos estabelecidos;



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

- II participar das ações de capacitação indicadas para o desenvolvimento de competências que apresentarem lacunas;
- III participar ativamente de todo o processo avaliativo.

Seção X

Dos Recursos na Hipótese de Discordância dos Resultados

Art. 36. O servidor que discordar do resultado final de sua avaliação poderá interpor pedido de reconsideração ou recurso, no prazo de 30 dias, contados da data de ciência do resultado.

§ 1º Caberá, uma única vez, pedido de reconsideração ao titular do Decanato de Gestão de Pessoas, que contará com apoio da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS);

§ 2º Caberá recurso ao indeferimento do pedido de reconsideração ao Reitor da UnB;

§ 3º Caberá recurso ao indeferimento do Reitor ao Conselho de Administração (CAD), como última instância.

§ 4º O requerimento do pedido de reconsideração ou interposição de recurso será dirigido à DGP/DCADE/COGED para instruí-lo e encaminhá-lo à chefia a que estiver imediatamente subordinado o requerente, para pronunciamento, à autoridade superior da chefia imediata e à autoridade competente para decidi-lo.

§ 5º O pedido de reconsideração ou recurso deverá ser despachado pela COGED, devidamente instruído quanto ao mérito do pleito e registrado no sistema UnBDoc, no prazo de cinco dias e decidido em 30 dias.

§ 6º O recurso ao CAD será analisado e julgado no prazo de 30 dias, prorrogável por igual período.

Seção XI

Das Responsabilidades das Áreas do DGP

Art. 37. Cabe ao DGP/DCADE/COGED a coordenação, a implantação, a execução, o acompanhamento, a avaliação e o aperfeiçoamento do Programa de Gestão de Desempenho, bem como:

- I o treinamento para orientação e esclarecimentos sobre a aplicação do Programa de Gestão de Desempenho aos participantes, em conjunto com a DGP/DCADE/PROCAP;

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

- II o amplo conhecimento dos procedimentos do Programa de Gestão de Desempenho a todos os envolvidos;
- III a orientação dos servidores quanto à operacionalização do Programa de Gestão de Desempenho;
- IV a intermediação dos recursos administrativos impetrados pelos servidores, informando as decisões aos requerentes;
- V o calendário de execução do Programa, fixando datas para o início e o fim dos prazos e ações;
- VI a propositura e a implementação de melhorias contínuas no Programa de Gestão de Desempenho.

CAPÍTULO II

Casos Especiais

Seção I

Dos Servidores Cedidos, em Exercício Provisório e Afastados para Colaboração Técnica

- Art. 38. Os servidores técnico-administrativos cedidos pela FUB ou em exercício provisório em outros órgãos da Administração Pública e os afastados para Colaboração Técnica em outra Instituição serão avaliados pelas chefias imediatas do órgão onde estiverem prestando serviço por meio de instrumento de avaliação específico que será encaminhado pelo DGP/DCADE/COGED ao órgão para o qual o servidor se encontrar em atividade, por meio de ofício.

§ 1º Os formulários serão enviados anualmente à área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos do Órgão para que se proceda à avaliação do grau de colaboração do servidor cedido e que se alcancem as metas estabelecidas para a área em que atua no órgão de cessão ou de exercício provisório ou de colaboração técnica.

§ 2º Os servidores cedidos de outros órgãos, em exercício provisório ou prestando colaboração técnica nesta Fundação Universidade de Brasília, não serão avaliados por este Programa de Gestão de Desempenho.

Seção II

Dos Servidores Removidos

- Art. 39. No caso de o servidor ser removido para outras unidades da Fundação Universidade de Brasília, os registros referentes ao seu desempenho

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

deverão constar do formulário de avaliação e serem anexados ao processo de remoção.

§ 1º Caso o servidor seja removido 90 dias antes da etapa de formalização, a unidade acadêmica deverá realizar esta etapa antes de proceder à remoção;

§ 2º Ao ser lotado na nova unidade, o servidor deverá ser informado, pela chefia imediata, das metas definidas para a equipe da qual fará parte.

Seção III

Dos Servidores Redistribuídos

- Art. 40. Os servidores técnico-administrativos redistribuídos para outros órgãos ou instituições de ensino terão a avaliação parcial realizada:
- I pela chefia imediata do setor de lotação de origem, quando o servidor estiver em exercício na função há mais de 120 dias, contados a partir da última avaliação;
 - II pelo novo órgão de lotação do servidor para os demais casos.
- Art. 41. Os servidores redistribuídos de outro órgão para a FUB, e que estiverem nesta Fundação há mais de 120 dias, serão avaliados pelo mesmo instrumento de avaliação de desempenho dos demais servidores desta Instituição.

Parágrafo único. O processo de avaliação de desempenho parcial deve constar do processo de redistribuição.

Seção IV

Dos Servidores Afastados para Pós-Graduação

- Art. 42. Os servidores afastados para pós-graduação no país ou no exterior, com ônus ou com ônus limitado, terão seu desempenho acompanhado por meio de instrumento específico.
- § 1º O acompanhamento do desempenho no cumprimento da proposta de trabalho será realizado por meio do envio de relatórios semestrais relativos às atividades que estão sendo realizadas na pós-graduação com a assinatura do orientador acadêmico.
- § 2º Ao final do período de afastamento, deverá ser encaminhado pelo servidor à chefia imediata um relatório final das atividades acadêmicas realizadas, acompanhado de parecer do orientador acadêmico.
- § 3º Os relatórios semestrais e finais devem ser anexados ao instrumento de avaliação específico acompanhado do histórico escolar.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Parágrafo único. A chefia imediata deverá encaminhar, ao DGP/DCADE/COGED, no prazo de cinco dias os relatórios entregues pelo servidor.

Seção V

Dos Servidores Afastados ou em Licença Sem Ônus

- Art. 43. A avaliação de desempenho do servidor afastado ou com licença sem ônus será realizada após retorno do afastamento.
- Art. 44. Os servidores que estiverem em licença ou afastados de acordo com as licenças e afastamentos considerados como de efetivo exercício, deverão ser avaliados conforme disposições legais vigentes.
- § 1º Os servidores em licença ou afastados somente serão avaliados pelo superior imediato quanto às metas.

Seção VI

Dos Servidores Revertidos da Aposentadoria

- Art. 45. A avaliação de desempenho dos servidores que fizeram reversão da aposentadoria será realizada por meio do mesmo instrumento de avaliação de desempenho dos demais servidores da Instituição no qual constarão as competências e as metas, tendo em vista o desempenho apresentado no período de interstício.

CAPÍTULO III

Das Disposições Gerais

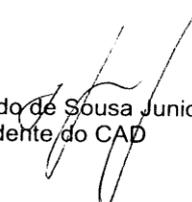
- Art. 46. O Programa de Gestão de Desempenho por Competências terá periodicidade anual, com início no mês de março e término no mês de fevereiro do ano seguinte.
- Art. 47. A participação no Programa de Gestão de Desempenho está condicionada ao efetivo exercício na Instituição por período igual ou superior a 120 (cento e vinte) dias.
- Art. 48. Os servidores técnico-administrativos em educação que estão cumprindo Estágio Probatório, de que trata o art. 20 da Lei n. 8.112, de 1990, estarão sujeitos ao presente Programa de Gestão de Desempenho, após a homologação do estágio probatório.
- Art. 49. O não cumprimento dos prazos determinados implicará a impossibilidade de participação dos servidores do Programa de Gestão de Desempenho no interstício.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Parágrafo único. O servidor e a chefia imediata são corresponsáveis pelo Programa, cabendo a cada um observar as determinações constantes desta Resolução.

- Art. 50. A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS) deverá acompanhar e fiscalizar a implementação do Programa de Gestão de Desempenho na Universidade de Brasília, resguardadas as disposições legais constantes da Lei n. 11.091/2005 e da Portaria do MEC n. 2.519/2005.
- Art. 51. A concessão da progressão por mérito será normatizada por instrumento normativo específico.
- Art. 52. Os prazos serão contados em dias corridos e prorrogados para o primeiro dia útil subsequente sempre que vencerem em dias em que não haja expediente na Fundação Universidade de Brasília.
- Art. 53. Este Programa poderá ser revisto a qualquer tempo, caso haja necessidade de aperfeiçoamento, respeitadas a legislação regulamentadora da matéria e a orientação técnica da área gestora do Programa.
- Art. 54. Os casos não previstos nesta Resolução serão resolvidos pelo Conselho de Administração (CAD), ouvido o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), e passarão a compor esta norma para vigorar para os casos similares.
- Art. 55. Esta Resolução entra em vigor a partir desta data.

