



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
GESTÃO DE POLÍTICAS E SISTEMAS EDUCACIONAIS

ROGÉRIO FAGUNDES MARZOLA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNB: OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Brasília-DF

Março/2016

ROGÉRIO FAGUNDES MARZOLA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNB: OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação da Professora Doutora Girlene Ribeiro de Jesus.

Brasília-DF

Março/2016

FM393a Fagundes Marzola, Rogério
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNB: OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO /
Rogério Fagundes Marzola; orientador Girlene
Ribeiro de Jesus. -- Brasília, 2016.
184 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em
Educação) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. EDUCAÇÃO. 2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. 3.
GESTÃO DE PESSOAS. I. Ribeiro de Jesus, Girlene ,
orient. II. Título.



Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Mestrado Profissional em Educação
Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais

Dissertação de Mestrado
Banca Examinadora Brasília, 28/03/2016.

Prof.^a Dr.^a Girlene Ribeiro de Jesus- FE/UnB
Presidenta

Prof.^a Dr.^a Maria Abádia da Silva - FE/UnB
(Examinadora Interna – Universidade de Brasília)

Prof.^a Dra. Maria Fátima de Sousa – FS /UnB
(Examinadora Externa – Faculdade de Saúde -UnB)

Prof.^o Dr. José Vieira de Sousa – FE/UnB
(Examinador suplente – Faculdade de Educação - UnB)

RESUMO

A presente pesquisa versa sobre avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório na UnB, entre os anos de 2012 e 2015, e visa identificar se a avaliação de desempenho está associada às metas de planejamento institucional, assentada em elementos que caracterizam a gestão democrática, e assim desenvolve papel formativo para os trabalhadores técnico-administrativos em educação que se encontram em estágio probatório. A avaliação de desempenho deve ser concebida para o alcance de metas institucionais, para a capacitação e reflexão dos servidores e para a coletivização das responsabilidades. Ela enfrenta dificuldades no serviço público na afirmação da função social, a qual questiona a simples transposição de regras e procedimentos do setor privado, e almeja-se que a mesma rompa a subjetividade, se torne democrática e seja provida de instrumentos adequados. A legislação prevê a mesma de forma objetiva e com múltiplos avaliadores, vinculada ao planejamento institucional, à formação dos servidores e ao desenvolvimento na carreira, relacionada aos objetivos sociais da Instituição, com caráter coletivo e pedagógico, impulsionando nos servidores a visão crítica da sua função social. O objetivo da pesquisa foi identificar os alcances e limites do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório na UnB. Para tanto, o presente estudo contemplou as abordagens quantitativa e qualitativa. Foi utilizada a análise documental, entrevistas e questionários, para identificar as percepções e opiniões dos gestores e servidores técnicos com relação à avaliação de desempenho. Na opinião dos entrevistados e respondentes dos questionários, a avaliação de desempenho permanece um ritual burocrático, embora tenha pontos de melhora em relação à Resolução anterior, porém há um grande vácuo em relação à capacitação inicial dos novos servidores principalmente no uso dos principais sistemas utilizados na Universidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão Pública, Universidade, Gestão de Pessoas

ABSTRACT

This research deals with performance evaluation of the technical and administrative staff on probation at UnB , between the years 2012 and 2015 , and aims to identify the performance evaluation is associated with institutional planning goals , is based on elements that characterize democratic management , and thus develops formative role for technical and administrative workers in education who are on probation . Performance evaluation should be designed to achieve institutional goals for training and consideration of the servers and the collectivization of responsibility. It faces difficulties in the public service in the affirmation of social function, which questions the simple transposition of rules and procedures of the private sector, and the aim is to break the same subjectivity, become democratic and be provided with appropriate instruments. The legislation provides the same objectively and with multiple evaluators , linked to institutional planning , training of servers and career development related to social objectives of the institution , with collective and pedagogical character , boosting the servers critical view of their role social. The objective of the research was to identify the scope and limits of the performance evaluation process of technical and administrative staff on probation at UnB. Therefore, this study included quantitative and qualitative approaches. It was used to document analysis, interviews and questionnaires to identify the perceptions and opinions of management and technical servers with respect to performance evaluation. In the view of respondents and respondents of the questionnaires, the performance evaluation remains a bureaucratic ritual, although improvement points from the previous resolution, but there is a big vacuum in relation to the initial training of new servers mainly in the use of the main systems used in University.

Keywords: Performance Evaluation, Public Administration, University, People Management

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
APO	Administração por Objetivos
BCE	Biblioteca Central
CAC	Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira
CAD	Conselho Administrativo
CONSUNI	Conselho Universitário
CGP	Câmara de Gestão de Pessoas
CIS	Comissão Interna de Supervisão da Carreira
CNS - PCCTAE	Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação Superior
COGED	Coordenadoria de Gestão de Desempenho
DAS	Designação de Assessoria Superior
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DEG	Decanato de Graduação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
EAD	Educação a Distância
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FACE	Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FE	Faculdade de Educação
FM	Faculdade de Medicina
FS	Faculdade de Ciências da Saúde
GPPC	Gestão de Pessoas por Competências
GT	Grupo de Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICS	Instituto de Ciências Sociais
IFES	Instituições Federais de Educação Superior

IFET	Institutos Federais de Educação Tecnológica
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIC	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira
PROCAP	Coordenação de Capacitação
PROGED	Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica
SINASEFE	Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica
SIPES	Sistema de Pessoal
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UnB	Universidade de Brasília
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
TAES	Técnicos Administrativos em Educação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Para 54 pessoas no universo, amostra de 35	79
Tabela 2: Para 425 pessoas no universo, amostra de 79	79
Tabela 3: Para 54 pessoas no universo, amostra de 35	80
Tabela 4: Para 425 pessoas no universo, amostra de 79	80
Tabela 5:Relação de idade dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos.....	81
Tabela 6:Relação de sexo dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos.....	81
Tabela 7:Relação de escolaridade dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos	82
Tabela 8:Relação de classe do cargo dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos	82
Tabela 9:Relação de área de lotação dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos	83
Tabela 10 – resoluções sobre estágio probatório -.....	85
Tabela 11- frequências e percentuais sobre as resoluções de estagio probatório..	87
Tabela 12 – Teste de Significância.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões utilizadas na elaboração dos questionários e roteiros de entrevistas, e suas relações com os objetivos.	70
Quadro 2 – Resultados da Categoria 1: adequação da avaliação de desempenho atual, dos servidores regidos pela resolução 004/98.....	94
Quadro 3 –adequação da avaliação de desempenho atual, dos servidores regidos pela resolução 005/13.....	95
Quadro 4 –expectativas de um processo de avaliação, dos servidores regidos pela resolução 004/98.....	99
Quadro 5 – Descrição de expectativas de um processo de avaliação, dos servidores regidos pela resolução 005/98.....	101
Quadro 6 – Relatos ou proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho, dos servidores regidos pela resolução 004/98.....	106
Quadro 7 – Relatos ou proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho, dos servidores regidos pela resolução 004/98.....	107

SUMÁRIO

SUJEITO E OBJETO DA PESQUISA: UM ENCONTRO SINGULAR.....	12
CAPÍTULO 1 - O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS: CENÁRIOS DAS TRÊS ÚLTIMAS DÉCADAS.....	17
1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, REFORMA DO ESTADO E GERENCIALISMO.....	17
1.2 GERENCIALISMO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
1.3 GERENCIALISMO INTRODUZIDO POR PAULO RENATO E SUA EXTENSÃO AOS MODELOS DE AVALIAÇÃO	22
1.4 DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	27
1.5 O MODO DE PRODUÇÃO E O SIGNIFICADO DA FORMAÇÃO, POLIVALÊNCIA E COMPETÊNCIA.....	29
1.6 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	32
1.7 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PCCTAE	36
CAPÍTULO 2 CONCEITOS E SEUS EFEITOS DA POLÍTICA PÚBLICA NA EDUCAÇÃO	38
2.1 O EXAME NACIONAL DE CURSOS (ENC) – CARACTERÍSTICAS E RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.	38
2.2 O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES, SUA RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	41
2.3 A COMPREENSÃO DA AVALIAÇÃO.....	43
2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	46
2.5 A LEGISLAÇÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE NORTEIAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	54
2.6 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNB.....	58
CAPÍTULO 3 - O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	63
3.1 O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	63
3.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	64
1.1.1 A AMOSTRA DA PESQUISA	66
1.1.2 OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	68
1.1.3 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	71
1.1.4 PROCEDIMENTOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.	72
1.1.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS.....	73
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	76
4.1 A EDUCAÇÃO E O PCCTAE: UMA POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS TRABALHADORES EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	76

4.2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	78
4.3 RESULTADOS OBTIDOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....	84
4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO	109
INSTRUMENTO: PROPOSTA DE PROJETO DE LEI.....	119
ELEMENTOS PARA REFLEXÃO	120
REFERÊNCIAS	123
APENDICES	130
APENDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS/AS GESTORES/AS	130
APENDICE II - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO	133
ANEXOS	137
ANEXO I – PROPOSTA DE PROJETO DE LEI N° /2016	137
ANEXO II - RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO N° 004/98	160
ANEXO III - RESOLUÇÃO DA CÂMARA DE GESTÃO DE PESSOAS N° 005/13... ..	166

SUJEITO E OBJETO DA PESQUISA: UM ENCONTRO SINGULAR.

A presente dissertação, apresentada no âmbito do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação (FE), da Universidade de Brasília (UnB), na área de concentração Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação, tem como objeto analisar os impactos e limitações do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em estágio probatório na UnB entre os anos de 2012 a 2015. A pesquisa pretende contribuir nesse processo, uma vez que propõe a identificar como se estabelecem esses aspectos nos atuais modelos de gestão de desempenho em vigor na instituição, apoiando assim a construção e gestão de informações sobre gestão de desempenho na UnB, fornecendo subsídios para a revisão do modelo, bem como estabelecendo proposições para a complementação da legislação vigente.

Desde o início de nosso percurso no ambiente universitário, primeiro como servidor técnico administrativo em educação e posteriormente como aluno da graduação no Instituto de Química na UnB, e como ativista sindical que escolhi ser, desejava verificar o impacto da implantação do PCCTAE instituído pela lei 11091/2005 que possuía em seu bojo a formação profissional como um elemento relevante em uma política de pessoal inclusiva e comprometida com um serviço público de qualidade e socialmente responsável.

Como estudante e servidor técnico fui instigado a identificar as ações de capacitação dos técnicos, assistentes e auxiliares de laboratório aplicadas naquela unidade, à intenção foi analisar os primeiros resultados estabelecidos pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) pelo Curso de Capacitação na formação profissional dos técnicos, assistentes e auxiliares de laboratório do Instituto de Química da Universidade de Brasília (UnB), no que isso influenciou na percepção sobre as atividades desempenhadas, e propostas de ajustes ao Curso de Capacitação que foi implementado.

O passo seguinte se deu na especialização, em que trabalhei com o tema da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos estáveis numa perspectiva emancipatória e de fortalecimento institucional, com o objetivo de identificar a existência de um processo formal ou não de avaliação de desempenho, a compreensão que este público possuía do processo de avaliação, a abrangência da avaliação enquanto um processo de gestão, assim como identificar modificações que tenham sido efetivadas em decorrência do processo de avaliação de desempenho, e ainda coletar sugestões e opiniões que auxiliassem na construção e implementação da avaliação de desempenho no conjunto da Instituição.

A avaliação de desempenho é uma das mais ricas ferramentas no planejamento estratégico e na gestão de pessoas.

Visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos [...] visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer feed-back constante. (PONTES, 1999, p.24-25).

Entretanto, ainda prevalece um quadro em que, por diversas vezes, a avaliação não ocorre, ou é realizada de forma burocrática, com a entrega de um formulário nos setores, onde os gestores tentarão lembrar-se de como foi o ano de trabalho, mas destacarão apenas os meses finais, e ainda, esse relatório será encaminhado para o setor Gestão de Pessoas, restrito à definição de aprovação ou não nas fases do estágio probatório, avanço de um padrão de vencimento na tabela salarial ao servidor, com posterior arquivamento, sem que tenha tido qualquer significado no planejamento estratégico do setor ou na percepção do servidor sobre seu trabalho, nem lhe conferindo possibilidades e metas de capacitação, valorização e emancipação na forma de ver seu trabalho e seu processo de aprendizagem constante.

Nas Universidades tem-se a necessidade de estruturar a avaliação para construir e controlar o estabelecimento de metas, as perspectivas de planejamento do trabalho nos distintos setores, e os compromissos sociais devidos pela Instituição e seu quadro de pessoal à sociedade. Com a avaliação, agrega-se ainda a identificação de limitações, com sugestões ou metas para sua superação, e a progressão na tabela salarial, ainda que dentro de parâmetros estabelecidos na lei 11091/05 (BRASIL, 2005), como elemento de estímulo. Por outro lado, deparamo-nos com a existência de gargalos, as metas de qualificação enfrentam diversos limites para avançar da previsão existente no formulário de avaliação, se deparando diante de limites financeiros, logísticos do setor de trabalho, de elaboração, de envolvimento e compreensão dos gestores, entre outros.

Nesse marco, os questionários e entrevistas objetivaram determinar considerações de servidores e de gestores que atuam na UnB, visando levantar aspectos, visões e caracterizações que ajudem no processo contínuo de desenvolvimento e apropriação dos resultados das avaliações, visando identificar os significados e compreensões que decorreram do processo de avaliação, e apontar elementos que, dentro do referencial teórico, possam ser incorporados nos debates do novo modelo de avaliação de desempenho da UnB, bem como constituir subsídios que alicercem trabalhos posteriores sobre essa temática.

A questão de pesquisa proposta foi:

A avaliação de desempenho está associada às metas de planejamento institucional, assenta-se em elementos que caracterizam a gestão democrática, e desenvolve papel formativo aos trabalhadores técnico-administrativos em educação que se encontra em estágio probatório na UnB?

Objetivo geral foi analisar os alcances e limitações da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório na UnB entre os anos de 2012 e 2015.

Nos objetivos específicos pretendeu-se:

- 1) Detectar nas opiniões de servidores e gestores, referentes às avaliações de desempenho, lacunas dos modelos de gestão, de competências dos servidores, bem como lacunas de iniciativas gerenciais;
- 2) Relacionar as principais características de avaliação de desempenho;
- 3) Diferenciar as principais características da avaliação de desempenho que entrou em vigor na UnB no final do ano de 2013;
- 4) Ilustrar as percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB quanto ao processo de avaliação, e que proposições têm para o mesmo;
- 5) Interpretar as percepções dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação de desempenho e como os resultados têm sido apropriados;
- 6) Distinguir as relações da avaliação de desempenho com a carreira e a capacitação.

A Avaliação de Desempenho no serviço público tem como premissas a qualidade dos serviços públicos e a função social do Estado. Com a avaliação por competências, mudou-se a perspectiva da avaliação, de um ritual de questões subjetivas e comportamentais para uma análise das potencialidades dos servidores e das necessidades institucionais. Com o gerencialismo, esse processo fica permeado por disputas decorrentes das diferentes perspectivas em que se vislumbra o papel e o tamanho do Estado, de como se dá a avaliação por resultados, e qual o compromisso social nas ações executadas cotidianamente.