Brasília, 8 de agosto de 2012.


José Geraldo de Sousa Junior
Presidente do CAD

ANEXO C

77 ei

RESOLUÇÃO DA CÂMARA DE GESTÃO DE PESSOAS Nº 005/2013.

Dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília.

A DECANA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E PRESIDENTE DA CÂMARA DE GESTÃO DE PESSOAS, no uso de suas atribuições estatutárias, de acordo com a competência que lhe foi delegada por meio da Resolução do Conselho de Administração N. 0006/2013 que estabelece a composição e as atribuições da Câmara de Gestão de Pessoas (CGP), prevista nos §§s 1º e 2º do Art. 18 do Estatuto da UnB, bem como nos §§s 1º e 2º do art. 13 do Regimento Geral da UnB, considerando a deliberação da Câmara de Gestão de Pessoas em sua 4ª Reunião realizada em 10/12/2013, e tendo em vista o disposto no art. 20 da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

RESOLVE:**CAPÍTULO I****Seção I****Das Disposições Iniciais**

Art. 1º. O servidor aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos, nomeado para cargo de provimento efetivo, ao entrar em exercício ficará sujeito a estágio probatório pelo período de 36 (trinta e seis) meses.

§ 1º No ato da posse o servidor será comunicado por escrito, pela Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação (CAM) vinculada à Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), sobre seus direitos e deveres, entre os quais o de ter seu desempenho avaliado nos termos desta Resolução.

§ 2º Concluído com aprovação o estágio probatório, o servidor adquirirá estabilidade no serviço público.

§ 3º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, será reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, excetuando-se o caso de este cargo estar provido, hipótese em que o servidor será aproveitado em outro cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com aquele ao qual deveria ser reconduzido, conforme determinado na Lei n. 8.112/1990.

§ 4º O servidor, se anteriormente estável, poderá ser reconduzido ao cargo antes ocupado, se desistir do estágio probatório antes de completar 36 (trinta e seis) meses.

Art. 2º. Durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho no cargo, observado os fatores assiduidade,

CJ

disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, considerando-se os registros constantes de seu histórico funcional durante o período avaliativo.

Parágrafo único. Será assegurado ao servidor, ao longo do processo de avaliação, o direito à ampla defesa e ao contraditório, nos termos do art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal.

Seção II **Dos Conceitos**

Art.3º. Os conceitos utilizados nesta norma e sua compreensão no âmbito do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório são os seguintes:

I – Desempenho: corresponde à realização das atividades previamente estabelecidas entre o ocupante do cargo e a instituição, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

II – Fontes de avaliação: são todas as pessoas que participarão do processo avaliativo atribuindo conceitos de acordo com o desempenho do servidor avaliado. Dentre essas pessoas tem-se: a chefia imediata, dois servidores representantes e o servidor avaliado.

III – Chefia Imediata: servidor ocupante de cargo de gestão, responsável pela atribuição e acompanhamento das tarefas do servidor avaliado;

IV – Comissão avaliadora: deverá ser composta por 3 (três) servidores do quadro efetivo da Instituição, nomeados pela Decana de Gestão de Pessoas, para participar do processo de homologação do resultado final de estágio probatório do servidor avaliado e conceder a estabilidade. Esta comissão deverá ser renovada a cada 2 (dois) anos.

V – Equipe de trabalho: servidores que atuam em conjunto, no dia a dia de trabalho, e que realizam atividades sob orientação de uma mesma chefia, em determinado centro de custo;

VI – Etapa avaliativa: corresponde ao período em que o servidor terá seu desempenho acompanhado;

VII – Ciclo avaliativo: é o processo de acompanhamento do desempenho do servidor em Estágio Probatório que ocorre durante cada etapa avaliativa, sendo composto por três fases: definição do relatório de atividades; acompanhamento do desempenho apresentado pelo servidor e formalização da avaliação em formulário específico para este fim.

VIII - Condições de Trabalho: caracteriza uma situação de trabalho que permite ou impede a atividade dos servidores. Deste modo, distinguem-se as condições: ventilação, iluminação, nível de ruído, móveis ergonômicos, materiais de escritório, clima organizacional, sobrecarga de trabalho, entre outros.

Seção III **Das Etapas e Critérios de Avaliação do Estágio Probatório**



Art. 4º. O processo de avaliação do servidor em Estágio Probatório será realizado a partir da data de sua entrada em exercício, em um total de quatro etapas de avaliação, conforme tabela 1 a seguir:

Tabela 1 Etapas de avaliação e períodos de duração

Etapas de Avaliação	Período
1ª Etapa	8 meses da admissão
2ª Etapa	16 meses da admissão
3ª Etapa	24 meses da admissão
4ª Etapa	30 meses da admissão
Homologação do Resultado	32 meses da admissão

Parágrafo único. Cada etapa de avaliação corresponde a um ciclo avaliativo.

Art. 5º. As fontes de avaliação são:

- I – Chefia Imediata;
- II – Dois servidores representantes;
- III – Servidor Avaliado.

Art. 6º. O registro das notas atribuídas pelas fontes de avaliação deverá ser realizado em formulário destinado a este fim, a cada etapa de avaliação.

Art. 7º. O resultado de cada etapa será constituído da média ponderada das avaliações da chefia imediata, dos dois servidores representantes e do servidor avaliado.

Art. 8º. A apuração do resultado relativo a cada etapa será feita pela chefia imediata, conforme critérios estabelecidos no artigo 25 da presente Resolução.

Seção IV

Do Ciclo Avaliativo

Art. 9º. O ciclo avaliativo será constituído das seguintes fases:

I – **Planejamento**: é a primeira fase do ciclo avaliativo em que a chefia imediata deverá reunir-se com o servidor em Estágio Probatório para explicar como funciona o Programa de Estágio Probatório de Técnico-administrativo em educação. Deverá ser elaborado nesta fase um relatório de atividades do qual constem as atividades a serem realizadas pelo servidor durante o período avaliativo da etapa correspondente. Nesta ocasião, também deverão ser recomendadas leituras dos informativos internos e/ou manuais e também normas inerentes à sua área de atuação.

CP

II – Acompanhamento: corresponde à segunda fase do ciclo avaliativo. A chefia deverá reunir-se com o servidor avaliado, periodicamente, para realizar registros sobre o desempenho apresentado pelo servidor e da realização das atividades que lhe foram atribuídas, a fim de registrar o *feedback* sobre o desempenho apresentado até o período e propor ações de melhorias, caso seja necessário.

III – Formalização: corresponde à terceira fase do ciclo avaliativo. Os registros relativos ao desempenho do servidor, efetuados durante a fase de acompanhamento, deverão ser retomados para que possam subsidiar a avaliação da respectiva etapa.

a) Ao iniciar esta fase, a chefia imediata deverá proceder à seleção de dois servidores que acompanharam por mais tempo e com maior proximidade o desempenho do servidor durante a etapa.

b) Caso tenha sido escolhido anteriormente apenas registrar a escolha no próprio formulário.

c) Nessa etapa, a chefia, os dois servidores representantes e o servidor avaliado deverão atribuir conceitos para cada fator constante do formulário de avaliação de desempenho.

d) Ao final a chefia, o servidor e os dois servidores representantes deverão reunir-se para realizar o fechamento da etapa e dar *feedback* ao servidor avaliado.

§ 1º O relatório de atividades tem por objetivo tornar claro para o servidor e os demais envolvidos no processo avaliativo, quais as atribuições do novo servidor e os requisitos necessários à realização das atividades. O relatório de atividades deverá ser elaborado em conjunto com o novo servidor, obedecendo à descrição do cargo e as atividades a serem realizadas na etapa avaliativa.

§ 2º Todas as fases do ciclo avaliativo deverão ser realizadas e registradas em formulário específico destinado a esse fim, a cada etapa avaliativa.

Seção V

Das Ações de Melhorias

Art.10. Durante todas as etapas de avaliação a chefia imediata deverá verificar se o servidor está apresentando o desempenho esperado, conforme o que foi pactuado no relatório de atividades ou repactuado durante a fase de Acompanhamento. Caso o servidor não esteja desempenhando conforme o esperado, a chefia imediata e o servidor deverão identificar quais ações de melhorias são indicadas ao seu desenvolvimento.

Art. 11. A qualquer tempo, a chefia imediata poderá indicar ações de melhorias ao servidor avaliado tais como:

- I – Aprendizagem em serviço;
- II – Indicação de leituras e/ou de visitas a sítios eletrônicos;
- III – Cursos presenciais;
- IV – Cursos a distância;
- V – Visitas técnicas;



29.01

VI – Participação em reuniões e/ou grupo de estudos;

VII – Participar de acolhimento psicossocial;

VIII – Outras.

Art. 12. A proposição de ações de melhoria tem como objetivo desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário à realização das atividades atribuídas ao servidor.

Art. 13. A chefia imediata deverá fazer o registro de quais ações foram indicadas e as justificativas relativas aos fatores de desempenho que devem ser desenvolvidos.

Art. 14. Deverá ser registrado o cumprimento das ações de melhorias propostas pela chefia imediata e o resultado dessas ações, em formulário destinado a este fim.

Art. 15. A chefia imediata ao identificar que o servidor ainda apresenta dificuldades de adaptação às atividades atribuídas, mesmo após a proposição e/ou realização de ações de melhoria, deverá, juntamente com o servidor, propor uma revisão das atividades a fim de melhor adaptá-lo às necessidades de trabalho.

Art. 16. A chefia imediata deverá propor revisão das atividades, conforme artigo 15 desta resolução, antes do início da etapa avaliativa seguinte.

Parágrafo único. A chefia imediata deverá registrar tal situação em formulário específico de avaliação, que deverá ser assinado pela chefia e pelo servidor, informando as revisões realizadas em seu relatório de atividades.

Art. 17. No caso de o servidor não se adaptar às novas atividades atribuídas a ele, o mesmo poderá ser removido a fim de melhor adaptar-se em novo centro de custo.

Art. 18. A solicitação de remoção deverá ser formalizada pela chefia imediata, e encaminhada à Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação (DGP/DPAM/CAM).

Art. 19. O processo de remoção deverá conter as justificativas da solicitação, bem como deverá estar de acordo com artigos 48 e 49 da presente Resolução.

Art. 20. A Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED), vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) poderá ser ouvida pela Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação (DGP/DPAM/CAM) a fim de subsidiar o processo decisório sobre a remoção, com informações sobre o desempenho do servidor em estágio probatório.

CB

Seção VI
Do Instrumento de Avaliação de Desempenho

Art. 21. O instrumento de avaliação será composto dos seguintes fatores constantes da Lei n. 8.112/90:

- I – Assiduidade;
- II – Disciplina;
- III – Capacidade de iniciativa;
- IV – Produtividade;
- V – Responsabilidade.

Parágrafo único. Constarão do instrumento de avaliação, itens referentes a condições de trabalho, a fim de subsidiar o planejamento e as políticas de gestão de pessoas.

Seção VII
Da Metodologia

Art. 22. A avaliação do servidor em Estágio Probatório será registrada em formulário destinado a este fim, no qual serão anotados os escores provenientes das fontes de avaliação, cada uma com peso específico, conforme tabela 2 a seguir:

Tabela 2 Fontes de avaliação e o respectivo peso

Fontes de Avaliação	Peso
Chefia Imediata	4
Servidores Representantes	3
Autoavaliação do Servidor	3

Art. 23. Os fatores de desempenho serão pontuados de forma gradual, atribuindo-lhes pontuação que varia de 1 (nunca) a 10 (sempre). Quanto mais próximo de 10, mais o servidor apresenta o comportamento no trabalho, quanto mais próximo de 1, menos o servidor apresenta o comportamento no trabalho, conforme tabela 3 a seguir:

Tabela 3 Escala gradativa de pontuação

ESCALA									
Nunca					Sempre				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

ef

80
81

Seção VIII

Dos Cálculos da Mensuração da Avaliação

Art. 24. O resultado da avaliação de cada fonte avaliadora será calculado por meio de média aritmética, de acordo com a seguinte fórmula:

$$A_{vm} = \frac{a + b + c + d + e + f + g + h + i + j}{10}$$

Em que:

- O resultado da avaliação de cada fonte avaliadora é representado por A_{vm}
- O fator **Assiduidade** é representado pelas pontuações de a e b
- O fator **Disciplina** é representado pelas pontuações de c e d
- O fator **Produtividade** é representado pelas pontuações de e , f e g
- O fator **Responsabilidade** é representado pela pontuação de h
- O fator **Capacidade de Iniciativa** é representado pelas pontuações de i e j

Parágrafo único. Cada fonte de avaliação deverá fazer a apuração da média constante do artigo 24 no devido campo do formulário de avaliação.

Art. 25. A avaliação dos representantes será obtida a partir das notas atribuídas por cada representante conforme cálculo a seguir:

$$A_{v2} = \frac{A_{R1} + A_{R2}}{2}$$

Em que:

- A_{R1} = resultado da avaliação do representante 1
- A_{R2} = resultado da avaliação do representante 2

Art.26. O resultado de cada etapa avaliativa será constituído da média ponderada das fontes de avaliação, conforme cálculo a seguir:

$$RE_n = \frac{(A_{v1} \times 4) + (A_{v2} \times 3) + (A_{v3} \times 3)}{10}$$

Em que:

- RE_n = resultado da etapa avaliativa
- A_{v1} = avaliação da chefia imediata
- A_{v2} = avaliação dos servidores representantes
- A_{v3} = autoavaliação

Art. 27. O resultado final do Estágio Probatório, para fins de homologação, será obtido pela média ponderada das quatro etapas avaliativas, de acordo com os pesos:

$$RF = \frac{(R_{e1} \times P_1) + (R_{e2} \times P_2) + (R_{e3} \times P_3) + (R_{e4} \times P_4)}{10}$$

Em que:

RF= resultado final no programa de estágio probatório

RE₁= resultado da primeira etapa de avaliação

RE₂= resultado da segunda etapa de avaliação

RE₃= resultado da terceira etapa de avaliação

RE₄= resultado da quarta etapa de avaliação

P₁ = peso 1

P₂ = peso 2

P₃ = peso 3

P₄ = peso 4

Art. 28. Será considerado aprovado no Estágio Probatório o servidor que obtiver média do resultado final de avaliação igual ou maior que 7,0 (sete) pontos.

Art. 29. Será reprovado no Estágio Probatório, o servidor que apresentar média de resultado final de avaliação menor que 7,0 (sete) pontos.

Art. 30. Se o servidor reprovado for estável será reconduzido ao seu cargo anterior, se não for estável poderá ser exonerado.

Seção IX

Da Escolha dos Servidores Representantes

Art. 31. A chefia imediata deverá realizar reunião com o servidor e a equipe de trabalho para selecionar, dentre os servidores do quadro efetivo da FUB, dois servidores representantes que irão acompanhar diretamente o desempenho do servidor durante a etapa avaliativa.

§ 1º Os servidores representantes deverão ser escolhidos no início do ciclo avaliativo de cada etapa.

§ 2º A avaliação deverá ser realizada preferencialmente por servidor técnico-administrativo do quadro permanente da FUB, não sendo possível dispor de servidor técnico-administrativo, a avaliação poderá ser realizada por servidor docente do quadro permanente da FUB que tenha acompanhado o desempenho do servidor avaliado.

§ 3º Não sendo possível dispor de dois servidores do quadro permanente da FUB, a avaliação poderá ser realizada por apenas um servidor do quadro que tenha

81
ei

acompanhado o desempenho do servidor avaliado. Essa situação deverá ser registrada no campo observações do formulário de avaliação.

§ 4º Não sendo possível dispor de pelo menos um servidor técnico-administrativo ou de um servidor docente do quadro que tenha acompanhado o desempenho do servidor avaliado, a avaliação de Estágio Probatório será realizada excepcionalmente apenas pela chefia e pelo servidor avaliado.

§ 5º Quando ocorrer a situação mencionada no § 4º, o cálculo constante do artigo 25 desta Resolução será efetuado de acordo com os seguintes pesos, constantes da Tabela 4:

Tabela 4 Fontes de avaliação e os respectivos pesos em situação de redistribuição de pesos

Fontes de Avaliação	Peso
Chefia Imediata	6
Autoavaliação do Servidor	4

§ 6º Quando ocorrer a situação mencionada no § 4º deste artigo, a chefia imediata deverá solicitar formulário específico à Coordenadoria de Gestão de Desempenho (DGP/DCADE/COGED) para proceder à avaliação e dar ciência ao servidor sobre como ocorrerá sua avaliação.

Art. 32. A cada nova etapa de avaliação, se necessário, poderão ser escolhidos novos servidores representantes do quadro efetivo da FUB, respeitado o critério de que estes tenham acompanhado o desempenho do servidor avaliado.