Com o advento da Lei 11091/2005, que instituiu o Plano de Carreira dos trabalhadores técnico-administrativos em educação na esfera federal, a avaliação de desempenho passou a ser considerada instrumento de gestão associada ao planejamento institucional, vinculada à promoção desses trabalhadores em sua carreira, e abarcando uma perspectiva pedagógica e formativa desses trabalhadores. Esse segmento do serviço público é particularmente relevante para a gestão pública, pois abrange uma carreira composta por 322 diferentes cargos ou funções, e que está legalmente estabelecida na perspectiva formativa, se

contrapondo em parte ao produtivismo. Entretanto, passados 10 anos da instituição da lei, os processos de implantação de modelos de gestão de desempenho ainda são incipientes em diversas instituições, o que permite pouco *feedback* das iniciativas e resultados dos programas implantados.

Nos trabalhos e publicações relacionados à avaliação de desempenho no serviço público, e especificamente nas Universidades, pouco foi desenvolvido de 2005 a 2014, período de vigência do PCCTAE, geralmente constatando a inexistência de modelos de gestão de desempenho. Esse quadro reflete a incipiência do modelo de gestão proposto e a morosidade na implementação dos dispositivos legais. Como se vê no levantamento de Chansis (2013) junto a 25 Universidades Federais. O estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria, realizado por Chansis (2013), promoveu uma análise mais detida da situação da implantação do programa de avaliação de desempenho naquela instituição, apoiando-se em análises documentais e na trajetória da pesquisadora, que atuou nesse processo de construção do modelo. Na Universidade de Brasília, há monografias que abordam a discussão, mas que não se deram no contexto presente, em que está sendo implantado um novo modelo de gestão de desempenho para os servidores em estágio probatório, e que posteriormente referenciará as avaliações dos demais servidores.

Sendo a avaliação de desempenho um instrumento gerencial e pedagógico, a mesma precisa impulsionar a fixação das metas institucionais, a discussão e pactuação com as equipes de trabalho, o redimensionamento dos fazeres, a mensuração dos resultados obtidos pelos trabalhadores, a discussão das competências e o estabelecimento de iniciativas de formação, a ampliação dos sujeitos sociais que avaliam o trabalho individual e o desempenho institucional, e fornecer o *feedback* global dos trabalhadores, das equipes e da instituição, realimentando assim o planejamento estratégico.

Para efeito de organização deste trabalho e composição do texto, esta dissertação foi dividida em quatro capítulos, além da Introdução e Considerações Finais, a saber:

O Capítulo 1, *O Estado e as políticas educacionais: Cenários das três últimas décadas*, traz um relato sucinto dos modelos de administração pública e a Reforma do Estado introduzida no Brasil a partir da década de 1980.

O Capítulo 2, *Conceitos e seus efeitos da política pública na educação*, neste capítulo apresentamos as principais políticas educacionais implantadas no Brasil a partir dos anos 1990 e seus efeitos na educação nacional somado as propostas de reforma do Estado.

O Capítulo 3, *o Referencial Teórico-Metodológico* – Neste capítulo apresenta-se dos caminhos teórico-metodológicos da pesquisa, o método que foi utilizado na análise dos

dados, a Análise de Conteúdo proposto por Bardin, assim como os sujeitos da pesquisa, os procedimentos da coleta e análise dos dados. O referencial teórico foi baseado nos estudos de Triviños, Minayo, Bardin, Franco, Bergamini e Beraldo, Brandão e Guimarães, Chiavenato, Lucena, Marras, Pontes, dentre outros.

O Capítulo 4, *Análise dos dados da pesquisa*, neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa e a proposição do instrumento legal para complementar a legislação existente.

Nas Considerações Finais, foram feitas reflexões sobre compreensões dos gestores e servidores técnicos sobre a AD, identificando os limites e possibilidades de intervenção na realidade e subsidiar a construção dos mecanismos de gestão e instrumentos que permitam operar a AD dentro do compromisso social. As análises foram desenvolvidas em torno ao processo de planejamento do trabalho e da avaliação, sobre o perfil de gestão democrática, e a relação com a formação dos trabalhadores.

CAPÍTULO 1 - O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS: CENÁRIOS DAS TRÊS ÚLTIMAS DÉCADAS.

1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, REFORMA DO ESTADO E GERENCIALISMO

Uma política pública baseia-se em uma concepção de Estado, de homem, de sociedade, de mundo (Mendes, 2006). A sociedade organiza-se em classes, grupos sociais básicos, cujos conflitos constituem o meio através do qual se desenvolve em conformidade com as transformações em sua estrutura econômica. O poder político e a organização do Estado estabelecem-se para que este se oponha aos interesses reais de todos os membros da sociedade. O capitalismo moderno criou sua própria organização política – o moderno Estado democrático liberal – sob o qual a burguesia pode desenvolver seu potencial de classe. (MCLELLAN, 1977).

Assim, o Estado deve regular as relações para que o trabalhador desenvolva a sua pseudoliberalidade, de vender sua força de trabalho ou de morrer de fome. Como afirma Mendes (2006), o trabalho deixa de ter o papel mediador para que o homem alcance seus objetivos, desejos e necessidades para a sua libertação, mas torna-se algo ao qual é necessário submeter-se para assegurar a sobrevivência. Na sociedade capitalista, a classe dominante não detém apenas o poder econômico, mas também o político e psicológico. É o controle do Estado que possibilita a manutenção da divisão de classes e a conservação da exploração dos trabalhadores.

Em sua ação, a burguesia requer afirmar-se através da alienação e da inculcação ideológica, para que os explorados não percebam ou não deixem de se conformar com o processo de exploração e de dominação. Isso requer que a educação e que o trabalho não rompam com os valores sustentados no dia-a-dia, encontrados no Estado, nos meios de comunicação, nas igrejas ou na família. Se a educação e o trabalho permitirem uma apropriação de saberes que possa aos explorados questionar a realidade social contraditória em que estão inseridos, a estrutura de poder e de reprodução das relações sociais fica ameaçada.

A crise do modelo de produção da década de 1970, a redução dos lucros e a impossibilidade de manter a reprodução do capital, desencadeando diversas lutas

sociais, levou o neoliberalismo a apregoar a ineficiência do Estado de Bem Estar Social e seu intervencionismo. A realidade, segundo Drabach (2011), é que esse modelo de Estado não mais era viável, dada a insustentabilidade da elevação dos gastos sociais diante da queda das taxas de lucro. Atribuiu-se, portanto, a ineficiência ao Estado, e não ao modo de produção capitalista, necessitando assim um conjunto de reformas na organização do aparelho do Estado.

A década de 1980 trouxe mudanças no modelo de administração do Estado com o objetivo de aprimorar a eficiência e a eficácia do serviço público. O modelo de administração do Estado Brasileiro era prioritariamente pautado pela intervenção na economia, principalmente pela expansão dos serviços de bem estar social. As políticas implementadas assentaram-se nas proposições de Bresser-Pereira (1996), o qual considera que se apresentou fracassada a tentativa de criar no Brasil um Estado de Bem Estar Social nos moldes europeus.

A crise administrativa juntou-se à crise fiscal do Estado e a burocracia foi colocada em cheque. No serviço público a qualidade era medida por cumprimento de regras e procedimentos, mas a globalização, as inovações tecnológicas, as transformações sociais e a conjuntura econômica levaram o setor público a implantar reformas que priorizassem mais a lógica de resultados que a lógica de procedimentos.

Segundo Bresser-Pereira (1998), a administração pública burocrática pretendia substituir a administração patrimonialista na qual o público e o privado se confundem, em um tipo de administração incompatível com o capital industrial, que requer uma clara separação entre o Estado e o mercado.

Assim, o capital requer uma redefinição do papel do Estado, para que o mesmo não intervenha sobre os interesses privados, tolhendo a iniciativa e a competitividade necessárias ao desenvolvimento econômico (DRABACH, 2011).

No Brasil, a partir dos anos 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, identifica-se o avanço da gestão gerencialista em substituição à gestão pública burocrática e paternalista. Surgindo então a administração burocrática moderna, racional-legal, sob o argumento de que “a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 241).

Enquanto a administração pública burocrática controla por regulamentos detalhados, supervisão e auditoria, a gestão pública reduz esses controles e aumenta o papel da administração por resultados, da concorrência administrada por excelência e do controle ou responsabilização social (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 50).

Desse modo, a administração pública gerencial brasileira entra em cena em meio ao debate da crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina e vem acompanhada da proposta de reforma do Estado. O gerencialismo floresceu nos governos de Margareth Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos. Nos dois países, o gerencialismo no setor público conecta-se ao empreendedorismo, com base em um capitalismo que flexibiliza direitos e orienta as organizações a ter o controle, eficiência, eficácia e a máxima competitividade com uma forte ligação com os princípios pós-fordistas da reestruturação produtiva da economia (PAULA, 2005).

A administração pública gerencial alinha-se ao Estado pós-reforma, advoga uma aliança social-liberal e se conecta as recomendações do Consenso de Washington para os países da América Latina.

Bresser-Pereira (1996, 1998) apresenta no Plano Diretor da Reforma do Estado duas recomendações para o formato das atividades estatais:

I - atividades exclusivas do Estado, como a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas que continuariam sob a administração do Estado por meio do Presidente e dos Ministros de Estado;

II - e as atividades não exclusivas, que seriam os serviços considerados de caráter competitivos, as atividades auxiliares ou de apoio. Dentre estas, estão os serviços sociais, entendidos como saúde, educação e assistência social, e científicos, que poderiam ser prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais.

Esse modelo tem implicações na estrutura da avaliação.

Baseada nas configurações do modelo de produção toyotista, a gestão gerencial baseia-se em práticas de avaliação a posteriori, como forma de monitoramento da organização e funcionamento interno. No caso das instituições educacionais ao invés de um controle rígido interno, como no caso da administração escolar baseada no modelo fordista, os inúmeros índices de avaliação cumprem a função de um controle externo mascarado, justificado em função da garantia de um padrão mínimo de “qualidade”, atuando como uma estratégia de regulação do sistema de ensino. (DRABACH e MOUSQUER, 2009).

De acordo com Paula (2007), em resposta a crise do Estado, a proposta da administração pública gerencial é apresentada como meio de enfrentar a crise fiscal do país através da administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competitividade entre as unidades administrativas; disciplina e controle no uso dos recursos públicos; indicadores de desempenho transparentes; controle dos resultados.

O objetivo é trazer para a administração do serviço público práticas de gestão originadas no setor privado. E sendo gerencialista, não compartilha das mesmas crenças e práticas da gestão democrática (PAULA, 2005).

Conforme assinala Paula (2005, 2007), uma tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público, em que a preocupação com a imagem, com a propaganda torna-se maior, por isso é mais importante mostrar os feitos do que os meios pelos quais funcionam (PAULA, 2005).

Essa visão da autora se contrapõe à visão de Bresser-Pereira, para quem,

[...] a administração pública gerencial, que tenho chamado também de gestão pública, pressupõe a existência de um regime democrático, já que seu princípio mais geral é dar mais autonomia aos gestores públicos em troca de uma responsabilização maior da sua parte, que é possível apenas numa democracia. Não define, porém, qual é o tipo de democracia, se de elites, de opinião pública, ou participativa (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 50).

Distinto do modelo gerencial, Paula (2005) retrata um pouco do incipiente modelo de gestão, chamado por ela de societal (conselhos gestores e orçamento participativo), no qual a administração pública democrática orienta processos alternativos para a gestão pública, por exemplo, por meio dos Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, que teve suas raízes nas mobilizações por redemocratização do país pós-regime militar. Na visão societal, busca-se a implementação de um projeto político que amplie a participação dos sujeitos sociais na definição da agenda política, criando instrumentos que possibilitem um maior controle sobre as ações do Estado e desmonopolizem a formulação e a implementação das ações públicas. A criação de espaços públicos de negociação e deliberação possibilitaria a co-gestão, o desenvolvimento da cidadania, e a construção da identidade dos envolvidos, influenciando assim em sua compreensão política. Um aspecto relevante a se destacar na abordagem societal levantada por Paula (2005) é de que um aparelho do Estado com características participativas deve ter suficiente capilaridade para as manifestações sociais diversas, garantindo a legitimidade das demandas sociais, o que requer arranjos institucionais que permitam e organizem essa participação. Transpondo essas considerações para a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, essa participação da sociedade tem de ser pensada em diversas esferas, desde o processo de definição do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, a definição das ações e metas na Universidade, a composição dos órgãos colegiados, até sua avaliação institucional, recebendo um feedback direto da sociedade, e apropriando-se dele na redefinição de horizontes e na avaliação de seu quadro de pessoal.

1.2 GERENCIALISMO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Bresser-Pereira (1998) o Estado tem um papel tão estratégico que lhe cabe conservar unicamente as atividades que são exclusivas dele, como a formulação de políticas, a definição das principais instituições que organizam toda a sociedade e a garantia de segurança. Essa visão gerencial irá refletir-se em proposições sobre o formato da estabilidade no emprego, relações de trabalho, remuneração dos servidores públicos, nas funções que permanecerem na esfera diretamente estatal. Essas alterações influenciam também na avaliação/gestão do desempenho, parâmetros da mesma, objetivos e instrumentos. Os servidores públicos devem assim se tornar mais autônomos e mais responsáveis, numa gestão descentralizada para os níveis inferiores de execução, mas mantendo centralizada na formulação de políticas públicas. A forma que toma a descentralização é a administração por resultados.

No que se refere à iniciativa e responsabilidade, Lotta (2002) e Pierantoni, França, Ney et al (2011) também ressaltam que a estrutura burocrática deve ser superada, com servidores que assumam responsabilidades e deixem de ser sujeitos passivos, sendo então avaliadas pelos resultados pelos quais são responsáveis.

Paula (2005) considera que o gerencialismo no setor público conecta-se ao empreendedorismo, com base em um capitalismo que flexibiliza direitos e orienta as organizações a ter o controle, eficiência, eficácia e a máxima competitividade com uma forte ligação com os princípios pós-fordistas da reestruturação produtiva da economia.

1.3 GERENCIALISMO INTRODUZIDO POR PAULO RENATO E SUA EXTENSÃO AOS MODELOS DE AVALIAÇÃO

Os discursos da ineficiência da gestão burocrática, da busca de novos padrões de eficiência, de qualidade e de produtividade, apontam estratégias como empoderamento e accountability, que deveriam estar a serviço da democratização da gestão da educação e da descentralização das decisões, mas que situam-se num horizonte de desobrigação no financiamento, e recentralização via padrões curriculares e mecanismos de avaliação institucional. Ao invés de gestão democrática, o que se propõe é estruturar em alguns locais uma Cogestão com a sociedade, mas essa, subordinada a diretrizes já estabelecidas pelo poder central, ao qual deve prestar contas. O caráter privatista é latente na ação do MEC do período 1995-2002, quando a educação, já transformada em mercadoria pela rede particular, encontra no Estado um impulsionador de seus negócios. Segundo Souza (2005)

Na área pública, sobra dizer que os governos terão de investir somas crescentes para adaptar seus sistemas educativos aos novos tempos. Novas formas de parcerias público-privadas deverão ser construídas para oferecer educação de qualidade a todos. O novo desse novo tempo, contudo, é a criação de imensas oportunidades para o investimento privado [...] Demanda praticamente infinita, de um lado, e possibilidades de massificação da oferta de educação mediante pesados investimentos, de outro, são uma equação que ao certo atrairá cada vez mais o interesse de grandes grupos econômicos para oferecer serviços educacionais de boa qualidade a custos razoáveis. (SOUZA, 2005, p. 17)

Para o ex-ministro, esse processo precisa assegurar a dimensão ética, a cidadania e os aspectos culturais, sendo assim os limitadores desse crescimento por meio de normas e diretrizes que regulamentem os serviços educacionais e garantam a sua qualidade.