Art. 33. É vedada a participação de prestadores de serviços e/ou terceirizados no processo de avaliação do servidor avaliado.

Seção X

Das Entrevistas de Acompanhamento

Art.34. Quando o servidor apresentar baixo desempenho entre as 1ª, 2ª e 3ª etapa avaliativa, isto é, obtiver média inferior a 7,0 (sete) pontos o servidor(a) e sua chefia imediata deverão participar de entrevistas de acompanhamento.

Art. 35. As entrevistas serão conduzidas pela Equipe da Coordenadoria de Gestão de Desempenho, com o servidor avaliado e sua chefia imediata, sendo registrada em formulário específico e lavrada ata ao final, devendo ser assinada por todos os participantes e acompanhada por um representante da Comissão Interna de Carreira (CIS).

S

Art. 36. Na reunião, os participantes deverão chegar a um plano de ação para corrigir as falhas ocorridas e poderão ter apoio e mediação dos colaboradores do DGP/DCADE/COGED e da CIS.

Art. 37. No caso de não adaptação do servidor é possível a remoção do mesmo para outro Centro de Custo, no esforço de melhor adaptá-lo e melhorar consequentemente seu desempenho.

Art. 38. A Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT), vinculada ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), poderá realizar acompanhamento psicossocial do servidor que obtiver média inferior a 7,0 (sete) pontos a fim de identificar ações necessárias para a melhoria de seu desempenho no trabalho, no âmbito de suas competências.

Parágrafo único. Na última etapa avaliativa não haverá entrevista, tendo em vista que não haverá tempo hábil para a entrega de formulário de avaliação para proceder à homologação no 32º mês.

Seção XI

Dos Recursos, na Hipótese de Discordância do Servidor Referente aos Resultados da Avaliação

Art. 39. O servidor que discordar do resultado da avaliação do estágio probatório, em cada etapa avaliativa ou do resultado final, poderá interpor pedido de reconsideração e/ou recurso, no prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da data de ciência do resultado.

I - Cabe pedido de reconsideração à comissão avaliadora, não podendo ser renovado;

II – Cabe recurso à autoridade superior à comissão avaliadora;

§ 1º O requerimento do pedido de reconsideração ou interposição de recurso será dirigido à autoridade competente para decidi-lo, e encaminhado à Coordenadoria de Gestão de Desempenho (DGP/DCADE/COGED) para instrução e comunicação à CIS.

§ 2º Compete à Coordenadoria de Gestão de Desempenho (DGP/DCADE/COGED) instruir e relatar o processo quanto ao pleito do servidor avaliado e submetê-lo à autoridade competente para decidi-lo e informar à CIS.

§ 3º O pedido de reconsideração ou recurso deverá ser despachado, devidamente instruído e registrado no sistema UnBDoc, até 5 (cinco) dias e decidido, pela autoridade competente, em até 30 (trinta) dias.

§ 4º O trâmite processual do recurso deverá obedecer ao disposto no art. 60 do Regimento Geral da Universidade de Brasília e as normatizações internas que tratam de gestão de pessoas.

32/01

Seção XII

Da Homologação

Art. 40. A comissão avaliadora será responsável por analisar o processo de avaliação de estágio probatório do servidor e verificar se o mesmo tem direito a adquirir a estabilidade.

Art. 41. Deverá ser analisado todo o processo referente ao estágio probatório do servidor, para então proceder a homologação do resultado final.

Parágrafo único. O resultado da avaliação de desempenho no estágio probatório será submetido ao (a) Decano (a) de Gestão de Pessoas, até o 32º (trigésimo segundo) mês, para homologação, após análise e parecer da comissão avaliadora.

Seção XIII

Das Responsabilidades da Chefia Imediata, dos Servidores Representantes, do Servidor Avaliado e da Comissão Avaliadora

Art. 42. São responsabilidades da chefia imediata:

I - Realizar todas as etapas avaliativas, obedecendo ao ciclo avaliativo;

II - Definir, em conjunto com o servidor avaliado, o relatório de atividades a ser cumprido em cada etapa avaliativa, respeitando as atribuições do cargo ocupado pelo servidor avaliado;

III - Acompanhar o desempenho do servidor no decorrer de todo o processo avaliativo e dar retorno ao servidor, propondo ações de melhoria necessárias quando identificar que o desempenho esperado não está sendo apresentado, registrando-as nos formulários de avaliação;

IV - Reunir-se, na fase de formalização, com a equipe de trabalho para proceder à seleção de dois servidores representantes.

V - Dar conhecimento aos servidores representantes, quanto ao relatório de atividades definido no início do ciclo avaliativo da respectiva etapa avaliativa;

VI - Definir, em conjunto com o servidor, as ações de melhoria que se façam necessárias para seu desenvolvimento, podendo acolher sugestões dos dois servidores representantes;

VII - Proceder à revisão das atividades, quando necessário, visando à melhoria do desempenho do servidor, conforme artigo 15 desta Resolução, antes do início da etapa avaliativa seguinte;

VIII - Atender a todos os prazos determinados na presente Resolução;

IX - Dar conhecimento a seus substitutos a respeito do andamento de todas as fases da avaliação do estágio probatório, no que concerne aos servidores sob sua responsabilidade, no caso de ausentar-se de suas atribuições gerenciais em razão dos afastamentos previstos em lei;

X - Participar de ações de capacitação deste Programa de Estágio Probatório.

Art. 43. São responsabilidades dos Servidores Representantes:

I - Reunir-se, na fase de formalização, para realizar a avaliação do servidor de acordo com o desempenho apresentado, tendo como referência as atividades estabelecidas no relatório de atividades da respectiva etapa avaliativa;

II - Proceder aos registros necessários relativos à avaliação do servidor em formulário específico;

III - Dar retorno ao servidor avaliado a respeito dos resultados da avaliação de seu desempenho, podendo sugerir ações de melhoria em formulário específico;

IV - Atender a todos os prazos determinados na presente Resolução.

Art. 44. São responsabilidades do servidor avaliado:

I - Proceder à autoavaliação nos prazos estabelecidos;

II - Elaborar juntamente com a chefia imediata o relatório de atividades a ser cumprido em cada etapa avaliativa, respeitando as atribuições do cargo que ocupa;

III - Definir, em conjunto com a chefia imediata, as ações de melhoria necessárias à realização das atividades de sua atribuição;

IV - Realizar e/ou participar das ações de melhoria definidas em conjunto com a chefia imediata;

V - Tomar ciência do resultado de avaliação em cada etapa avaliativa;

VI - Participar ativamente de todo o processo avaliativo.

Art. 45. São responsabilidades da comissão avaliadora:

I – Analisar, ao final de todo o processo os documentos referentes a cada etapa de avaliação de forma a identificar se o servidor poderá adquirir estabilidade para o cargo no qual foi empossado e avaliado. Os documentos são:

a) relatório de atividades;

b) registros de acompanhamento;

c) formulários de avaliação;

d) registros de entrevista de acompanhamento, quando for o caso;

e) recursos administrativos, quando for o caso;

f) outros documentos que se julguem necessários.

II – Emitir parecer quanto a aprovação ou reprovação do servidor no programa de avaliação de estágio probatório, a fim de que o servidor possa adquirir estabilidade para o cargo no qual foi empossado e avaliado.

III – Encaminhar o processo de avaliação à Coordenadoria de Gestão de Desempenho (DGP/DCADE/COGED), no caso de identificação de inconsistência de informações e/ou procedimentos contrários a esta Resolução.

8301

IV – Encaminhar o processo de avaliação à Coordenadoria de Gestão de Desempenho (DGP/DCADE/COGED) para elaboração de Ato de Homologação, para encaminhamento ao titular do Decanato de Gestão de Pessoas.

Seção XIV

Das Responsabilidades do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)

Art. 46. São responsabilidades do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP):

- I - Homologar o resultado final da avaliação no programa de Estágio Probatório;
- II - Normatizar e estabelecer ações referentes ao Programa de Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos em educação;
- III - Rever, a qualquer tempo, os procedimentos do Programa a fim de aperfeiçoar os processos de trabalho;
- IV - Dar amplo conhecimento dos procedimentos do Programa de Estágio Probatório a todos os envolvidos no processo;
- V - Orientar os servidores quanto à operacionalização do Programa de Estágio Probatório.

CAPÍTULO II

Casos Especiais

Seção I

Dos Servidores Cedidos, em Exercício Provisório e Afastados para Colaboração Técnica

Art. 47. Os servidores técnico-administrativos em educação cedidos pela FUB ou em exercício provisório em outros órgãos da Administração Pública e os afastados para colaboração técnica em outra Instituição serão avaliados pela chefia imediata do órgão em que estiverem prestando serviço por meio de instrumento de avaliação específico, que será encaminhado pelo DGP/DCADE/COGED, por meio de ofício, ao órgão no qual o servidor se encontre em atividade.

§ 1º Os formulários pertinentes à avaliação serão enviados à área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos do Órgão, para que se proceda à avaliação.

§ 2º Os servidores cedidos de outros órgãos, em exercício provisório ou prestando colaboração técnica na FUB não serão avaliados por este Programa de Estágio Probatório.

Seção II

Dos Servidores Removidos

Art. 48. Os servidores que tiverem sua lotação alterada no decorrer da etapa avaliativa serão avaliados nos centros de custo em que tenham sido lotados, respeitando o disposto no artigo 49, § 1º.

CP

Art. 49. A avaliação realizada em cada centro de custo em que o servidor esteve lotado consiste na avaliação parcial de seu desempenho e será proporcional ao tempo de lotação.

§ 1º O servidor somente será avaliado em um centro de custo se tiver, no mínimo, 60 (sessenta) dias de efetivo exercício.

§ 2º Os documentos referentes ao Programa de Estágio Probatório deverão constar do processo de remoção, devidamente preenchidos e assinados por todas as partes envolvidas.

Art. 50. O cálculo do resultado de cada etapa avaliativa será realizado tendo em vista o tempo de permanência nos centros de custos em que esteve lotado.

Art. 51. Depois de obtida a média em cada um dos centros de custo em que o servidor foi avaliado, conforme artigos 24 e 25 desta Resolução, será realizado o cálculo a seguir para obter a nota da respectiva etapa.

$$RE_n = \frac{(N_1 \times T_1) + (N_2 \times T_2)}{\sum T}$$

Em que:

RE_n = resultado da etapa avaliativa

N_1 = nota obtida no centro de custo 1

N_2 = nota obtida no centro de custo 2

T_1 = tempo, em meses, de permanência no centro de custo 1

T_2 = tempo, em meses, de permanência no centro de custo 2

T = total de tempo de permanência nos dois centros de custos

Parágrafo único. O servidor removido somente poderá ser avaliado no máximo em quatro centros de custos na etapa avaliativa, tendo em vista o que dispõe o artigo 49, § 1º e § 2º.

Seção III

Dos Servidores Redistribuídos

Art. 52. Os servidores técnico-administrativos em educação redistribuídos para outros órgãos ou instituições de ensino serão submetidos à avaliação realizada pela chefia imediata do setor de lotação de origem referente ao período em que o servidor esteve lotado na FUB, e posteriormente pelo novo órgão de lotação do servidor.

Art. 53. Os servidores redistribuídos de outro órgão para a FUB que estiverem em exercício serão acompanhados a partir de sua admissão na FUB, considerando-se as avaliações realizadas no órgão de origem.

84.
07

Parágrafo único. Os documentos referentes ao Programa de Estágio Probatório deverão constar do processo de redistribuição.

Seção IV

Dos Servidores Afastados ou em Licença

Art. 54. Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e afastamentos descritos a seguir, conforme a Lei n. 8.112/90:

I - Licenças:

- a) por motivo de doença em pessoa familiar;
- b) por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;
- c) para o serviço militar;
- d) para atividade política;

II- Afastamentos:

- a) para exercício de mandato eletivo;
- b) afastamento de servidor para servir em organismo internacional, sem remuneração;
- c) para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.

Art. 55. Ao término dos impedimentos das licenças e dos afastamentos, serão retomados os procedimentos referentes a esse Programa de Estágio Probatório.

Art. 56. O tempo em que o servidor permaneceu afastado ou em licença será contabilizado de acordo com orientações legais vigentes.

Capítulo III

Das Disposições Gerais

Art. 57. O servidor em estágio probatório somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, de níveis 6,5 e 4, ou equivalentes; ou requisições obrigatórias, conforme orientações legais vigentes.

Art. 58. O servidor técnico-administrativo em educação em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de direção ou função gratificada na Fundação Universidade de Brasília.

Art. 59. O servidor técnico-administrativo em educação em estágio probatório estará impedido de:

I - Ausentar-se em licença para tratar de interesses particulares;

II - Afastar-se para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e/ou doutorado, ou para estágio pós-doutoral.

Art. 60. O servidor e a chefia imediata são corresponsáveis pelo Programa, cabendo a cada um observar as determinações constantes desta Resolução.

Art. 61. A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS) deverá acompanhar e fiscalizar a implantação do Programa de Estágio Probatório na Fundação Universidade de Brasília, resguardadas as disposições legais constantes da Lei n. 11.091/2005 e da Portaria do MEC nº 2.519/2005.

Art. 62. A concessão da progressão por mérito de servidor técnico-administrativo em educação será orientada por instrumento normativo específico.

Art. 63. Os casos omissos serão resolvidos pela Câmara de Gestão de Pessoas (CGP) e passarão a compor esta norma para utilização em situações similares.

Art. 64. Esta Resolução passa a vigorar para todos os servidores técnico-administrativos em educação que tomaram posse e entraram em efetivo exercício a partir de 1º de dezembro de 2013. Os servidores que ingressaram anteriormente a essa data serão avaliados conforme estabelecido pela Resolução do Conselho de Administração n. 004/98.

Brasília, 10 de dezembro de 2013.



Gardênia da Silva Abbad

Presidente da Câmara de Gestão de Pessoas

76/01

**RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO N. 0011/2014**

Aprova a Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas N. 005/2013.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições, em sua 351ª Reunião Ordinária, realizada em 27/3/2014, à vista do contido no processo de UnBDoc 152668/2013, de 21/11/2013,

RESOLVE:

- Art. 1º Aprovar a Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas N. 005/2013, que dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade de Brasília.
- Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data, ficando revogada a Resolução CAD N. 004/1998, de 26 de novembro de 1998.

Brasília, 31 de março de 2014.


Ivan Marques de Toledo Camargo
Presidente

ANEXO D

Quadro de vagas ocupadas e desocupadas por cargo dos Técnicos Administrativos em Educação

Classe	Cargo	Cargo em Extinção	IT-CO-Grupo-Cargo-Emprego	Quantidade de vagas desocupadas	Quantidade de vagas ocupadas	Total de vagas
E	Administrador	NÃO	701001	1	173	174
E	Antropólogo	NÃO	701002	-	-	-
E	Arqueólogo	NÃO	701003	-	-	-
E	Arquiteto e Urbanista	NÃO	701004	1	23	24
E	Arquivista	NÃO	701005	-	21	21
E	Assistente Social	NÃO	701006	2	44	46
E	Assistente Técnico de Embarcações	NÃO	701007	-	-	-
E	Astrólogo	NÃO	701008	-	-	-
E	Auditor	NÃO	701009	-	16	16
E	Bibliotecário-Documentalista	NÃO	701010	3	61	64
E	Biólogo	NÃO	701011	-	17	17
E	Biomédico	NÃO	701012	-	-	-
E	Comandante de Lancha	NÃO	701013	-	-	-
E	Comandante de Navio	NÃO	701014	-	-	-
E	Contador	NÃO	701015	-	42	42
E	Coreógrafo	NÃO	701016	-	-	-
E	Decorador	NÃO	701017	-	-	-
E	Desenhista Industrial	NÃO	701018	-	-	-
E	Diretor de Artes Cênicas	NÃO	701019	-	-	-
E	Diretor de Fotografia	NÃO	701020	-	-	-
E	Diretor de Iluminação	NÃO	701021	-	-	-
E	Diretor de Imagem	NÃO	701022	-	2	2
E	Diretor de Produção	NÃO	701023	-	-	-
E	Diretor de Programa	NÃO	701024	-	-	-
E	Diretor de Som	NÃO	701025	-	-	-
E	Economista	NÃO	701026	1	14	15
E	Economista Doméstico	NÃO	701027	-	-	-
E	Editor de Publicações	NÃO	701028	1	5	6
E	Enfermei 3ro-Área	NÃO	701029	-	61	61
E	Enfermeiro do Trabalho	NÃO	701030	-	3	3
E	Engenheiro-Área	NÃO	701031	1	47	48
E	Engenheiro de Segurança do Trabalho	NÃO	701032	-	4	4
E	Estatístico	NÃO	701033	1	8	9
E	Farmacêutico-Habilitação	NÃO	701034	-	13	13
E	Figurista	NÃO	701035	-	-	-
E	Filósofo	NÃO	701036	-	-	-
E	Físico	NÃO	701037	1	4	5
E	Fisioterapeuta	NÃO	701038	-	4	4
E	Fonoaudiólogo	NÃO	701039	-	4	4
E	Geógrafo	NÃO	701040	-	-	-
E	Geólogo	NÃO	701041	-	2	2
E	Cenógrafo	NÃO	701042	-	1	1
E	Historiador	NÃO	701043	-	-	-