A década de 70, principalmente, foi marcada por um crescimento desordenado do ensino superior, sem nenhuma subordinação a regras de qualidade nem a avaliações de desempenho. Explorava-se a demanda e multiplicavam-se escolas isoladas e faculdades com pouca qualidade. O governo não se preocupava em instituir mecanismos de supervisão, acompanhamento e controle. (SOUZA, 2005, p. 27).

Souza (2005) destaca que o Governo estruturou essa preocupação desde o planejamento, expresso no documento “Mãos à Obra: proposta de governo”, escrito em 1994 por Fernando Henrique Cardoso, prevendo entre outras medidas, a redução das responsabilidades executoras do MEC, centrando nas ações de coordenação e articulação com os estados e municípios, formulação de planejamento estratégico, ação no Congresso Nacional para flexibilizar a legislação, o regime de cooperação e as alianças com setores da sociedade, as parcerias público-privadas, o empoderamento (e responsabilização) da sociedade com a criação de diversos órgãos colegiados, e a revisão dos padrões de financiamento. Abriu-se o terreno para a aprovação da atual LDB, em contraposição ao projeto socialmente debatido, mas considerado corporativo por Souza (2005), e às Universidades foi exigido um processo de avaliação de seus resultados de ensino, pesquisa e extensão.

A orientação do Governo Federal passou a ser de descentralização (de recursos) e controle, em nome de uma redução do desvio de verbas e da corrupção, de transparência na gestão, e da co-responsabilização das comunidades na busca de alternativas de financiamento.

Já sob o Governo Lula, os trabalhadores técnico-administrativos conseguiram influir na reestruturação e elaboração de um novo plano de carreira, ainda sob as bases do gerencialismo e vivendo as contradições das disputas entre o público e o privado nos rumos do governo, mas que em muitos aspectos rompeu elementos da lógica privada na gestão pública, como na definição da identidade desses trabalhadores, na negação da lógica produtivista, e na definição do papel formativo que a carreira deveria cumprir.

A Avaliação de Desempenho de Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAES) é prevista como uma das ferramentas do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído por meio da Lei 11.091/2005. A avaliação de desempenho relaciona-se com o planejamento estratégico e a gestão de pessoas. Nas palavras de Pontes (1999)

visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos [...] visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedback constante. (PONTES, 1999, p.24-25).

Entretanto, ainda prevalece um quadro em que, por vezes, a avaliação não ocorre, ou é realizada de forma burocrática, com a entrega de um formulário nos setores, onde as gerências tentarão lembrar-se de como foi o ano de trabalho, mas destacarão apenas os meses finais.

E ainda, esse relatório será encaminhado para o setor de pessoal, restrito à definição de promoção ou não de um padrão de vencimento ao servidor, com posterior arquivamento sem que tenha tido necessariamente significado no planejamento estratégico do setor ou na percepção do servidor sobre seu trabalho, nem lhe conferindo possibilidades e metas de capacitação.

A avaliação é prevista no PCCTAE como parte do processo de melhoria do serviço público e de progressão salarial dos trabalhadores. Para tal, é necessário discutirmos a perspectiva que a avaliação deve tomar. Os modelos de gestão neoliberal e gerencial tratam a matéria na lógica produtivista e como ferramenta para retirar direitos estabelecidos constitucionalmente. O Projeto de Lei de nº 248/1998 em tramitação no Congresso Nacional estabelece a avaliação na perspectiva de definir mecanismos extras para a perda do cargo por servidores públicos, a partir de critérios de avaliação unilaterais.

Em uma visão distinta do que está disposto no referido projeto de lei, a avaliação de desempenho pode ser constituída numa relação acordada entre os trabalhadores e a administração, estruturada para ser um mecanismo estratégico de gestão de pessoas e de crescimento institucional, possibilitando o planejamento e a reflexão de metas e políticas de gestão, gerando uma ferramenta de feedback de gestores e trabalhadores, e de reflexão e formação dos trabalhadores na melhoria dos serviços públicos.

Apesar da relevância da avaliação de desempenho (AD) no planejamento, na definição das metas, na formação do pessoal e na melhoria dos serviços públicos, a legislação não estabelecia muitos aspectos para a aplicação da mesma, sendo recentes as iniciativas que a detalham, e que veremos mais adiante. Esse fato torna ainda incipiente a utilização eficaz desse instrumento frente a esses objetivos.

No serviço público federal, e no caso específico das universidades, a avaliação de desempenho na legislação está agora estruturada, como já citado com a Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005, mas também com o decreto nº 5825, de 29 de junho de 2006.

A avaliação de desempenho estabeleceu o objetivo de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados a sociedade, e em uma perspectiva pedagógica, apoiar as iniciativas de qualificação e capacitação do quadro de servidores. Entretanto, quando falamos no terreno da legislação, é necessário atentar que estamos referindo-nos ao “dever ser”, podendo a realidade apresentar-se de forma distinta.

Nos espaços de interação sindical com servidores de outras universidades federais, identifiquei que nem todas as instituições se apropriaram desse instrumento corretamente, existindo casos de ausência completa de instrumentos de avaliação, ou instrumentos pautados em itens subjetivos, e a quantificação e análise dessa situação é um dos objetivos desse trabalho.

No decreto nº 5825/2006, o desempenho é definido como a execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a Instituição Federal de Ensino (IFE), com vistas ao alcance de objetivos institucionais, e a AD como o instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor, mediante critérios objetivos decorrentes das metas, previamente pactuadas com a equipe de trabalho.

Nesses dois instrumentos legais, se diferencia ainda que a avaliação de desempenho dos servidores é um processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários, devendo haver a apropriação do processo de trabalho pelos servidores, inserindo-os como sujeitos no planejamento e na construção do conhecimento, com uma reflexão crítica dos mesmos acerca de seu desempenho.

A AD deveria então estabelecer-se como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que tem o resultado acompanhado pela comunidade externa.

No decreto nº 5825/2006, é ainda definido o estabelecimento de Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para capacitar os servidores em linhas de: iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação entre ambientes organizacionais, e específica ao seu ambiente organizacional.

No decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, é definida a adoção da gestão por competência, como sendo a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Nesse contexto teórico-legal, o decreto nº 5825/2006 estabelece que participem da avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, no mínimo uma vez por ano, para subsidiar a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e melhoria da qualidade dos serviços e dos processos de trabalho, fornecer indicadores que subsidiem o planejamento e desenvolvimento de pessoal, identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual, subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento de pessoal, e ainda aferir o mérito para progressão. Para isso, o Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, abrangerá a avaliação das ações da IFE, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho, e das atividades individuais, inclusive das chefias, com instrumentos estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade.

Voltando à lei nº 11091/2005, deparamo-nos então com o limitador entre o disposto e o realmente estabelecido. No texto legal, o plano de desenvolvimento institucional (PDI) de cada IFE deve contemplar o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira (PDIC), o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, e o Programa de AD. Para tanto, foi definido que o PDIC seria elaborado com base em diretrizes nacionais estabelecidas em regulamento, no prazo de cem dias, a contar da publicação da Lei, sendo que, a partir da publicação do regulamento, as IFE dispõem de noventa dias para a formulação do PDIC, cento e oitenta dias para formulação do programa de capacitação e aperfeiçoamento, e trezentos e sessenta dias para o início da execução do programa de AD.

Passados 10 anos da criação do PCCTAE, se verifica o grande atraso na construção da AD nas Universidades. Na Universidade de Brasília (UnB), Instituição que foi estudada nessa pesquisa, o modelo de AD realizada até antes do PCCTAE era baseado em aspectos subjetivos e pouco afetos ao planejamento e a definição de capacitação dos servidores, sendo apoiado em traços de personalidade. Por um período chegou a ser aprovado, embora não implementado, um programa de gestão de desempenho (PROGED) que foi contestado pelos servidores.

E nessa situação a progressão por mérito passou a ser automática para os servidores estáveis, e baseados no antigo formulário para os servidores em estágio probatório, apoiando-se em notas de 1 a 4 para os critérios de assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade, a serem atribuídos pela chefia imediata e

por dois servidores escolhidos entre seus pares, definidos posteriormente a cada período avaliativo, o que limita as possibilidades de monitoramento concomitante à avaliação.

Pela participação nos órgãos colegiados da UnB, verifica-se que a avaliação dos servidores em estágio probatório não é totalmente leniente, pois há reprovações, mas resta a dúvida da validade dessas avaliações, dada a sua subjetividade e limites. Entretanto, os recursos que chegam à Câmara de Gestão de Pessoas - CGP, ao Conselho de Administração - CAD e ao Conselho Universitário - CONSUNI, raramente produzem efeito, não pela reafirmação do resultado da avaliação, mas pela constatação da dificuldade de se mensurar a avaliação com base no instrumento, restringindo-se a discussão à verificação de conformidade legal ou não.

Considerando a expansão do REUNI e os novos servidores egressos da UnB, a revisão desse processo adquire ainda maior relevância, como instrumento de gestão e de desenvolvimento institucional e pessoal. Esse trabalho pretende sistematizar considerações de alguns autores sobre a avaliação de desempenho, para desenvolver considerações em uma perspectiva emancipatória que permita aos servidores superar limitações e redescobrirem-se enquanto sujeitos sociais, fortalecendo a construção de sua identidade de trabalhadores em educação, e seu papel na construção das políticas públicas.

1.4 DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Chiavenato (2010) levanta como pontos fracos, quando a percepção da avaliação é estabelecida como recompensa ou punição do desempenho passado, quando a ênfase do processo está no preenchimento dos formulários e não na avaliação crítica e objetiva do desempenho, quando as pessoas avaliadas o consideram injusto ou tendencioso, e quando os fatores analisados não conduzem a nada. O autor adverte-nos que a avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos; e que deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais.

Empenho e desempenho são coisas distintas. Ainda, que a avaliação deve ser aceita por ambas as partes (avaliador e avaliado), e ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador.

Carbone et al (2006) levantam os principais modelos em evidência nas últimas décadas, desde a Administração por Objetivos - APO em torno de 1950, passando pela Gestão pela Qualidade, Gestão Estratégica, Reengenharia até chegar na Gestão por Competências e gestão do Conhecimento.

A Avaliação por Objetivos foi instituída como

[...] a concepção de administração por objetivos procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. Leva, também, à auto-realização dos indivíduos. (Pontes, 1999, p.74)

Bergamini e Beraldo (1988) consideram que através da APO “o conceito de Avaliação de Desempenho passou de um enfoque mais comportamental e, portanto, mais subjetivo, para um mais objetivo através da constatação do cumprimento ou não das metas pretendidas.” (BERGAMINI E BERALDO, 1988, p.89).

Mas mesmo a APO pode ver-se refém da visão burocrática.

A APO é uma das boas idéias que foram destruídas pelo furor burocrático de algumas organizações. Quando Drucker definiu o processo em 1954, ele queria se referir à administração das empresas por objetivos e autocontrole, isto é, a autodireção não burocratizada. O que sobreveio foi à antítese do que havia pregado: uma complicada rotina burocrática e inflexível, vinda de cima para baixo e fortemente coercitiva e angustiante. (CHIAVENATO, 2010, p.255)

Chiavenato (2010) descreve-nos novas tendências na avaliação de desempenho, que compreendem que os indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes, que os indicadores devem ser escolhidos em conjunto para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação, que devem basear-se em índices objetivos de referência, que devem levar em conta o contexto geral e ambiente externo, que se constituem numa chave integradora dos diferentes processos de Recursos Humanos - RH, que se baseiam em processos não-estruturados, sem os antigos rituais de preenchimento de formulários, com fatores de avaliação genéricos e abrangentes, sendo uma ferramenta de retroação, enfatizando os resultados e associando-se à visão de que o desempenho traz benefícios à organização e às pessoas.

Lucena (1992) destaca que o fator humano que é capaz de promover as mudanças no ambiente organizacional. Assim, o perfil qualitativo passa a valorizar o empreendedorismo, flexibilidade, dinamismo, criatividade, adaptabilidade, entre outros aspectos, deslocando assim a ênfase, antes posta na especialização, para a visão mais integradora do trabalho, interna e externamente.

1.5 O MODO DE PRODUÇÃO E O SIGNIFICADO DA FORMAÇÃO, POLIVALÊNCIA E COMPETÊNCIA.

Saviani (1994) enfatiza em seu trabalho que o saber é força produtiva, e meio de produção. Assim, sendo a sociedade capitalista baseada na propriedade privada dos meios de produção, a instrução dos trabalhadores estava permeada por uma contradição aos interesses da classe dominante. Tem-se, então, o limite colocado. Se o saber se generaliza, ficando acessível a todos, então os trabalhadores passam a ser detentores de meios de produção, em vez de apenas dispor de sua força de trabalho.

Aí está a contradição que se insere na essência do capitalismo: o trabalhador não pode ter meio de produção, não pode deter o saber, mas, sem o saber, ele também não pode produzir, porque para transformar a matéria precisa deter algum tipo de saber. Sim, é preciso, mas “em doses homeopáticas”, apenas aquele mínimo para poder operar a produção (SAVIANI, 1994, p. 157).

Assim, o processo produtivo foi se adaptando em distintas formas, visando contornar esse “problema”. Uma dessas formas foi o taylorismo, modelo de administração desenvolvido por Frederick Winslow Taylor, que estudou os atos relacionados à produção, reordenou e parcelou os saberes relacionados ao processo produtivo, objetivando aumento de produção e de qualidade, com controle das operações, no que é pertinente à sequência das mesmas dentro de tempos pré-programados. Assim, os trabalhadores foram desapropriados do saber da produção e passaram a deter o conhecimento restrito a uma parcela do processo produtivo. O domínio do conjunto do processo produtivo voltava a ser propriedade exclusiva da burguesia. Esse modelo teve seu desenvolvimento com Henry Ford, idealizador do

modelo de produção em massa denominado fordismo, que se destacou pelo aperfeiçoamento da linha de montagem, aumentando o ritmo da produção, dispensando qualificação dos operários, desde que aptos a executar uma parcela específica do processo produtivo.

Barbosa (2002), analisando a crise do fordismo, destaca que a produção em massa, característica desse modelo, passa a enfrentar crises, dado o processo de hierarquização conduzida por uma organização vertical e, assim, a burocratização passa a ser um entrave à produção em massa. Ele resgata outros trabalhos que apontam aspectos como a desconsideração da opinião do trabalhador, posto que estes não tinham visão do processo; o trabalhador não tinha um plano de carreira ou estímulos para o trabalho rotineiro; ou ainda a acumulação de defeitos, já que na produção em massa não é interrompida para a solução de problemas, se propagando até chegar ao controle de qualidade. Cita ainda a limitação de produtividade pelos tempos improdutivos, gastos no transporte entre fases.

Assim, a produção em massa começa a dar lugar a uma nova forma, chamada de Produção Enxuta.

Esta iniciativa consiste na introdução de uma política de valorização da experiência do trabalhador, como também, no estímulo à qualificação da mão-de-obra e combate ao desestímulo, assim como na diminuição da hierarquia e da burocracia na produção. A idéia é que cada trabalhador seja seu inspetor, interrompendo toda a linha de montagem no momento em que for encontrado um erro.

[...] Em virtude do incremento de recursos tecnológicos aplicados ao setor produtivo, observa-se que o novo modelo não está direcionado ao trabalho semiqualeficado, mas sim, aos profissionais altamente qualificados e polivalentes, com capacidade de acompanhar o ritmo da produção. (BARBOSA, 2002, p. 43-44).