E	Imediato	NÃO	701044	-	-	-
E	Jornalista	NÃO	701045	-	23	23
E	Matemático	NÃO	701046	-	-	-
E	Médico-Área	NÃO	701047	5	99	104
E	Médico Veterinário (20h)	NÃO	701048	1	25	26
E	Mestre Fluvial	NÃO	701049	-	-	-
E	Mestre Regional	NÃO	701050	-	-	-
E	Metereologista	NÃO	701051	-	-	-
E	Museólogo	NÃO	701052	-	2	2
E	Músico	NÃO	701053	1	2	3
E	Musicoterapeuta	NÃO	701054	-	-	-
E	Nutricionista-Habilitação	NÃO	701055	1	22	23
E	Oceanólogo	NÃO	701056	-	-	-
E	Ortoptista	NÃO	701057	-	-	-
E	Pedagogo-Área	NÃO	701058	-	17	17
E	Primeiro Condutor	NÃO	701059	-	-	-
E	Psicólogo-Área	NÃO	701060	5	51	56
E	Produtor Cultural	NÃO	701061	-	14	14
E	Analista de Tecnologia da Informação	NÃO	701062	2	106	108
E	Odontólogo-DL 1445-76	NÃO	701063	-	4	4
E	Odontólogo	NÃO	701064	-	4	4
E	Médico Veterinário (40h)	NÃO	701065	-	-	-
E	Programador Visual	NÃO	701066	-	12	12
E	Publicitário	NÃO	701067	-	1	1
E	Químico	NÃO	701068	1	18	19
E	Redator	NÃO	701069	-	-	-
E	Regente	NÃO	701070	-	1	1
E	Restaurador-Área	NÃO	701071	-	-	-
E	Relações Públicas	NÃO	701072	-	3	3
E	Revisor de textos	NÃO	701073	2	11	13
E	Roteirista	NÃO	701074	-	-	-
E	Sanitarista	NÃO	701075	-	-	-
E	Secretário Executivo	NÃO	701076	-	135	135
E	Sociólogo	NÃO	701077	1	-	1
E	Técnico Desportivo	NÃO	701078	-	3	3
E	Técnico em Assuntos Educacionais	NÃO	701079	6	126	132
E	Tecnólogo em Cooperativismo	NÃO	701080	-	-	-
E	Tecnólogo-Formação	NÃO	701081	1	32	33
E	Terapeuta Ocupacional	NÃO	701082	-	2	2
E	Teólogo	NÃO	701083	-	-	-
E	Tradutor Interprete	NÃO	701084	-	2	2
E	Zootecnista	NÃO	701085	-	-	-
E	Engenheiro Agronomo	NÃO	701086	-	5	5
E	Farmacêutico	NÃO	701087	-	16	16
E	Farmacêutico Bioquímico	NÃO	701088	-	5	5
D	Assistente em Administração	NÃO	701200	41	716	757
D	Assistente de Direção e Produção	NÃO	701201	-	-	-
D	Confecionador de Instrumentos Musicais	NÃO	701202	-	-	-
D	Desenhista-Projetista	NÃO	701203	-	3	3
D	Desenhista de Artes Gráficas	NÃO	701204	-	5	5
D	Diagramador	NÃO	701205	-	-	-
D	Editor de Imagens	NÃO	701206	-	1	1

D	Instrumentador Cirúrgico	NÃO	701207	-	2	2
D	Mestre de Edif. e Infraestrutura	NÃO	701208	-	1	1
D	Montador Cinematográfico	NÃO	701209	-	-	-
D	Operador de Câmera de Cinema e TV	NÃO	7012010	-	3	3
D	Revisor de Textos Briale	NÃO	701211	-	1	1
D	Recreacionista	SIM	701212	-	-	-
D	Técnico em Agrimensura	NÃO	701213	-	-	-
D	Técnico em Agropecuária	NÃO	701214	-	7	7
D	Técnico em Alimentos e Laticínios	NÃO	701215	-	1	1
D	Técnico em Arquivo	NÃO	701216	1	15	16
D	Técnico em Artes Gráficas	NÃO	701217	5	5	10
D	Técnico em Aerofotogrametria	NÃO	701218	-	-	-
D	Taxidermista	NÃO	701219	-	2	2
D	Técnico em Anatomia e Necropsia	NÃO	701220	1	3	4
D	Técnico em Audiovisual	NÃO	701221	2	26	28
D	Técnico em Cartografia	NÃO	701222	-	-	-
D	Técnico em Cinematografia	NÃO	701223	-	1	1
D	Técnico em Contabilidade	NÃO	701224	2	22	24
D	Técnico Curtume Tanagem	NÃO	701225	-	-	-
D	Técnico de Tecnologia da Informação	NÃO	701226	9	68	77
D	Técnico em Economia Doméstica	NÃO	701227	-	-	-
D	Técnico em Edificações	NÃO	701228	-	1	1
D	Técnico em Educação Física	NÃO	701229	-	2	2
D	Técnico em Eletrotécnica	NÃO	701230	-	12	12
D	Técnico em Eletromecânica	NÃO	701231	-	1	1
D	Técnico em Eletroeletrônica	NÃO	701232	-	10	10
D	Técnico em Enfermagem	NÃO	701233	-	5	5
D	Técnico em Enfermagem do Trabalho	NÃO	701234	-	-	-
D	Técnico em Enologia	NÃO	701235	-	-	-
D	Técnico em Estrada	NÃO	701236	-	-	-
D	Técnico em Equip Médico Odontológico	NÃO	701237	1	5	6
D	Técnico em Farmácia	NÃO	701238	-	-	-
D	Técnico em Geologia	NÃO	701239	-	1	1
D	Técnico em Herbário	NÃO	701240	1	1	2
D	Técnico em Higiene Dental	NÃO	701241	-	-	-
D	Técnico em Hidrologia	NÃO	701242	-	-	-
D	Técnico em Instrumentação	NÃO	701243	-	-	-
D	Técnico de Laboratório-Área	NÃO	701244	17	241	258
D	Técnico em Mecânica	NÃO	701245	-	5	5
D	Técnico em Metalurgia	NÃO	701246	-	-	-
D	Técnico em Metereologia	NÃO	701247	-	-	-
D	Técnico em Microfilmagem	NÃO	701248	2	3	5
D	Técnico em Mineração	NÃO	701249	-	2	2
D	Técnico em Móveis e Esquadrias	NÃO	701250	1	3	4
D	Técnico em Música	NÃO	701251	-	1	1
D	Técnico em Nutrição e Dietética	NÃO	701252	-	12	12
D	Técnico em Ortóptica	NÃO	701253	-	-	-
D	Técnico em Ótica	NÃO	701254	-	2	2
D	Técnico em Prótese Dentária	NÃO	701255	-	1	1
D	Técnico em Química	NÃO	701256	-	-	-

D	Técnico em Radiologia	NÃO	701257	1	15	16
D	Técnico em Reabilitação ou Fisioterapia	NÃO	701258	-	-	-
D	Técnico em Refrigeração	NÃO	701259	-	4	4
D	Técnico em Restauração	NÃO	701260	-	-	-
D	Técnico em Saneamento	NÃO	701261	-	-	-
D	Técnico em Segurança do Trabalho	NÃO	701262	-	9	9
D	Técnico em Som	NÃO	701263	-	-	-
D	Técnico em Telecomunicação	NÃO	701264	-	2	2
D	Técnico em Telefonia	NÃO	701265	-	-	-
D	Tradutor e Interprete de Linguagem Sinais	NÃO	701266	-	16	16
D	Transcritor de Sistema Braille	NÃO	701267	-	-	-
D	Visitador Sanitário	NÃO	701267	-	-	-
D	Vigilante	SIM	701269	-	100	100
D	Desenhista Técnico Especializado	NÃO	701270	-	-	-
D	Mecânico Apoio Marítimo	NÃO	701271	-	-	-
D	Técnico em Eletricidade	NÃO	701272	-	-	-
D	Técnico em Estatística	NÃO	701273	-	-	-
D	Técnico em Manutenção de Audio Video	NÃO	701274	-	-	-
D	Técnico em Secretariado	NÃO	701275	-	21	21
C	Administrador de Edifícios	NÃO	701400	-	13	13
C	Afinador de Instrumentos Musicais	NÃO	701401	-	-	-
C	Ascensorista	SIM	701402	-	-	-
C	Assistente de Aluno	NÃO	701403	-	2	2
C	Assistente de Tecnologia da Informação	NÃO	701404	1	4	5
C	Auxiliar em Administração	NÃO	701405	7	84	91
C	Adrecista	SIM	701406	-	-	-
C	Almoxarife	SIM	701407	-	3	3
C	Auxiliar em Assuntos Educacionais	NÃO	701408	-	-	-
C	Auxiliar de Biblioteca	NÃO	701409	-	1	1
C	Auxiliar de Creche	NÃO	701410	-	-	-
C	Auxiliar de Enfermagem	NÃO	701411	40	226	266
C	Auxiliar de Saúde	NÃO	701412	-	-	-
C	Auxiliar de Topografia	SIM	701413	-	-	-
C	Auxiliar de Veterinária e Zootecnia	NÃO	701414	-	2	2
C	Brigadista de Incêndio	SIM	701415	-	-	-
C	Camareiro de Espetáculo	NÃO	701416	-	-	-
C	Cenotécnico	NÃO	701417	-	-	-
C	Contra regra	NÃO	701418	-	-	-
C	Condutor Motorista Fluvial	NÃO	701419	-	-	-
C	Costureiro de Espetáculo-cenário	NÃO	701420	-	-	-
C	Contínuo	SIM	701421	-	18	18
C	Contramestre-Ofício	NÃO	701423	-	6	6
C	Cozinheiro de Embarcações	NÃO	701424	-	-	-
C	Datilógrafo de Textos Gráficos	NÃO	701425	-	-	-
C	Discotecário	NÃO	701426	-	-	-
C	Eletricista	SIM	701427	-	6	6
C	Eletricista de Espetáculo	SIM	701428	-	-	-

C	Encadernador	SIM	701429	-	-	-
C	Encanador Bombeiro	SIM	701430	-	-	-
C	Fotógrafo	NÃO	701431	-	1	1
C	Fotogravador	NÃO	701432	-	-	-
C	Guarda Florestal	NÃO	701433	-	-	-
C	Hialotécnico	NÃO	701434	-	-	-
C	Impositor	NÃO	701435	-	-	-
C	Impressor	SIM	701436	-	-	-
C	Assistente de Laboratório	NÃO	701437	-	3	3
C	Linotipista	NÃO	701438	-	-	-
C	Locutor	NÃO	701439	-	-	-
C	Mateiro	NÃO	701440	-	-	-
C	Mecânico	SIM	701441	-	2	2
C	Mestre de Embarcações de Pequeno Porte	NÃO	701442	-	-	-
C	Mecânico de Monstagem e Manutenção	NÃO	701443	-	-	-
C	Maquinista de Artes Cênicas	NÃO	701444	-	-	-
C	Motorista	SIM	701445	-	12	12
C	Operador de Caldeira	NÃO	701446	-	-	-
C	Operador de Central Hidrelétrica	NÃO	701447	-	-	-
C	Operador de Destilaria	SIM	701448	-	-	-
C	Operador de Est de Tratamento Água-Esgoto	NÃO	701449	-	1	1
C	Operador de Maq Fotocompositoras	NÃO	701450	1	3	4
C	Operador de Luz	NÃO	701451	-	1	1
C	Operador de Máquinas Agrícolas	NÃO	701452	-	-	-
C	Operador de Máquina de Construção Civil	SIM	701453	-	-	-
C	Operador de Máquina Copiadora	SIM	701454	-	3	3
C	Operador de Terraplanagem	NÃO	701455	-	-	-
C	Operador de Radiotelecomunicações	NÃO	701456	-	-	-
C	Programador de Radio e televisão	NÃO	701457	-	-	-
C	Porteiro	SIM	701458	-	1	1
C	Recepcionista	SIM	701459	-	12	12
C	Revisor de Provas Tipográficas	NÃO	701460	-	-	-
C	Salva-vidas	SIM	701461	-	1	1
C	Seringueiro	NÃO	701462	-	-	-
C	Sonoplasta	NÃO	701463	-	-	-
C	Telefonista	SIM	701464	-	3	3
C	Tipógrafo	SIM	701465	-	-	-
C	Torneiro-mecânico	SIM	701466	-	1	1
C	Vidreiro	SIM	701467	-	-	-
C	Detonador	NÃO	701468	-	-	-
C	Marinheiro de Máquinas	NÃO	701469	-	-	-
C	Marinheiro Fluvial de Máquinas	NÃO	701470	-	-	-
C	Segundo Condutor	NÃO	701471	-	-	-
C	Técnico de Laboratório - DL 1445-76	NÃO	701472	-	-	-
C	Técnico de Laboratório - Decisão Judicial	NÃO	701473	-	-	-
C	Telefonista	NÃO	701474	-	-	-
C	Auxiliar de Enfermagem (30h)	NÃO	701475	-	-	-

C	Locutor (25h)	NÃO	701476	-	-	-
C	Açogueiro - Cargo Isolado Decisão Judicial	SIM	701477	-	-	-
C	Auxiliar em Administração Decisão Judicial	SIM	701478	-	-	-
B	Açogueiro	SIM	701600	-	-	-
B	Ajustador Mecânico	SIM	701601	-	-	-
B	Apontador	SIM	701602	-	1	1
B	Armador	NÃO	701603	-	-	-
B	Armazenista	SIM	701604	-	-	-
B	Arraes	NÃO	701605	-	-	-
B	Assistente de Som	NÃO	701606	-	-	-
B	Assistente de Câmera	NÃO	701607	-	-	-
B	Assistente de Montagem	NÃO	701608	-	-	-
B	Atendente de Consultório-área	NÃO	701609	-	15	15
B	Atendente de Enfermagem	NÃO	701610	-	-	-
B	Auxiliar de Agropecuária	NÃO	701611	-	6	6
B	Auxiliar de Anatomia e Necropsia	NÃO	701612	-	-	-
B	Auxiliar de Cenografia	NÃO	701613	-	-	-
B	Auxiliar de Cozinha	SIM	701614	-	20	20
B	Auxiliar de Curtume e Tanantes	SIM	701615	-	-	-
B	Auxiliar de Eletricista	SIM	701616	-	-	-
B	Auxiliar de Farmácia	NÃO	701617	-	1	1
B	Auxiliar de Figurino	SIM	701618	-	-	-
B	Auxiliar de Laboratório	NÃO	701619	-	10	10
B	Auxiliar de Mecânica	SIM	701620	-	-	-
B	Auxiliar de Metereologia	NÃO	701621	-	-	-
B	Auxiliar de Microfilmagem	NÃO	701622	-	-	-
B	Auxiliar de Nutrição e Dietética	NÃO	701623	-	-	-
B	Auxiliar de Processamento de Dados	SIM	701624	-	1	1
B	Barbeiro	SIM	701625	-	-	-
B	Barqueiro	NÃO	701626	-	-	-
B	Carpinteiro	SIM	701627	-	-	-
B	Compositor Gráfico	SIM	701628	-	-	-
B	Costureiro	SIM	701629	-	-	-
B	Conservador de Pescado	NÃO	701630	-	-	-
B	Contramestre Fluvial-marítimo	NÃO	701631	-	-	-
B	Bombeiro-hidráulico	SIM	701632	-	1	1
B	Copeiro	SIM	701633	-	8	8
B	Desenhista-Copista	NÃO	701634	-	-	-
B	Eletricista de Embarcação	NÃO	701635	-	-	-
B	Estofador	SIM	701636	-	-	-
B	Garçom	SIM	701637	-	-	-
B	Jardineiro	SIM	701638	-	4	4
B	Lancheiro	SIM	701639	-	-	-
B	Marceneiro	SIM	701640	-	4	4
B	Marinheiro	SIM	701641	-	-	-
B	Marinheiro Fluvial	NÃO	701642	-	-	-
B	Massagista	SIM	701643	-	-	-
B	Mestre de Redes	NÃO	701644	-	-	-
B	Motociclista	SIM	701645	-	-	-
B	Montador-Soldador	NÃO	701646	-	-	-
B	Operador de Tele-impressora	NÃO	701647	-	-	-
B	Padeiro	SIM	701648	-	-	-
B	Pedreiro	SIM	701649	-	1	1