As debilidades para a estruturação de um processo de capacitação intensificam-se com o esgotamento do modelo taylorista-fordista como forma organizacional do capitalismo. Este modelo levou à constituição de mão-de-obra preparada para a execução de tarefas massificadas, mas fragmentadas no processo produtivo, resultante da busca da alienação no mundo do trabalho como forma de exploração de mais-valia. A reestruturação produtiva e a partição do processo produtivo realimentaram esta dinâmica.

Novos parâmetros passaram a ser discutidos no âmbito do processo de formação profissional. Depresbiteris (1999), analisando discussões em um curso de preparação de futuros formadores, organizado pelo SENAI e Ministério do Trabalho,

destaca que a polivalência pode ser entendida em duas dimensões: Educacional e do Sistema Produtivo.

A dimensão educacional, relacionado a capacidades e competências que potencializam a pessoa para que a mesma possa viver em sociedade como cidadão participante, crítico e ativo. A autora expõe que:

Um sistema educacional que visa a essa polivalência busca o desenvolvimento das capacidades e competências relacionadas aos seguintes aspectos: resolução de problemas, autonomia, iniciativa, criatividade, desenvolvimento de raciocínios mais elaborados, construção de conhecimentos, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, entre outros. (DEPRESBITERIS, 1999, p. 43).

Essa alteração nas tarefas, e implicações no perfil dos empregados, também é destacada por Chiavenato (2009),

“Tanto a informatização das tarefas simples e repetitivas – caracterizada pela automação dos escritórios – como a automação industrial – caracterizada pela automação dos processos de produção – estão deixando para trás a especialização profissional e buscando gradativamente a generalidade, a multifuncionalidade e a polivalência”.(CHIAVENATO, 2009, p.268)

Na dimensão do sistema produtivo, Depresbiteris (1999) assinala que a polivalência pode variar de acordo com a natureza do trabalho que será realizado, classificando-se em

polivalência elementar – limita-se a uma simples rotação de postos de trabalho, numa cadeia de produção taylorista. Neste tipo de produção, a fragmentação das tarefas não permite ao trabalhador dominar o processo de realização do produto.

polivalência pela ampliação das tarefas – refere-se a uma dimensão mais ampla de trabalho, que faz apelo a atividades diferentes da profissão;

polivalência pelo enriquecimento das tarefas – trata-se de uma polivalência complexa que necessita de mudanças nos saberes, saber-fazer, saber-ser e saber-agir. (DEPRESBITERIS, 1999, p. 43-44).

Assim, no terreno do sistema produtivo, a polivalência pode estar associada ou não a um processo de formação que opere sobre os saberes, estabelecendo novos parâmetros cognitivos que reorientem o fazer e estabeleçam novos fazeres.

Qualificação é um conceito que se divide entre distintos autores. Depresbiteris (1999) ressalta que pode se restringir à capacidade adquirida para realizar uma tarefa, para ocupar um posto de trabalho, se aplicar à potencialidade global do país, potencialidade individual, perspectiva institucional, enfim, termina por incorporar tanto aspectos do indivíduo quanto da atividade, e que o conceito de qualificação vem sendo transformado diante de novas relações de trabalho e de mudanças nos modos de produção, em que a definição dos cargos e as especificações dos trabalhadores não

traduzem toda a dimensão das relações que se estabelecem. A descrição minuciosa das atribuições é dispensada, e valorizam-se as capacidades ligadas a um dado conteúdo de formação ou de experiência.

1.6 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Ao debater competências, Depresbiteris (1999) busca diversas concepções, como:

- competência é a capacidade de uma pessoa desenvolver atividades de maneira autônoma, planejando, implementando e avaliando;
- competência profissional é a capacidade de utilizar os conhecimentos e as habilidades adquiridas para o exercício de uma atividade profissional;
- competência ocupacional é a habilidade para desempenhar atividades no trabalho dentro de padrões de qualidade esperados (DEPRESBITERIS, 1999, p. 44).

Para Depresbiteris (1999) o conceito de competência se relaciona ao indivíduo, e não à empresa, pois o indivíduo é estabelecido como referencial, e não as tarefas. O referencial deve ser o desenvolvimento do trabalhador.

Para dimensionar a relevância que vem assumindo as competências na definição do valor do trabalho e das relações trabalhistas, cabe destacar o seguinte trecho apresentado por Lucena (1992), que não envolve apenas o comportamento e as atribuições dos indivíduos no trabalho, mas também as consequências e resultados de suas realizações:

Os novos paradigmas (ou premissas) apontam as seguintes tendências:

[...]-as descrições dos cargos ou postos de trabalho – como base para avaliar seu valor em termos de remuneração – terão de mudar seu enfoque. Aquelas descrições que definem tarefas – o que fazer e como fazer – terão de ser substituídas pela definição das “áreas de resultados” do cargo, dimensionando mais objetivamente a real contribuição para o negócio, que é esperada do seu ocupante. Como consequência, os tradicionais fatores utilizados na avaliação dos cargos terão de ser substituídos por novos indicadores;

-o novo enfoque das descrições dos cargos tornará imprescindível o dimensionamento da competência e da qualificação dos seus ocupantes, através da elaboração dos Perfis Profissionais, que complementarão as descrições dos cargos. (LUCENA, 1992, p. 50)

Buscou-se dessa forma atingir uma vantagem competitiva, já identificada no setor privado, para transpô-la aos serviços públicos, ampliando assim o valor do trabalho. Os recursos e as competências passam a ser determinantes numa sociedade altamente competitiva, e um patrimônio referente à especificidade do negócio ou dos serviços desenvolvidos, e que precisam ser permanentemente desenvolvidas. As competências reestruturam a indústria, deixando essa de se organizar apenas de forma exógena, e incorporando aspectos da administração estratégica, “*o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica*” (CARBONE et al, 2006, p. 34), a inovação se torna uma situação de vantagem na atração de clientes e na localização frente ao mercado e às matérias primas, mas para essa localização se tornar sustentável é fundamental o contexto em que “*as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação de conhecimento, aqueles agentes ativos que vão dar à empresa sua identidade própria*” (CARBONE et al, 2006, p. 38).

[...] para a empresa ser competitiva, deve conquistar e manter vantagem competitiva ao longo do tempo. A vantagem competitiva é obtida, fundamentalmente, por meio da inovação. A inovação, por sua vez, é uma espécie de monopólio. Sua essência é o monopólio do conhecimento. O conhecimento representa o controle, mesmo que temporário, da incerteza. É construído socialmente, por atores inteligentes por meio de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho e que levam as pessoas à tomada de decisões em tempo real. (CARBONE et al, 2006, p. 39)

Para Alaniz (2002), é a racionalização produtiva que permeia o surgimento da noção de competência, pois essa é a forma encontrada para que o capital, visando expandir-se e acumular-se, tenderá a reduzir seus gastos em força de trabalho. “*Assim, a noção de competência procura adequar à formação profissional às exigências de racionalização de uma nova forma de organização do trabalho.*” (ALANIZ, 2002)

Carbone et al (2006) analisando as conotações do termo competência, identifica tanto a vertente norte-americana, que associa competências a um estoque de qualificações para se exercer determinado trabalho, e a vertente francesa, que a associa às realizações, à produção das pessoas no trabalho. Esses autores optam por um conceito que compreende competências humanas como [...] *combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.* (CARBONE et al, 2006, p. 43).

Essa definição considera as dimensões do trabalho e o desempenho, fazendo a ligação entre as condutas individuais e as estratégias das organizações, impactando no valor econômico e no valor social dos indivíduos e das empresas, e provavelmente melhor se adequa ao teor da legislação que se aplica ao funcionalismo, como veremos mais adiante na discussão da gestão gerencial.

Para Araújo (1999) a expressão original “qualificação social” tende a ser muito mais elucidativa do que a expressão atual “competência”, principalmente quando associada a atitudes e comportamentos economicamente úteis, gerando elementos subjetivos para a adaptação do trabalhador às novas práticas produtivas, nas quais o trabalho é mercadoria em uso pelo capital. As competências configuram um modelo de tratamento, controle e organização dos trabalhadores fazendo requerimentos do tipo: capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha.

Segundo Araújo (1999), na gestão por competências o diploma passa a ser instrumento de certificação das competências, são valorizados a mobilidade e a sequência de trabalho individualizado, as qualidades pessoais e relacionais; a formação contínua; e o questionamento dos sistemas de classificação, fundados sobre os “níveis de qualificação”. Araújo (1999) e Alaniz (2002) identificam que ocorre a individualização do trabalho, da carreira, da performance e da formação, passando o indivíduo a ser o seu próprio e único interlocutor, o responsável pelo seu êxito ou fracasso, deslegitimando os sindicatos e outros interlocutores coletivos, e o mercado torna-se o ajustador das competências.

Tal situação decorre, segundo Alaniz (2002), da existência de interesses distintos entre gerência e trabalhadores, em torno a salários e saberes profissionais, ao mesmo tempo em que as novas formas de produção necessitam de capacidade de reflexão, poder de decisão e comunicação entre os profissionais, ou ao menos parcela deles, ampliando-se o conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho, e potencializando a capacidade de resistência dos trabalhadores enquanto classe.

Araújo (1999) nos apresenta como diferenciação entre qualificação e competência, o fato que a qualificação profissional baseia-se sobre conhecimentos teóricos formais com vistas a por em prática uma profissionalização, enquanto a competência pode ser adquirida em distintos espaços, como empregos anteriores, estágios de formação ou atividades familiares.

Carbone et al (2006) definem o conhecimento como as “informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento” (p. 45). Identifica que a habilidade está “*relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação*” (p. 45), podendo ser habilidades intelectuais ou manipulativas, e por atitude, aspectos sociais e afetivos, que se relacionam com os fazeres, é a “*predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações*” (p. 45).

Segundo Carbone et al (2006) as competências humanas podem ser apresentadas sob a forma de referenciais de desempenho observáveis para cada competência desejada, forma esta utilizada em instrumentos de avaliação de desempenho no trabalho, ou ainda sob a forma descritiva para cada uma das dimensões desejadas, que permite focar as ações de treinamento. Destacam ainda que além das competências individuais, temos também as competências de equipes de trabalho ou de organizações, superiores a simples soma das competências individuais, e que estabelecem uma significativa vantagem competitiva.

Com base no exposto, a gestão por competências de acordo com Carbone et al (2006), “*propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização*” (p.49) em um processo contínuo. Identificados os objetivos estratégicos, também se identifica as competências necessárias para atingir o desempenho esperado. O estabelecido do diagnóstico é feito com o objetivo de identificar a lacuna de competências individuais e organizacionais, que são dinâmicas no tempo, e por isso requerem periodicidade de mapeamentos.

A gestão de desempenho e a gestão por competências são bastante inter-relacionadas, pois demandam ações de aprendizagem coletiva ou individual, requer acompanhamento e avaliação, construção de indicadores e geração de feedback, Para o mapeamento das competências, é necessário que os comportamentos descritos sejam “*objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado*” (CARBONE et al, 2006, p. 56). Existem diversas técnicas para o mapeamento, como análise de documentos, entrevistas, grupos focais, questionário, instrumentos de auto-avaliação e de certificação, e observação, sendo que, após identificar as competências já disponíveis, pode-se ter adequada percepção das lacunas, e ainda, ponderar as lacunas, levando-se em consideração o grau de importância das

competências para os objetivos da organização, e o grau de domínio da competência pelos indivíduos.

Com base nas considerações acima, Carbone et al (2006) considera então as etapas seguintes, que consistiriam em mapear as ações de aprendizagem necessárias, a identificação e a alocação de talentos. Segundo esses autores

Quando valorizadas e remuneradas de forma variável, em razão das competências que expressam no trabalho, as pessoas, na expectativa de obterem maior reconhecimento ou retribuição, sentem-se inclinadas ou predispostas ao desenvolvimento das competências valorizadas pela organização. (p. 74)

Segundo Carbone et al (2006) a gestão por competências relaciona-se com a gestão do conhecimento (explícito ou tácito), a qual pode ser definida como a forma pela qual a organização produz, coleta, organiza, compartilha em processos de aprendizagem e aplica seus acervos de conhecimento para o alcance de seus objetivos.

Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos e vice-versa (p. 97).

1.7 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PCCTAE

No serviço público, temos atualmente uma legislação que objetiva a gestão por competências, expressa no Decreto 5707/2006 (BRASIL, 2006), e também no Decreto 5825/2006 (BRASIL), que situam que a avaliação de desempenho compreende condições institucionais e de capacitação.

Certamente há a necessidade de melhorar a gestão pública, os processos de trabalho, de valorização dos servidores dentro da função social que cumprem, bem como conscientizá-los dessa relevância, e ainda de aprofundar o processo de qualificação dos servidores e dos serviços públicos, de forma a estender a ação do Estado na promoção do bem-estar social. Entretanto o gerencialismo, ao buscar transpor ao serviço público uma gestão baseada nos pressupostos do mercado, introduz elementos de fragmentação da categoria no modelo de gestão, compromete a qualidade

e o referencial social nos processos de precarização das condições de trabalho, e estabelece gratificações produtivistas a diversas categorias.

No PCCTAE, como resultado da ação reivindicatória coletiva dos trabalhadores, foi possível amenizar aspectos da gestão privada, dentro de uma perspectiva socialmente referenciada, pedagógica e coletiva do trabalho. Um desses aspectos é o da remuneração e produtividade, dentro de um sistema de classificação de carreira. A remuneração não está apoiada na produtividade, mas centralmente no vencimento básico e no processo de capacitação e de qualificação, que são os grandes motivadores para a busca de conhecimentos e competências para as instituições, embora ainda haja pouco planejamento nesse processo de desenvolvimento, bem como ausência de programas focados na identificação de competências existentes e formação de bancos de talentos. Ao ser mantida a centralidade da carreira e certa estabilidade da mesma, para a progressão pela formação, mantém-se a visão de categoria, e a partir daí o protagonismo da mesma em processos reivindicatórios, evitando-se assim a fragmentação e a individualização das representações.

A própria avaliação se estabelece dentro de uma perspectiva não só individual, mas também coletiva do trabalho, com múltiplas fontes avaliadoras e a perspectiva pedagógica, ao menos no disposto na lei.

Esses aspectos não são menores, pois não lidamos com clientes, mas sim com usuários, e nossos serviços não são mercadorias para consumo individual, mas estão estabelecidos dentro de uma perspectiva social e de inclusão. Assim, as competências têm o seu conceito em disputa no serviço público, se aplicada centralmente na perspectiva formativa e de ampliação do papel social do Estado, ou meramente de aumento da produtividade desses trabalhadores.

CAPÍTULO 2 CONCEITOS E SEUS EFEITOS DA POLÍTICA PÚBLICA NA EDUCAÇÃO

Conforme entendimento de Viana (2013), se política pública é ação governamental com objetivos específicos, política social é ação governamental com objetivos específicos relacionados com a proteção social. Como mostra Polany, sem a “proteção” levada a efeito pelas Leis dos Pobres seguramente as sociedades europeias não teriam resistido aos cataclismos sociais produzidos pelas mudanças operadas com a mercantilização da produção e o advento do capitalismo.

2.1 O EXAME NACIONAL DE CURSOS (ENC) – CARACTERÍSTICAS E RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.

A regulação se torna uma medida crucial para o controle da oferta e da qualidade do ensino no setor privado em crescente expansão, buscando padrões de excelência e identificação das melhores instituições. Esta ação está adequada à redução do papel do Estado no provimento do ensino superior, contudo sem perder o controle do sistema, estando assim em consonância com as recomendações dos organismos internacionais de financiamento. Tal situação é analisada no ENC por QUEIROZ (2011),

...as políticas para a educação superior realizadas pelo MEC vão ao encontro das políticas de centralização/descentralização, de diferenciação e de diversificação institucionais, refletindo o movimento de desresponsabilização estatal no provimento de educação de nível superior e consequente privatização da esfera pública (p. 37).

Introduzido em 1995, o ENC, popularmente “Provão”, estruturou-se em um exame escrito, aplicado nacionalmente, aos estudantes concluintes de cursos selecionados pelo MEC, central no processo de avaliação, juntavam-se a ele relatórios produzidos por visitas de especialistas. Os resultados serviriam para definir atos regulatórios de credenciamento, recredenciamento de instituições e reconhecimento de cursos (DIAS SOBRINHO, 2010).

O ENC se estabelece em nome do combate aos entraves burocráticos ao credenciamento de novas instituições, e do fim da perpetuidade na acreditação de instituições e no reconhecimento de cursos, sendo requisito obrigatório para a obtenção de diploma para todos os alunos dos últimos anos de graduação (SOUZA, 2005).

Assim, o aspecto de avaliação-regulação, de forma externa e compulsória, se estabelece em acordo com o controle que o Governo buscou estabelecer, em consonância com as condições históricas de desenvolvimento do país e as determinações orientadas pelo Banco Mundial. Suas dimensões consideravam, conforme o decreto 2026/1996, a análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, a avaliação de desempenho individual das instituições, a avaliação do ensino de graduação, através da análise das condições de oferta e dos resultados do ENC, e a avaliação dos programas de mestrado e doutorado (QUEIROZ, 2011).

Esse mecanismo de regulação não abordava diretamente a política de pessoal das instituições, restando à avaliação de desempenho relacionar-se com as políticas de pessoal do modelo gerencialista, tanto através das medidas que foram efetivadas, como as que ficaram em projetos, como a proposição de orçamento global e liberdade para definir políticas de pessoal e carreira, a partir de suas peculiaridades e das disponibilidades orçamentárias.

Essa estratégia não conseguiu ser implementada no período Fernando Henrique, tendo, entretanto, avançado em alguns aspectos no período Lula-Dilma (Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal - FUNPRESP). Mas para diversas categorias do funcionalismo, o arrocho salarial, a ausência de expansão do número de servidores mesmo diante da expansão da demanda, e a construção da lógica produtivista, por meio de Gratificações de Desempenho ao invés de revisão nas tabelas remuneratórias, introduziram novos aspectos do gerencialismo na gestão de pessoas.

Para uma análise da legislação de pessoas e avaliação de desempenho no período de Fernando Henrique, faz-se necessário demonstrar a situação anterior. A lei 5645/1970 está ligada à estruturação da carreira e à política remuneratória, temos que a ascensão e a progressão funcionais obedecem a critérios seletivos, associados a treinamento e qualificação destinados a assegurar a atualização e elevação da eficiência. O decreto-lei 1445/1976, dispõe sobre gratificações de atividade e de produtividade. No decreto 80602/1977, foi regulamentada a aplicação da progressão funcional e do

aumento por mérito, por meio de avaliação do desempenho funcional realizada pelas chefias. O decreto 84669/1980 regulamenta a progressão funcional, definida como a mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe, denominar-se-á progressão horizontal e quando implicar mudança de classe, progressão vertical, que dependerá da existência de vaga. No Regime Jurídico Único (RJU), lei 8112/1990, estabelece que ao entrar em exercício, o servidor nomeado ficará sujeito a estágio probatório, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observado os fatores assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade.

Na Emenda Constitucional 19 (BRASIL, 1998), alterou o artigo 41 da Constituição da República Federativa do Brasil, passando a ser sua redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

[...] III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

[...] § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

E com o Projeto de Lei PLP 248/1998, a aplicação do gerencialismo assentaria com maior intensidade. Nele está referido que a avaliação anual de desempenho será realizada mediante critérios, a saber: qualidade de trabalho; produtividade; iniciativa; presteza; aproveitamento em programas de capacitação; assiduidade; pontualidade; administração do tempo; e uso adequado dos equipamentos de serviço. Os servidores estáveis seriam exonerados no caso de receberem dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório, ou três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório nas últimas cinco avaliações.

Uma marca dos Governos de Fernando Henrique foi à proliferação de gratificações de desempenho para diversas carreiras do funcionalismo, como por exemplo, na relação com os docentes nas IFES, pela GED (Gratificação de Estímulo à Docência), não revertida na greve de 1998, mas não efetivada no segmento dos técnico-administrativos, em decorrência da greve de 2001, na qual houve a extinção de qualquer lógica produtivista (SOUZA, 2005).

Um fato mais relacionado à qualidade e à avaliação de desempenho envolvendo os técnico-administrativos e o governo Fernando Henrique está na lei 10172/2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação. O mesmo previa implantar planos de capacitação dos servidores técnico-administrativos das instituições públicas de educação superior. Entretanto pouco se viu de ação para efetivar essa diretriz.

2.2 O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES, SUA RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.

Criado pela lei 10861/2004, o SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Ele avalia o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. Possui instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os resultados objetivam identificar a qualidade dos cursos e instituições. O modelo busca a participação da comunidade, e propõe assegurar o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos.

Na sua formulação, propõe-se a identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta; e o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, promovendo a responsabilidade social das instituições.

Seu caráter regulatório é explícito na lei, ao afirmar que os resultados da avaliação são referenciais para os processos de regulação e supervisão da educação superior, compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

As dimensões do SINAES na avaliação institucional, interna e externa, são a missão e PDI; política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; a

responsabilidade social da IES; comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo; a organização de gestão da IES; a infraestrutura física; o planejamento de avaliação; as políticas de atendimento aos estudantes; e a sustentabilidade financeira. Na avaliação dos cursos, suas dimensões são: a organização didático-pedagógica; o perfil do corpo docente e as instalações físicas.

Segundo Dias Sobrinho (2010), “*em sua formulação inicial, o SINAES se baseia numa concepção de avaliação e de educação global e integradora. Mais que um simples instrumento isolado, busca construir um sistema nacional de avaliação da Educação Superior*” (DIAS SOBRINHO, 2010, p.208). Adequa-se a relação entre avaliação e regulação, agora não mais em cima de um único instrumento, e passa a ser focado sobre a instituição, pois os cursos e alunos não são mais avaliados individualmente. Retoma-se a perspectiva de uma avaliação referenciada na sociedade, e não no mercado, ainda que a oferta seja de ambos.

Mesmo tendo os Governos Lula e Dilma mantido a visão gerencial, foi possível estabelecer deslocamento no processo do SINAES, visando recuperar o caráter formativo do processo de avaliação. Essa, entretanto, é uma disputa que segue em curso, considerando-se o grande destaque ao ENADE, cedendo lugar às comparações com o Provão. Ainda que ambos tenham objetivos diferentes, Dias Sobrinho (2010) ressalta que

De modo particular, inclusive no próprio INEP há pouca compreensão da avaliação dinâmica do ENADE, em contraposição à concepção estática e convencional do Provão. A diferença fundamental entre a avaliação estática e a dinâmica nada tem a ver com eventuais mecanismos operacionais e mudanças na gestão dos processos, referindo-se a distintos paradigmas de avaliação. A avaliação estática intervém sobre os produtos ou resultados finais, é preponderantemente somativa, objetiva, controladora e tendente a representar uma ordem legal-burocrática. A avaliação dinâmica prioriza o processo, as mudanças que ocorrem em determinados intervalos, as causalidades que levam à compreensão dos resultados e tende a valorizar a dimensão formativa (p.216).

Para efeito do trabalho aqui desenvolvido, quero destacar uma dimensão do SINAES, que precisa ser vista dentro da legislação vigente, que é a dimensão referente às políticas de pessoal, de carreiras dos docentes e técnico-administrativos.

Tal dimensão soma-se ao disposto na lei 13005/2014, que vincula a promoção da formação inicial e continuada dos técnico-administrativos à meta de elevar a qualidade da educação superior. Essa dimensão permeou a disputa dos movimentos organizados das categorias do funcionalismo para alterar a lógica produtivista das

carreiras e da avaliação de desempenho. Com avanços em alguns segmentos do funcionalismo, e dos técnico-administrativos em particular, surgiram elementos em uma perspectiva formativa, em que a avaliação de desempenho tem, ao menos no dispositivo legal, caráter pedagógico, e a formação tem significativa relevância no desenvolvimento da carreira. Mesmo assim, aspectos do gerencialismo continuam vigentes em 2014, como a visão de priorizar servidores de nível estratégico das instituições, cabendo aos demais trabalhadores uma desregulamentação das relações, por meio das terceirizações e contratos de serviços que crescem dia-a-dia. Tomando-se como referência o período do REUNI, em que houve o maior incremento de pessoal, os concursos públicos tem se limitado a atender os cargos dos trabalhadores técnico-administrativos em educação das classes D e E do Plano de Carreira (de maior formação inicial para ingresso no cargo), estando diversos cargos em processo de extinção, por força de lei ou por força de orientação política.

2.3 A COMPREENSÃO DA AVALIAÇÃO

A avaliação faz parte da vida das pessoas e manifesta-se desde os primórdios, nas mais diversas situações, seja para saírem à rua, escolherem uma escola para o filho, ou até mesmo do que se alimentar. Perfeitamente normal é a necessidade de se avaliar a ação humana, seus potenciais, acertos e ajustes necessários.

Buscando conceituar avaliação, Rodrigues (2004) aponta a definição de avaliação explicitada por Luckesi:

O termo avaliar também tem origem no latim, provindo da composição *avalere*, que quer dizer “dar valor à...”. Porém, o conceito “avaliação” é formado a partir das determinações da conduta de “atribuir um valor ou qualidade a alguma coisa, ato ou curso de ação...”, que por si, implica um posicionamento positivo ou negativo em relação ao objeto, ato ou curso de ação avaliado (Apud RODRIGUES, 2004, p. 31).

Para Luckesi (1998) a avaliação se caracteriza como uma forma de ajuizamento da qualidade do objeto avaliado, uma tomada de posição sobre o mesmo, para aceitá-lo ou transformá-lo. Para esse autor, a definição mais comum sobre

avaliação estabelece que a mesma é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, para assim sustentar uma tomada de decisão.

Discutindo a pedagogia tradicional e a pedagogia construtiva, Luckesi (2011) faz uma crítica à visão que considera o educando como alguém que deve estar pronto, sendo a função dos educadores a classificação dos mesmos.

[...] necessitamos de uma pedagogia cujo fundamento seja a compreensão de que o ser humano é um ser em processo de formação, em movimento, sempre com possibilidade de atingir um resultado mais satisfatório no caminho da vida. Isso quer dizer que, se ele aprende conseqüentemente se desenvolve; se não aprendeu ainda, pode aprender, se houver investimento para que aprenda. (LUCKESI, 2011, p.61)

Luckesi (2011) e Rodrigues (2004) desenvolvem uma crítica ao que classificam como a “pedagogia do exame”. Para os autores, essa pedagogia teve seu foco desviado do processo ensino-aprendizagem, para o exame, para a aprovação ou reprovação. Apresenta, entre as características que distinguem o ato de examinar, de função classificatória, do ato de avaliar, de função diagnóstica, a questão da temporalidade, segundo a qual os exames estão voltados para o passado, na atribuição de um conceito sobre o que deveria ter aprendido, mas dissociado de uma exploração de potencialidades.

A avaliação está centrada no presente e voltada para o futuro, buscando um diagnóstico não apenas do que o educando aprendeu, mas também das suas limitações, das razões que influenciaram no processo de aprendizagem e levaram a uma dada situação, para assim poder incidir satisfatoriamente sobre a mesma no futuro. Dessa forma, o exame enfoca o problema e o produto final, enquanto a avaliação busca a solução e centra sua atenção no processo e no produto, abrangendo um contingente de variáveis mais complexas, mas que precisam ser permanentemente observadas, num processo democrático e inclusivo.

Vasconcellos (2000) busca um resgate histórico do modelo de escola. Considerando que a escola, na qualidade de instituição como se compreende hoje, está relacionada à constituição da burguesia como classe, destaca:

Enquanto classe revolucionária, a verdade interessava à burguesia, pois como afirma Hegel: “a verdade é revolucionária”. Depois que ascende ao poder, não há interesse em propagá-la: passa a ser propriedade particular, colocada a serviço da acumulação. Conhecimento sim, mas em doses homeopáticas... De fato, mais do que capacitar tecnicamente as classes populares para o trabalho, a grande finalidade da escola foi a de disciplinamento, ajudando a preparar o sujeito para a ordem, o ritmo, o controle, a hierarquia, o trabalho para o outro. (VASCONCELLOS, 2000, p. 28).

Dentro desse papel social assinalado pelo autor, a submissão se estabelece pelo mito da ascensão social, a partir de “igualdade de oportunidades” para uma recompensa que, não há como ser para todos em um sistema concentrador da riqueza.

Para a submissão se estabelecer, Vasconcellos destaca o papel da inculcação ideológica, instrumento que opera pelo reconhecimento dos indivíduos de sua desvalia, de sua incompetência, estabelecendo um auto-conceito negativo como parte do processo de dominação.

A questão que se levanta é como modificar essa lógica, como a avaliação pode deixar de ser um elemento de classificação de aptos e de não aptos, para se tornar um instrumento de inclusão coletiva no processo ensino-aprendizagem. Há que se ponderar como o faz Vasconcellos (2000), que a escola não é o elemento estruturador da organização social, mas é uma parte desta engrenagem.

Considerando que a avaliação encontra-se centrada nos produtos ou resultados, mas externa ao processo de ensino e pouca preocupada com a busca da relevância e do significado das ações planejadas, Saul (1987) propõe uma avaliação caracterizada como *“um processo de descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando a transformá-la”* (p.37). Para ela,

O interesse primordial dessa abordagem é emancipador, ou seja, libertador, visando a provocar a crítica, libertando o sujeito de condicionamentos deterministas. O compromisso principal desta avaliação é o de fazer com que as pessoas direta ou indiretamente envolvidas em uma ação educacional escrevam a sua própria história e gerem as suas próprias alternativas de ação. (p.38).

A autora considera que a emancipação *“prevê que a consciência crítica da situação e a proposição de alternativas de solução para a mesma constituam-se em elementos de luta transformadora para os diferentes participantes da avaliação”* (SAUL, 1987, p.38).

Os participantes do programa educacional devem se envolver de forma responsável e compartilhada na tomada de decisão dos rumos do programa, visando alterações geradas coletivamente, com base na análise crítica.

A crítica educativa propõe uma análise valorativa do programa educacional na perspectiva de cada um dos participantes (avaliadores) que atuam em um programa. Não se consideram parâmetros universais para confronto dos dados. A crítica incide sobre o programa em si, prioritariamente sobre a dimensão de processo sem, no entanto, desconsiderar os produtos. A função da crítica é educativa, formativa para quem dela participa, visando à reorientação do programa educacional. (SAUL, 1987, p.38).

Na percepção de Saul (2010)

O processo de conscientização é a mola mestra de uma pedagogia emancipatória em que os membros de uma organização são tratados como seres autodeterminados, isto é, sujeitos capazes de, criticamente, desenvolverem suas próprias ações (SAUL, 2010, p. 58).

Assim, a busca de caminhos no terreno da avaliação não se restringe a soluções preparadas, mas é parte de um processo de reflexão e de compreensão dos mecanismos da sociedade e de que papéis acabaram operando na reprodução das esferas de poder.