B	Pintor-Área	SIM	701650	-	-	-
B	Pintor de Construção Cênica e Painéis	NÃO	701651	-	-	-
B	Sapateiro	NÃO	701652	-	-	-
B	Seleiro	NÃO	701653	-	-	-
B	Tratorista	NÃO	701654	-	-	-
B	Vidraceiro	SIM	701655	-	-	-
B	Auxiliar de Ind. e Conservação de Alimentos	NÃO	701656	-	-	-
B	Auxiliar de Artes Gráficas	NÃO	701657	-	3	3
A	Auxiliar Operacional	SIM	701800	-	20	20
A	Auxiliar Rural	NÃO	701801	-	-	-
A	Auxiliar de Limpeza	SIM	701802	-	-	-
A	Auxiliar de Alfaiate	NÃO	701803	-	-	-
A	Auxiliar de Carpintaria	SIM	701804	-	-	-
A	Auxiliar de Dobrador	SIM	701805	-	-	-
A	Auxiliar de Encanador	SIM	701806	-	-	-
A	Auxiliar de Estofador	NÃO	701807	-	-	-
A	Auxiliar de Forjador de Metais	NÃO	701808	-	-	-
A	Auxiliar de Fundição de Metais	NÃO	701809	-	-	-
A	Auxiliar de Infraestrutura e Manutenção- Área	SIM	701810	-	-	-
A	Auxiliar de Marcenaria	SIM	701811	-	-	-
A	Auxiliar de Oficina de Instrumento Musical	SIM	701812	-	-	-
A	Auxiliar de Padeiro	SIM	701813	-	-	-
A	Auxiliar de Sapateiro	NÃO	701814	-	-	-
A	Auxiliar de Serralheiro	SIM	701815	-	-	-
A	Auxiliar de Soldador	SIM	701816	-	-	-
A	Assistente de Estúdios	NÃO	701817	-	-	-
A	Carvoejador	NÃO	701818	-	-	-
A	Chaveiro	SIM	701819	-	-	-
A	Lavadeiro	SIM	701820	-	-	-
A	Oleiro	SIM	701821	-	-	-
A	Pescador Profissional	NÃO	701822	-	-	-
A	Servente de Limpeza	SIM	701823	-	8	8
A	Servente de Obras	SIM	701824	-	1	1
A	Taifeiro Fluvial	NÃO	701825	-	-	-
A	Taifeiro Marítimo	NÃO	701826	-	-	-
A	Vestiarista	NÃO	701827	-	-	-
A	Operador de Máquina de Lavanderia	SIM	701828	-	-	-
A	Redeiro	NÃO	701829	-	-	-
A	Técnico em Eletrônica	NÃO	701830	-	16	16
-	TOTAL	-	-	171	3.196	3.367

* atualizado em 25 de junho de 2019.

** A lotação das vagas livres quando providas no âmbito da Fundação Universidade de Brasília, ocorrerá conforme o interesse da Administração.

ANEXO E



FUB/Fundação Universidade de Brasília
SRH/ Secretaria de Recursos Humanos

GESTÃO DE DESEMPENHO / FUB**AVALIAÇÃO GERENCIAL
ANUAL**

Período: 01/03/08 a 28/02/09

**DADOS DO(A) GERENTE (AVALIADOR)
(Preencher com letra de forma)**

Nome: Paulo Sérgio de Andrade Bareicha

Cargo: Professor

Função: Coordenadora de Graduação

Centro de Custo: Faculdade de Educação – FED

Ramal: 2120

**DADOS DO(A) GERENTE (AVALIANDO)
(Preencher com letra de forma)**

Nome: ANA CRISTINA DANICKI AURELIANO ROSA

Cargo: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Vínculo funcional: FUB Prestador de Serviços

Data de Admissão: 09 / 08 / 1993

Matrícula FUB: 137278



I - NEGOCIAÇÃO DE DESEMPENHO				II - RESULTADOS ALCANÇADOS	
Atividades	Padrões de Desempenho			AT	NA
	Prazo	Qualidade	Quantidade		
Coordenar as atividades da secretaria de graduação no período diurno.	Diariamente.	Atenção.	Conforme a demanda.		
Secretariar reuniões, preparar pauta de convocação e fazer atas da Câmara Setorial de Graduação.	Periódica-mente.	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Coordenar juntamente com o Secretário do período noturno a alocação de salas de aulas para as disciplinas/diversas atividades.	Semestral-mente/diaria-mente.	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Atender professores, alunos e público externo.	Diariamente.	Atenção, presteza e eficácia.	Conforme a demanda.		
Assessorar a Coordenação de Graduação no processo de matrícula em disciplinas para os estudantes da Pedagogia bem como para as licenciaturas da UnB.	Semestral-Mente.	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Implementar rotinas ou alterações visando o bom funcionamento da secretaria.	Quando ne-cessário.	Atenção.	Conforme a demanda.		
Redigir documentos diversos.	Conforme demanda.	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Gerenciar os colaboradores da secretaria de graduação – diurno.	Diariamente.	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Assessorar as comissões designadas, relacionadas à área de graduação.	Conforme demanda.	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Operar o Sistema SIGRA	Diariamente	Atenção.	Conforme a demanda.	X	
Operar o Sistema UnBdoc	Diariamente	Atenção	Conforme a demanda.	X	

III – ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO – Identifique as competências necessárias ao alcance das metas, assinalando com "X" se o colaborador atende ao esperado ou não, juntamente com as recomendações pertinentes.

SIM	NÃO	Competências	Recomendações
X		Conhecimento do trabalho	(X) Treinamento no próprio trabalho. (X) Cursos/Seminário. (X) Leituras. () Acompanhamento psicossocial. (X) Orientações.
X		Relacionamento Interpessoal	
X		Comunicação	
X		Organização	
X		Cooperação	
X		Responsabilidade	
X		Comprometimento	
X		Motivação	
X		Concentração	
X		Iniciativa	
X		Criatividade	
Outras competências:		Outras recomendações:	

26/02/09 Data

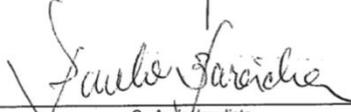
Paulo Sérgio de Andrade Bareichs
Gerência Imediata (assinatura e carimbo)
Paulo Sérgio de Andrade Bareichs
Coordenador de Graduação-Pedagogia/FEA/UnB
Nº. 147702

Ara Lúcia de Azevedo
Gerente Avaliando



FUB/Fundação Universidade de Brasília
SRH/Secretaria de Recursos Humanos

IV- ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO – Reuniões entre o(a) colaborador(a) e o(a) gerente para revisão conjunta das metas.		
Data	Resultados Parciais	Ações a Implementar
18/03/08	As metas do período anterior serão mantidas.	Continuar com as metas estabelecidas.
07/05/08	As metas estão sendo cumpridas.	Continuar com a rotina.
17/09/08	As metas estão sendo cumpridas.	Continuar com a rotina.
17/02/09	A colaboradora participou do V Congresso de Secretárias das Universidades Brasileiras, no período de 30/09/08 a 03/10/08. Todas as metas acordadas estão sendo cumpridas com dedicação, atenção e compromisso.	Continuar com as metas estabelecidas até o próximo período de negociação.


 Gerência/Imediata
 (assinatura e carimbo)
Paulo Sérgio de Andrade Baretche
 Coordenador de Graduação - Pedagogia/FEUNB
 Tel. 147702


 Gerente Avaliando



V - SÍNTESE DOS RESULTADOS				
		Total	%	
AT: Atingiu totalmente	=	11	=	100
NA: Não atingiu	=		=	

RELATÓRIO FINAL DO DESEMPENHO

Mediante os resultados alcançados, marque com um "X" o desempenho global do(a) colaborador(a):

<input checked="" type="checkbox"/> 91 a 100% de metas atingidas	- Excelente.
<input type="checkbox"/> 81 a 90% de metas atingidas	- Muito Bom.
<input type="checkbox"/> 61 a 80% de metas atingidas	- Bom.
<input type="checkbox"/> 41 a 60% de metas atingidas	- Regular.
<input type="checkbox"/> 21 a 40% de metas atingidas	- Fraco.
<input type="checkbox"/> até 20% de metas atingidas	- Insuficiente.

26,02,09
Data

Paulo Sérgio de Andrade Barreto
Assinatura e Carimbo da Gerência Imediata
Paulo Sérgio de Andrade Barreto
Gerente de Recursos Humanos - FUB/UNB
Data: 16/7/02

26,02,09
Data

Assinatura do(a) Gerente Avaliando (a)
Assinatura do(a) Gerente Avaliando (a)