Por fim, de acordo com Luckesi (2011)

O conhecimento conceitual puro, livre de interações com os outros componentes do ser humano, não existe. Bem ou mal. Eles interagem entre si. O ideal é que interajam equilibradamente. O ser humano é um todo e deve ser considerado assim para todos os efeitos, também para a educação. Por conseguinte, no processo de ampliação da consciência, atuam concomitantemente, corpo, sentimento e pensamento (conhecimento) (LUCKESI, 2011, p. 53).

Portanto o processo de avaliação deve levar em conta não apenas o sucesso no desempenhar das atividades previstas, mas também a história de vida de cada pessoa.

Como afirma Freire (1979a, p. 83),

na verdade, diferentemente dos outros animais, que são apenas inacabados, mas não históricos, os homens se sabem inacabados. Têm a consciência de sua inconclusão. Aí se encontram as raízes da educação mesma, como manifestação exclusivamente humana. Isto é, na inconclusão dos homens e na consciência que dela têm. Daí que seja a educação um que-fazer permanente. Permanente, na razão da inconclusão dos homens e do devenir da realidade.

Para Paulo Freire os sujeitos sociais não se constituem de “Barcos Brancos” em espaços vazios, são compostos de sonhos, desejos interesses e vivências e ao se processar o desempenho desses sujeitos essa bagagem deve ser considerada.

2.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Normalmente o êxito de uma iniciativa de gestão é estabelecido mensurando-se a capacidade de um público passar a responder como esperado a determinadas situações, a partir de quantificação de acertos e erros, ou do alcance ou não de metas quantificadas, em torno a conteúdos ou serviços selecionados. A implantação de programas de AD é inspirada na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização (PHILADELPHO E MACEDO, 2007).

A avaliação se estrutura dentro das relações sociais no mundo do trabalho. A avaliação é um conceito intrínseco às pessoas, que o manifestam cotidianamente na tomada de decisões e no perfil e co-responsabilidade do Gestor. É normal a necessidade de se avaliar a ação humana, seus potenciais, acertos e ajustes necessários, para aperfeiçoar o alcance de metas.

Para Brandão e Guimarães (2001), o *“desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”*. (p. 12)

Segundo Philadelpho e Macedo (2007) e Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), a AD relaciona-se com o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, entretanto, ainda prevalece um quadro em que, por vezes, a avaliação é realizada de forma autocrática, personalista, urocática e subjetiva.

São distintas as percepções dos trabalhadores e dos dirigentes de uma organização sobre a avaliação de desempenho. *“Para os primeiros, a AD é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que para os outros, esta serve (ou deveria servir) de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores”* (Philadelpho e Macedo, 2007, p.30). Esses autores apontam um elemento de dominação: *[...] tem-se a AD como um instrumento de poder na gestão de pessoas utilizada para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais, permeados pela ideologia dominante das organizações* (p. 33).

Avaliar o desempenho se apresenta como atividade política, com emissão de juízos de valor para mudanças e inovações institucionais, organizativas e gerenciais; e atividade técnica-operativa, porque requisita a produção de métodos e instrumentos de aferição (PIERANTONI, FRANÇA, NEY et al, 2011).

No ambiente organizacional a AD assume a função de planejamento estratégico. Lotta (2002) ressalta que a AD deve auxiliar a construção de políticas

desenvolvimentistas para os profissionais, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento.

Brandão e Guimarães (2001) destacam que o objetivo maior da AD não é a melhoria das performances profissional e organizacional, mas o desenvolvimento das pessoas. A competência e o desempenho representariam um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um instrumento que visa estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Para Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc).

Para Levinson (1997), a avaliação de desempenho tem três funções básicas:

- 1) fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho;
- 2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento e hábitos de trabalho mais eficazes;
- 3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Ao analisarmos esses conceitos, inicialmente definimos o foco com que trabalhamos, o processo de aprendizagem/aperfeiçoamento. A avaliação não pode deixar de ter um papel reorientador do processo ensino-aprendizagem, para se tornar um fim em si mesmo, e um mecanismo de reprodução de práticas sociais. Mendes (2006) destaca uma lógica de que apenas alguns serão vitoriosos sustenta o discurso de que os excluídos é que são culpados pelo seu fracasso, que não estuda quem não quer, e que os pobres é que são responsáveis pela sua pobreza, pois não se esforçaram o suficiente para ter uma vida melhor. Nesse trabalho me integro a vertente que entende a avaliação de desempenho dentro de uma perspectiva pedagógica e formativa.

De acordo com Lucena (1992), o processo da avaliação abrange cinco (5) fases:

1. Negociação do desempenho – É necessário definir, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

2. Análise da capacitação profissional – condição fundamental para a realização do trabalho é a qualificação profissional do empregado.

3. Acompanhamento do desempenho – É realizado por meio de reuniões periódicas entre chefia e subordinado. É o feedback.

4. Avaliação do desempenho – conclusão de todo o processo que foi desenvolvido durante um período determinado.

5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Cada fase está imbricada com uma série de ações que delimitam seu campo de atuação prática e promove sua continuidade e interação com a fase subsequente.

Para Pontes (1999),

O importante, da metodologia de avaliação, é o processo como um todo e não a simples atribuição de um conceito final. A simples atribuição de conceitos não provoca melhoria ou recuperação de desempenho. O que provoca é a forma como é realizada a retroinformação, tanto no dia a dia quanto na avaliação final. (PONTES, 1999, p. 147)

Pontes (1999) considera que um programa de avaliação de desempenho, para ter bons resultados, necessita verificar a cultura da organização. Para se estabelecer espaço para a discussão de resultados, a organização precisa estabelecer uma cultura que tenha espaço para a criatividade, a coparticipação, a diversidade de opiniões e a negociação em momentos de conflitos.

Outra preocupação que merece destaque é o papel a ser desenvolvido pelas gerências. Em Bergamini e Beraldo (1988), temos que vícios de avaliação são os desvios cometidos por disfunções perceptíveis, como: subjetivismo, unilateralidade, falta de memória, supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica e posições contrárias à existência de avaliação.

Espírito Santo (1997) elenca como significativo objetivo a determinação das necessidades de treinamento. Chiavenato (2010) introduz um tema polêmico entre alguns autores, o papel das recompensas. A avaliação de desempenho estaria a serviço de apoiar a avaliação por mérito, proporcionando julgamentos que balizassem aumentos salariais, promoções, transferências e até demissões. A avaliação apoiaria também a retroação, mostrando como as demais pessoas percebem o desempenho, atitudes e competências dos trabalhadores. Serve também para a auto-percepção de seus pontos fortes e fracos, melhoria de relacionamento, e potencializa os programas de desenvolvimento e aconselhamento.

Uma parcela dos autores considera que a vinculação da avaliação de desempenho a política salarial desvirtua a motivação e compromete os resultados que podem advir da avaliação.

Tem-se, por exemplo, as considerações que seguem:

[...] a visão behaviorista tem complicado e invalidado os possíveis efeitos benéficos que poderia ter a Avaliação de Desempenho. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p.76)

Jamais se deve ligar recompensa pecuniária a desempenho favorável. Dirigindo as pessoas para motivação pelo prêmio e tirando-lhes a motivação pelo trabalho em si. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p.77)

[...] definir recompensas e incentivos. De todas, esta é a mais polêmica e obstrutiva. [...] tem fôlego curto quando empregada principalmente para este fim. (ESPÍRITO SANTO, 1997, p. 42 e 43)

Já Lucena (1992) levanta uma série de questionamentos que intensificam esse debate, e que envolvem:

-Por que um empregado que apresenta excelente desempenho, mas, por estar posicionado no máximo da faixa salarial, não tem direito a Mérito?

[...] -Qual a relevância de um Mérito de 5% sobre o salário, no conjunto da remuneração, após um ou dois anos de bom desempenho?

[...] -O Mérito é uma recompensa ao desempenho passado, mas permanece incorporado ao salário, mesmo que esse desempenho não continue no mesmo nível.

[...] -O Mérito é um componente da Política Salarial. Por que ele é sempre analisado do ponto de vista da Avaliação de Desempenho e não da Política Salarial em si?

-E a questão fatal: Por que Faixas Salariais? (p. 45)

Atualmente a progressão por mérito, a cada 18 meses, estabelece o avanço de um padrão de vencimento, constitutivo de um nível de capacitação de uma determinada classe (cada classe agrupa um conjunto de cargos com equivalência nas exigências de formação e experiência). É equivalente a 3,7%, ao longo de 16 níveis constitutivos de cada classe. Em grupos de discussão sobre carreira no interior do movimento sindical, são discutidos casos de servidores que chegam ao último padrão de vencimento (final de carreira) antes de completar o período para aposentadoria, o que ocasiona desmotivação.

Complementando a opinião da autora,

Em primeiro lugar, é preciso ser dito claramente que o Mérito é uma invenção da Política Salarial. A sistematização da Avaliação de Desempenho veio como um artifício para sustentar essa Política. A prova disso é que toda vez que uma empresa implanta um Plano de Cargos e Salários, solicita, em

seguida, a implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho. E a vinculação torna-se irreversível. (LUCENA, 1992, p. 46).

O que é intitulado como carreira dos técnico-administrativos em educação, e que apresentou avanços em relação à situação anterior, é centralmente uma matriz salarial que estabelece possibilidades de mobilidade, seja por capacitação (3 níveis), ou por mérito (16 padrões), além de possibilidade de obter percentual relativo a titulação superior à exigida para o cargo. Entretanto não apresenta mobilidade nos fazeres relativo a cada um dos 322 cargos componentes do PCCTAE. Uma vez que o servidor ingresse no serviço público em determinado cargo, poderá ter a oportunidade de desenvolver atividades e buscar competências diversas desse cargo, entretanto seus fazeres não sofrerão significativa alteração.

Alguns projetos estão no Congresso em discussão há vários anos, como a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 257/1995, que cria a possibilidade de promoções internas, de acordo com critérios dos planos de carreira, sem a necessidade da realização de concurso público, ou a PEC 34/2007, que autoriza a realização de concurso interno para servidores públicos com mais de dez anos no cargo. Entretanto não existem atualmente mecanismos legais vigentes que permitam e regulamentem a ascensão funcional, e que poderia resultar em uma ampla revisão do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos. Concepções como a de estabelecer macro cargos em substituição aos 322 cargos hoje existentes para assim já poder desenvolver a mobilidade como parte da política de pessoal, encontraram resistências do Governo ao longo da última década.

Mas mesmo como política salarial, a realidade parece demonstrar que esses patamares, de piso salarial e variação de 3,7% por resultado satisfatório de mérito a cada 18 meses, são ainda insuficientes. Os quantitativos de pedidos de exoneração verificados na UnB em 2010, por exemplo, principalmente envolvendo novos servidores, e que resultaram em matérias da própria Instituição em seu site, diante de mais de 100 pedidos de exoneração naquele ano, demonstram que a questão salarial, inclusive com o mérito, não tem sido suficiente para evitar a perda de profissionais, o que sinaliza que os problemas de motivação são mais complexos que a vinculação entre política salarial e mérito.

Existem outros aspectos e visões que correlacionam à avaliação de desempenho e a política salarial. Para Chiavenato (2010), “o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de

esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar” (CHIAVENATO, 2010, p.242).

É de interesse dos trabalhadores, diante das limitações de progressão, que o reconhecimento também se traduza na questão salarial, sendo a mais frequente a progressão por mérito. Assim, conclui-se com a seguinte referência de Pontes:

Por muito tempo, propagou-se o princípio de que a avaliação de desempenho não podia ser utilizada para fins salariais. A fundamentação era que a avaliação de desempenho tinha fins de desenvolvimento e, quando utilizada para fins salariais, a essência da metodologia ficava comprometida. O problema, conforme já vimos, era do método empregado e não de sua utilização para fins salariais. Na realidade, o que ocorria era a tentativa de consertar-se no efeito, em vez da causa do problema. (PONTES, 1999, p. 155-156)

Quanto ao modelo metodológico do processo de AD, Lucena (1992) nos apresenta diversas características a serem observadas, como a continuidade (a visão de que a avaliação é um processo, e não um momento de preenchimento de formulários), a periodicidade, a flexibilidade para adaptar-se às especificidades das unidades e da natureza distinta dos fazeres, e a individualidade, ou seja, as metas individuais estruturadas como decorrência das metas da organização e da unidade onde trabalha.

De acordo com a autora discute-se também a questão da subjetividade, alertando que não basta definirmos resultados ou o desempenho esperado de cada empregado, sem definir os *“Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados.”* (LUCENA, 1992, p. 19)

A definição dos avaliadores varia conforme a natureza da organização e seus interesses, bem como sua cultura organizacional, podem participar o gerente, o indivíduo e o gerente, a equipe de trabalho, a comissão, o órgão de gestão de pessoas, ou ainda os usuários.

Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a autoavaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. (CHIAVENATO, 2010, p.245)

Segundo Marras (2000) o instrumento mais utilizado, nos últimos tempos, nas organizações modernas, é a avaliação 360 graus ou alguma combinação de métodos. Trata-se de um modelo no qual o avaliado recebe feedback de diferentes atores

organizacionais subordinados, superiores, pares, fornecedores, clientes internos e externos e também se autoavalia.

Na UnB têm-se uma grande diversidade de setores e características diferentes de trabalho, direções descentralizadas pelos órgãos e unidades, em que são necessárias competências bastante variadas.

Diante de sua missão e de suas características, um modelo de avaliação para a mesma pode ir além da avaliação da chefia e de dois colegas de trabalho, envolvendo a opinião do próprio servidor, e o feedback dos usuários.

Além dos sujeitos sociais integrantes do processo de avaliação de desempenho, o foco da avaliação, se estabelecido sobre o indivíduo ou sobre o coletivo, é outro ponto de tensões e conflitos.

Considerando então que o desenvolvimento da estrutura comportamental do ser humano se dá pela interação entre elementos intrínsecos e extrínsecos à sua constituição, que gera ao longo do processo a imagem que o indivíduo tem de si e o afeto que sente por si mesmo, é natural que deseje e recuse ao mesmo tempo situações que confirmem, coloquem em xeque ou contrariem sua autoimagem e sua autoestima. Deseja porque essas situações podem significar a referência, o padrão de que necessita para se aproximar do seu próprio centro e recusa porque podem mostrar-lhe a distância em que se acha dele. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p.12)

Bergamini e Beraldo (1988) tomam por definição que a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está sendo-lhe atribuída uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente, eficaz ou ambos. Utilizando o referencial dos mesmos autores, temos ainda que a eficiência encontra-se relacionada ao grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. *“A pessoa eficiente é, pois, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade”* (BERGAMINI E BERALDO, 1988, p. 37).

A eficácia relaciona-se diretamente com o resultado em si, e não mais a forma com que se atinge o resultado em questão. A eficácia do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando o resultado esperado. (BERGAMINI E BERALDO, 1988).

As mudanças verificadas historicamente nos modos de produção foram motor de várias transformações, inclusive sociais e culturais, e tiveram reflexos na compreensão dos fazeres e, conseqüentemente, de como melhor avaliá-lo.

Desse modo os governos neoliberais por meio do Estado avaliador/regulador adotam para os serviços públicos a lógica de mercado, utilizando para isso da gestão gerencialista.

Neste sentido, por exemplo, diminuir as despesas públicas exigiu não só a adoção de uma cultura gerencialista no setor público, como induziu a criação de mecanismos de controle e responsabilização mais sofisticados. A avaliação aparece assim como um pré-requisito para que seja possível a implantação desses mecanismos (AFONSO, 2014, p. 49).

Conceitualmente, embora faltando dimensionar a função social inerente ao serviço público e o aspecto formativo dos trabalhadores, pode-se tomar a definição que é apresentada por Chiavenato (2010), que entende avaliação como um processo:

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa [...] a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p.241)

Identificando aspectos em um programa de avaliação de desempenho, Pontes (1999) destaca que o mesmo deve

Tornar dinâmico o planejamento da empresa; conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; [...] servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; e servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. (PONTES, 1999, p.26-27)

O enfoque é notadamente voltado ao mercado, e no serviço público tem-se que considerar uma especificidade diferenciada. Ao invés do lucro, o serviço público deve estar voltado para o bem-estar social, ao atendimento das necessidades básicas da população e o desenvolvimento nacional. Ao invés de clientes, usuários dos serviços, que precisam dos mesmos com qualidade para assegurar inclusão social e cidadania.

2.5 A LEGISLAÇÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE NORTEIAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A lógica que está intrínseca às carreiras do serviço público apresenta contradições na construção das mesmas. Fruto dos embates das categorias profissionais, temos em 2014 desde planos de carreira produtivistas, apoiados em gratificações de desempenho, até planos de carreira que atuam em perspectiva formativa, em que a avaliação de desempenho tem, ao menos no dispositivo legal, caráter pedagógico.

Com a Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), que estabeleceu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE apareceram elementos para superar a lógica de que carreira é apenas tabela salarial e tempo de serviço, instituindo mecanismos que valorizam a busca de cursos de capacitação, e a formação obtida em cursos superiores, mestrados e doutorados. No PCCTAE tem-se estabelecidos em 2014, 322 cargos, explicitados na Lei 11.233/2005 (BRASIL, 2005), caracterizando uma diversidade de fazeres que tornam complexo qualquer processo de avaliação. Para muito além de fazeres como assistente de administração, técnico tem cargos como salva-vidas, guarda-florestal, vigilante, assistente social, economista, físico, médico, publicitário, enfim, uma variedade imensa que poderia ocupar várias páginas, e que nesses poucos exemplos busco demonstrar a diversidade de áreas.

Na Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), está estabelecido que a gestão dos cargos do Plano de Carreira observará a avaliação do desempenho funcional como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. Dessa avaliação deriva o desenvolvimento na carreira pela progressão por mérito profissional ao servidor que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, além de prever a liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado, estando condicionada a resultado favorável na avaliação de desempenho. Dispõe ainda que o plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino – PDI, contemplará o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira - PDIC, especificando o programa de avaliação de desempenho.

Passemos aos mecanismos de acompanhamento e controle. A Portaria 655/2005 (BRASIL,2005) de 1º de março de 2005, estabelece que a Comissão Nacional de Supervisão da Carreira - CNSC dos Cargos Técnico-administrativos em Educação tem entre suas atribuições, acompanhar os planos de desenvolvimento de pessoal e elaborar programa de formação para as áreas de pessoal das instituições federais de ensino. Complementarmente, a Portaria 2.519/2005 (BRASIL,2005), dispõe que a

Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - CIS tem entre suas ações fiscalizar e avaliar a implantação do plano de carreira no âmbito da respectiva instituição, e apresentar propostas e fiscalizar a elaboração e a execução do plano de desenvolvimento de pessoal e seus programas de capacitação, de avaliação e de dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas. Tais Comissões, entretanto, são sujeitas à disposição política dos gestores.

Algumas definições, como capacitação, gestão por competências, eventos de capacitação, desenvolvimento, educação básica e superior, qualificação, aperfeiçoamento, desempenho e avaliação de desempenho, força de trabalho e equipe de trabalho, são estabelecidas nos Decreto 5707/2006 (BRASIL, 2005) e Decreto 5825/2006 (BRASIL, 2005):

O Decreto 5707/2006, institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as finalidades de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para tanto, o Decreto 5707/2006 busca desenvolver o sistema de gestão por competências dentro da esfera pública, apresentando no artigo 3º as seguintes diretrizes:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; [...]

Segundo, o Decreto 5707/06 estabelece no artigo 5º que:

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

Como vemos, a gestão proposta na legislação está baseada no modelo por competências, buscando ampliar a polivalência, a qualidade e o valor do trabalho dos servidores públicos. Ainda limitada na implantação, essa construção reflete as tensões advindas da gestão gerencial, na forma que se dá a identificação e busca das competências, e em que medida se relaciona com as políticas de carreira e de organização sindical, além da constante disputa entre os interesses econômicos e os interesses sociais que devem pautar o serviço público e a formação de seus profissionais.

Tais diretrizes encontram complementaridade no Decreto 5825/2006 (BRASIL, 2005), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PDIC. Nesse decreto, na definição do objetivo do Programa de Avaliação de Desempenho, encontramos no artigo 8º *“promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade”*. Para tanto, é especificado que o resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor considerada as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e aferir o mérito para progressão.

No processo descrito nesse decreto, o Programa de Avaliação de Desempenho deve avaliar de forma integrada as ações da IFE; as atividades das equipes de trabalho; as condições de trabalho; e as atividades individuais, inclusive as das chefias. Aqui se estabelecem elementos de significativa relevância, pois o desempenho por vezes não depende unicamente do servidor, entretanto a realidade mostra ser

bastante difícil estabelecer parâmetros para outros indicadores, e apropriá-los adequadamente na avaliação dos servidores.

Por fim, há uma lacuna a ser preenchida pelos técnico-administrativos em educação. O projeto de lei 7398/2006, construído pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil - FASUBRA, e conhecido como “*Projeto Universidade Cidadã Para os Trabalhadores*”, avançou na elaboração sindical referente à avaliação institucional.

Entretanto, no que se refere à avaliação de desempenho dos trabalhadores, remete à legislação específica, portanto, não se contrapondo nesse momento aos aspectos gerenciais que interagem com a avaliação de desempenho vigente.

2.6 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNB

Dada a necessidade cada vez maior de utilização do processo de avaliação dentro das organizações, diversos questionamentos advêm desse fato, como capacidade para julgar, critérios, objetivos da avaliação, variáveis utilizadas, subjetivismo. Lucena considera que

Mesmo que se busquem parâmetros objetivos, factuais, observáveis e de possível experimentação, haverá sempre um momento decisivo de formação de juízo. A interioridade do indivíduo, com seus idealismos ou seus egoísmos, com a sua audácia ou os seus medos, com a sua consciência ou a sua alienação, com seus valores e crenças ou seus preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarificam ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações. (LUCENA, 1992, p.35).

Na UnB vivíamos o tradicional “*Dia Nacional da Avaliação de Desempenho*”, apropriando a esse trabalho a expressão utilizada por Lucena (1992), em que as direções e servidores lembravam-se da necessidade de preencher o formulário de avaliação para cumprir os prazos legais de remessa para a área de recursos humanos, onde serviriam de balizador para a concessão, ou não, de progressão por mérito. Assim, nesse dia buscava-se lembrar de como foi o desempenho do servidor, pelo menos no período mais recente, valorizando aspectos como disciplina, assiduidade, pontualidade,

relacionamento, responsabilidade, mas sem vinculação com a responsabilidade social e as metas do setor ou da Instituição, que efetivamente demonstrassem que a mesma está servindo à sua missão.

As avaliações de desempenho promovidas na UnB desde os anos 1990 até 2009 apresentaram virtudes e falhas que têm movido o debate interno à Instituição. A introdução de mecanismos de controle e revisão de metas foi uma importante preocupação visando agregar qualidade e produtividade ao Serviço Público, por outro lado parcela da comunidade, em especial a organização sindical dos trabalhadores, vem apontando limites neste objetivo, cujas críticas recaem centralmente nos parâmetros que estruturaram as avaliações.

Chegou a ser formulado e aprovado no Conselho de Administração - CAD da UnB em 2009, um Programa de Gestão e Avaliação de Desempenho - PROGED, que apresentou um conceito importante, a avaliação externa dos usuários dos serviços da Instituição, entretanto sem real envolvimento da comunidade na sua construção, e com pontos diversos de questionamento verificados presencialmente em assembleias de servidores, como definição de conceitos ou forma de apropriação da avaliação dos usuários. Essa situação gerou grande resistência antes mesmo de sua implantação, o que por si só já foi um impedimento para o mesmo, visto que nesses marcos tornou-se inócuo como instrumento aceito mutuamente para o fortalecimento e desenvolvimento institucional e dos servidores. Assim, tem-se reforçado a importância de envolvimento dos sujeitos sociais no processo de concepção dos mecanismos e fins da avaliação, como nos descreve Lucena:

De acordo com a estratégia de implantação da Avaliação de Desempenho [...], o sistema jamais deveria ser apresentado como um produto acabado, e sim construído com a participação das gerências e dos empregados ou seus representantes. Embora os profissionais da área de Recursos Humanos possam ter a capacidade conceitual e técnica, devendo até influir na percepção da organização para escolher a metodologia que melhor atenda aos objetivos e ao modelo de gestão da empresa, não justifica apresentar o sistema na sua forma final. (LUCENA, 1992, p. 74)

Entre as críticas dos trabalhadores verificadas presencialmente nas assembleias dos trabalhadores e demais espaços de discussão sindical dos mesmos, destacava-se a rejeição recorrente da imputação de ônus aos trabalhadores por problemas e falhas que eram decorrentes de fatores ambientais, a saber:

A avaliação não distinguia o desempenho dos servidores das limitações institucionais, decorrentes de orçamento ou gestão.

A avaliação por equipes deveria ser parte do processo, mas não se poderia desconsiderar o elevado contingente de trabalhadores terceirizados na UnB, e a elevada rotatividade, inclusive dos trabalhadores do quadro permanente, fato divulgado pelo site da Instituição em 2010.

Tampouco as metas poderiam se constituir num elemento de tensionamento das relações entre os trabalhadores de um mesmo setor.

A avaliação pelo público externo não pode se dissociar de compreensões do senso comum.

Para efeito de progressão por desempenho no modelo proposto, um servidor avaliado como BOM é reprovado, só sendo assegurada progressão para servidores com MUITO BOM e EXCELENTE. Para a população em geral, tal qual a definição do significado, bom significa um resultado positivo.

Além disso, verificava-se também a preocupação com o fato de algumas chefias sequer procederem à avaliação, o que acarretava indiretamente em uma punição aos servidores, pois na omissão da mesma, ficavam sem a progressão por mérito. Por fim, outra queixa relacionava-se com a existência de iniciativas isoladas de capacitação do quadro de pessoal, ou políticas gerais que ainda não atendiam a demanda ou não contavam com apoio das chefias locais.

Também por vezes o servidor se adapta às rotinas estabelecidas pelas chefias, não em decorrência das metas e planejamento, mas numa relação de ajustamento a um parâmetro de relação de convivência. Há uma acomodação inerente ao ser humano, mudar procedimentos, estabelecer qualificação, diversificando as competências para distintos fazeres demanda esforço e ruptura com uma área de conforto, estabelecida pela rotina e simplicidade das ações, tanto por parte do servidor, como por parte do gestor.

O projeto acabou suspenso, estabelecendo-se uma lacuna na avaliação de desempenho dos servidores estáveis, tendo sido adotado posteriormente a progressão automática, para assegurar o direito à progressão funcional dos servidores técnicos na ausência de um instrumento aceito de avaliação. Assim, em junho de 2010 a Administração da UnB determinou que os servidores que têm direito à progressão por mérito a partir de 2010 passassem a recebê-la automaticamente, um aumento equivalente a 3,7% dos vencimentos básicos dos servidores, até que um novo projeto de avaliação fosse definido. Essa decisão, se por um lado conseguiu resolver momentaneamente o conflito com os servidores, por outro deixou claro a ausência desse instrumento para os aspectos de gestão.

Nesse processo ficou resguardada a avaliação dos servidores em estágio probatório, através de formulários por ocasião de cada uma das três etapas de avaliação. Em conformidade com a Emenda Constitucional- EC nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL), essa avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório, estabelecida em um Formulário de Avaliação com os parâmetros acima descritos, verificava o desempenho e o grau de aproveitamento do servidor recém-admitido na Instituição, para determinar a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado, com duração de 36 meses a partir da data de sua entrada em exercício. Para definir o resultado da avaliação, eram realizadas avaliações em três ocasiões ao longo de período de estágio, sendo a última no 30º mês, sendo que em cada etapa eram realizadas duas avaliações: uma pela chefia imediata e a outra por dois representantes do centro de custo, escolhidos por meio de eleição entre os servidores, que acompanharam o desempenho do avaliado, mas que são definidos somente ao final de cada período avaliativo, não sendo, portanto, um processo de monitoramento, senão pelo fato de que são 3 avaliações. Deveria caber à Coordenadoria de Gestão de Desempenho e à chefia imediata a intervenção propositiva em caso de alguma das avaliações iniciais apresentarem resultado insatisfatório, com esse monitoramento é possível corrigir os possíveis problemas que poderá levar o servidor a ser reprovado e exonerado. Era considerado aprovado o servidor que obtivesse média final igual ou superior a 3, numa escala que vai de 1 (pontuação mais baixa) a 4 (pontuação mais alta).

Durante o período de Estágio Probatório eram avaliadas a aptidão e a capacidade do servidor para o exercício do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Esse modelo, entretanto, ainda não permite desenvolver satisfatoriamente uma vinculação entre o desempenho e as metas da Instituição, ou mesmo avaliar se as competências necessárias estão contempladas no servidor ou se será necessário buscar desenvolvê-las. O formulário estruturou-se inicialmente de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento ou comprometimento, cada bloco com 4 frases, e posteriormente por uma afirmativa, a ser definida como sempre, quase sempre, raramente ou quase nunca. Observe-se aqui que as referências situam-se em extremos, sempre e quase sempre, de um lado, e raramente ou nunca, de outro, sem aferições intermediárias a esses parâmetros. Atribui-se assim uma escala de notas, ou pontos, linearmente e uniformemente distribuídos, a um grupo de valores que não são percebidos, necessariamente, de forma linear e uniformemente distribuída. Mesmo

quando o bloco refere-se à produtividade, o faz de forma subjetiva, sem metas ou padrões de desempenho que possam referenciar a resposta. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma opção em cada bloco, que mais se aplica ao servidor que está sendo submetido à avaliação, sendo 60% do peso da nota determinado pela chefia, e 40% pelos colegas, donde encontramos características de escalas gráficas e de “escolhas forçadas” (Chiavenato, 2010).

Em dezembro de 2013 resultou aprovado um novo projeto de avaliação de desempenho para os servidores em estágio probatório (resolução CGP 005/2013) que será analisado nesse estudo e parte integrante da presente pesquisa.

CAPÍTULO 3 - O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Este capítulo trata dos caminhos teórico-metodológicos da pesquisa. Apresentamos o método que foi utilizado na análise dos dados, a Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2009), Franco (2007), assim como os sujeitos da pesquisa, os procedimentos da coleta e análise dos dados.

3.1 O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Utiliza-se a análise de conteúdo e tratamento estatístico, conforme o formato da informação. A pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e analítica, que tem como foco principal conhecer a comunidade, seus traços e características, seus valores e preconceitos (TRIVIÑOS, 2008, p. 110). Assim, para a análise dos dados resultantes da aplicação dos questionários e entrevistas, utilizou-se a abordagem qualitativa, por se tratar de uma alternativa mais adequada para captar opiniões e atitudes, além de crenças e percepções para auxiliar no levantamento do que as pessoas pensam em relação a determinados assuntos, no caso, a avaliação de desempenho dos trabalhadores em estágio probatório na UnB.

De acordo com Minayo (2010), as pesquisas qualitativas respondem a questões particulares, preocupando-se com um nível de realidade que “não pode ser quantificado”, como é o caso das percepções particulares dos servidores respondentes dos questionários e os gestores responsáveis pela avaliação desses trabalhadores. O enfoque qualitativo é, por consequência, campo fértil que permite a participação dos sujeitos alvo da pesquisa. Trata-se, portanto, de uma necessidade para o diagnóstico da realidade (MINAYO, 2004).

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do

conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.

No conjunto, essas orientações nos guiaram na compreensão da complexidade do processo de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório na UnB. E auxiliaram a compreender a relação entre avaliação de desempenho em estágio probatório, planejamento institucional e melhora da qualidade dos serviços prestados a sociedade.

Feito esse preâmbulo teórico-metodológico, discutiremos os diferentes percursos trilhados, no item a seguir.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Visando identificar se a avaliação de desempenho está associada às metas de planejamento institucional, assenta-se na participação social nas tomadas de decisões, nas relações humanas no trabalho, alguns elementos que caracterizam a gestão democrática, e desenvolve papel formativo aos trabalhadores técnico-administrativos em educação que se encontram em estágio probatório, serão analisados aspectos qualitativos e quantitativos, possíveis de serem obtidos através dos instrumentos de pesquisa de cunho quali e quantitativo.

Os métodos qualitativo e quantitativo atuarão de maneira complementar. O método quantitativo será utilizado buscando precisão de resultados na análise documental e nos questionários, evitando distorções de análise e interpretação e assegurando margem de segurança às inferências, com característica descritiva de um fenômeno, demandando estudos posteriores para identificar o papel das variáveis sobre o aparecimento dos fenômenos, bem como suas inter-relações (RICHARDSON e Cols, 2014).

O método qualitativo, que permeará todos os instrumentos de pesquisa, justifica-se para descrever a complexidade de um problema social, analisando a interação entre algumas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitando em maior profundidade o entendimento das particularidades nos comportamentos, para assim compreender aspectos psicológicos

cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos. Richardson e Cols (2014) identificam a complementariedade entre esses métodos, com o método qualitativo aportando ao quantitativo no planejamento da pesquisa, na formulação do problema; na coleta de dados e na análise da informação, verificando os resultados dos questionários e ampliando as relações descobertas; e com o método quantitativo aportando ao qualitativo no planejamento da pesquisa, na delimitação do problema; na coleta de dados, na objetivação das perguntas e na análise da informação, onde as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas.

Para a realização da pesquisa foram avaliados dados do Sistema Integrado de Pessoal da Educação Superior (SIPES) com o quantitativo de servidores em estágio probatório abarcados pelas duas resoluções utilizadas atualmente para aferir o estágio probatório resolução CAD nº 004/ e resolução CGP nº 005/2013; realizadas entrevistas com gestores das áreas acadêmicas e administrativas e aplicados 152 questionários com servidores/as que se encontravam em estágio probatório, Relatório de Gestão do DGP/CGP referentes aos anos de 2013, 2014 e 2015.

Foram realizadas 08 (oito) entrevistas, sendo: 4 (quatro), com gestores da área acadêmica e 4 (quatro) na área administrativa, destes 5 (cinco) mulheres e 2 (dois) homens.

Os critérios para a escolha dos/as sujeitos das entrevistas foram:

- Serem servidores do quadro permanente da Universidade de Brasília;
- Exercerem funções de gestão, direção e ou coordenação.

Os sujeitos dos questionários foram servidores que estivessem em processo de avaliação de estágio probatório em uma das resoluções atualmente vigentes na UnB. Foram aplicados 152 questionários, 42 com servidores avaliados pela Resolução CAD 004/1998, e 110 avaliados pela Resolução CGP 005/2013.

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), Franco (2007), também apoiada à orientação de Flick (2009), que argumenta que *“a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, podendo variar desde os produzidos pela mídia aos dados de entrevistas (FLICK, 2009, p. 291)”*. Desse modo, cabe ao pesquisador analisar documentos e falas com o objetivo de verificar semelhanças e contradições.

1.1.1 A AMOSTRA DA PESQUISA

A UnB possui 2904 servidores técnicos/as administrativos em educação, da população de servidores técnicos-administrativos em estágio probatório foi realizada um processo amostral de seleção racional ou por julgamento, ou seja, a escolha dos participantes foi feita intencionalmente, pois buscou-se selecionar os servidores que apresentavam as características estabelecidas na presente pesquisa, com a perspectiva de obter as informações desejadas e previstas.

Da amostra a ser estabelecida, desejou-se assegurar a presença de todos os subgrupos que possam ser de interesse para garantir a presença do sujeito-tipo. Assim, para a definição dos subgrupos, dividiu-se o universo em uma matriz tridimensional, onde em uma dimensão estavam as unidades acadêmicas e administrativas, em outra dimensão o quesito gênero, e finalmente em outra dimensão a especificidade de formação inerente ao cargo, integrantes das classes C, D ou E compreendidas no PCCTAE. O PCCTAE trata da carreira dos/as servidores/as técnicos/as administrativos/as em educação nas Universidades e Institutos Federais se estrutura com 5 (cinco) níveis de classificação, cada um referindo-se a um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Os níveis de classificação A e B não possuem servidores em estágio probatório, e vem paulatinamente substituindo os servidores que se aposentam por trabalhadores terceirizados, portanto não integram o âmbito dessa pesquisa. O nível C tem em ampla maioria exigência de ensino fundamental completo ou médio completo, e níveis variados de tempo de experiência conforme o cargo. O nível D tem em ampla maioria exigência de ensino médio completo ou profissionalizante completo, e níveis variados de tempo de experiência conforme o cargo. E o nível E tem em ampla maioria exigência de curso superior completo, excetuando-se os cargos do ambiente marítimo previstos em lei. Dos dados obtidos junto à Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED),

verificou-se atualmente dois modelos em vigência quanto à avaliação de desempenho. Os servidores admitidos anteriormente a dezembro de 2013 foram mantidos no modelo anterior, regulamentado pela resolução do Conselho de Administração (CAD) número 004/1998, e os admitidos posteriormente estão sendo avaliados conforme a resolução da Câmara de Gestão de Pessoas (CGP), número 005/2013.

De um total de 479 servidores em estágio probatório, 54 desses servidores estavam ainda em estágio probatório em base à resolução 004/98, gerando uma amostra desse grupo de 35 servidores, enquanto 425 servidores estavam em estágio probatório em base à resolução 005/2013, gerando uma amostra desse grupo de 79 servidores, valores esses que passaram a referenciar essa pesquisa, e que gerou a distribuição amostral proporcional em relação em nível de classificação, gênero e unidade de lotação.

Esses dois grupos foram analisados de forma independente, e com comparações posteriores dos resultados verificados. Por convenção, será chamado de grupo 1 o grupo formado pelos servidores que estão sendo avaliados com base na resolução 004/1998. Também por convenção, será chamado de grupo 2 o grupo formado pelos servidores que estão sendo avaliados com base na resolução 005/2013. Para ter uma ideia aproximada do quantitativo necessário para compor a amostra foi utilizada a fórmula proposta por Richardson e Cols. (2014) para amostras aleatórias, fazendo o cálculo de pequenas populações, com erro de estimação de 10% e nível de confiança de 95%. Essa amostragem dos grupos 1 e 2 foi otimizada procedendo-se a estratificação do quantitativo de participantes. A estratificação considerou a distribuição por local de lotação (unidades administrativas ou unidades acadêmicas), a classe/nível de formação exigida para o exercício do cargo dentro do PCCTAE (C, D ou E), e o gênero dos servidores.

Os questionários foram apresentados pessoalmente ao conjunto dos servidores técnico-administrativos que compunham o grupo em estágio probatório, os quais responderam voluntariamente. Verifica-se, portanto, que foram alcançados os parâmetros de estratificação e quantitativo da amostra, visando atingir a representatividade esperada.

Junto aos gestores, considerando as limitações de tempo dos mesmos e a necessidade de também refletir a diversidade da UnB, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um grupo de 8 (oito) gestores, sendo 4(quatro) deles vinculados as unidades administrativas, e os outros 4 (quatro) vinculados as unidades acadêmicas.

Nesse universo, foram entrevistados 4 gestores de área acadêmica (FS; FM; FE; ICS), dois docentes e dois técnicos (3 mulheres e 1 homem), 4 de área administrativa (DGP; DEG; BCE; SAA), todos técnicos (2 mulheres e 2 homens).

Eles serão aqui identificados como Gestor Acad.1; Gestor Acad. 2; Gestor Acad. 3; Gestor Acad. 4; para os gestores com lotação em unidades acadêmicas e Gestor Adm. 1; Gestor Adm. 2; Gestor Adm. 3; Gestor Adm. 4, para os com lotação em unidades administrativas. Dentro de cada um desses blocos, a escolha dos gestores se deu de forma aleatória, não havendo repetição de Centros de Custos.

1.1.2 OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nessa pesquisa foi realizada análise dos relatórios de Gestão do DGP/DECAD/COGED entre os anos de 2012 e 2014, as resoluções CAD 004/1998 e Resolução CGP 005/2013.

Também na análise documental dos processos de avaliação de desempenho junto à COGED foram identificados nos mesmos os fatores que possam ter levado à reprovação ou exoneração, quais os argumentos que levaram a essa conclusão, e possíveis lacunas de competências dos servidores, bem como lacunas de iniciativas gerenciais. Para tanto, foi considerado o levantamento qualitativo e quantitativo de servidores que tiveram baixo desempenho no estágio probatório na UnB nos últimos três anos, possíveis dados já construídos nas Coordenadorias de Gestão de Desempenho (COGED) e de Capacitação (PROCAP), verificando e analisando as causas apresentadas e quais soluções foram propostas pela COGED e chefia imediata.

Esses dados subsidiaram a elaboração de questionário estruturado dirigido aos servidores técnico-administrativos em estágio probatório, com questões abertas e fechadas, para o levantamento qualitativo e quantitativo das opiniões desses servidores. As questões fechadas utilizaram escalas de resposta nominal, ordinal e intervalar. (LEVIN, FOX & FORDE, 2012)

Antes da aplicação ampla do instrumento, os mesmos foram submetidos à validação semântica com amostra heterogênea, aplicando-se a uma pequena quantidade da população e entrevistando-os, para “identificar eventuais dificuldades de resposta, falhas ou incorreções, eliminar ambiguidades e itens sugestivos, a fim de assegurar a compreensão dos itens e da escala por parte da população a que se destina o instrumento” (CARBONE et al, 2006, p. 63-64). Após a validação semântica foram encaminhados por e-mail a todos os servidores em estágio probatório, conjuntamente ao termo de consentimento livre e esclarecido. Foram analisados inicialmente se o retorno dos questionários apresentou-se como representativo da distribuição entre unidades acadêmicas e administrativas, classe dos cargos e gênero, e constatou-se que a devolução era muito baixa. Optou-se então pela aplicação dos questionários de forma presencial, foram entregues pessoalmente 200 (duzentos) questionários aos servidores em estágio probatório, totalizando um retorno de 152 questionários respondidos.

O questionário aos servidores (anexo a essa dissertação) visa identificar suas experiências, percepções e opiniões de AD na UnB, em distintas dimensões discutidas na literatura. Quais aspectos são considerados relevantes, a motivação e a participação democrática no planejamento, como avaliam as negociações de metas e indicadores, quais são os sujeitos da avaliação, a existência de feedback e revisão de planos, qual inter-relação se estabelece entre avaliação e capacitação em seu dia-a-dia, mudando ou não seu fazer e relacionamento com a Instituição e a sociedade, e atingindo sua função pedagógica.

A aplicação desse questionário justifica-se em decorrência do quantitativo de respostas que se desejou obter, dada a variedade de setores e campi na UnB, bem como de cargos ocupados, pois diante da diversidade de cargos do PCCTAE, os instrumentos de avaliação podem ter impactos distintos diante da natureza dos fazeres, devendo isso também ser considerado.

Esse instrumento apoiará os objetivos de identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB quanto ao processo de avaliação e que proposições têm para o mesmo; e de identificar as relações da avaliação de desempenho com a carreira e a capacitação.

Quadro 1 – Dimensões utilizadas na elaboração dos questionários e roteiros de entrevistas, e suas relações com os objetivos.

Dimensões a serem analisadas nas entrevistas e questionários	Objetivos específicos do projeto relacionados às dimensões
Debate democrático das metas institucionais e do planejamento.	-Identificar as relações da avaliação de desempenho com a carreira e a capacitação. -Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados.
Negociação das atribuições dos setores e indivíduos, e suas respectivas metas.	-Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados. -Analisar nas avaliações de desempenho que levaram à reprovação e exoneração, quais os argumentos que levaram a essa conclusão, buscando identificar lacunas de competências dos servidores, bem como lacunas de iniciativas gerenciais.
Definição dos indicadores.	-Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados.
Definição das competências necessárias.	-Identificar as relações da avaliação de desempenho com a carreira e a capacitação. -Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados. -Analisar nas avaliações de desempenho que levaram à reprovação e exoneração, quais os argumentos que levaram a essa conclusão, buscando identificar lacunas de competências dos servidores, bem como lacunas de iniciativas gerenciais.
Definição das iniciativas de formação frente a possíveis lacunas.	-Identificar as relações da avaliação de desempenho com a carreira e a capacitação. -Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados. -Analisar nas avaliações de desempenho que levaram à reprovação e exoneração, quais os argumentos que levaram a essa conclusão, buscando identificar lacunas de competências dos servidores, bem como lacunas de iniciativas gerenciais.
Definição dos sujeitos sociais que participam da avaliação e dos instrumentos pelos quais eles se manifestam.	-Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados.
Ações de acompanhamento do desempenho.	-Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados.
Análise da motivação no trabalho.	-Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados.
Feedback da avaliação aos indivíduos, equipes e gestores.	-Identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos gestores da UnB quanto ao processo de

	avaliação, que proposições têm para o mesmo e como os resultados têm sido apropriados.
Revisão de metas e gestão da informação.	-Identificar as percepções dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação de desempenho e como os resultados têm sido apropriados.

Essas dimensões são discutidas, no todo ou em parte, nos trabalhos de diversos autores apresentados na Fundamentação Teórica” desse projeto, mais precisamente em Bergamini e Beraldo (1988), Brandão e Guimarães (2001), Carbone et al (2006), Chiavenato (2010), Depresbiteris (1999), Levinson (1997), Lotta (2002), Lucena (1992), Marras (2000) e Pontes (1999), e também visam concretizar o disposto na Lei 11091/2005, no Decreto 5707/2006 e no Decreto 5825/2006.

Junto aos gestores, considerando as limitações de tempo dos mesmos e a necessidade de também refletir a diversidade da UnB, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, buscando levantar dados qualitativos das mesmas dimensões que estavam sendo avaliadas junto aos servidores, conforme disposto no quadro 1. Assim, pretendeu-se alcançar o objetivo de identificar as percepções dos gestores da UnB quanto ao processo de avaliação de desempenho e como os resultados têm sido utilizados; bem como colaborar como o objetivo de identificar as relações da avaliação de desempenho com a carreira e a capacitação.

Da análise entre os resultados dos instrumentos de pesquisa aplicados ao grupo 1 e ao grupo 2, estabeleceu-se estudo comparativo entre os instrumentos de AD, sujeitos sociais, planejamento, resultados e as ações geradas no modelo de gestão de desempenho definido na Resolução CAD 004/1998 e na Resolução CGP 005/2013.

1.1.3 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram encaminhados por meio eletrônico para uma parcela minoritária dos servidores dos quais havia registro de e-mail, para complementar com coleta presencial, mas com baixa devolução durante o período de greve, então optou-se majoritariamente pela forma presencial, verificando-se o alcance dos sujeitos-tipo definidos anteriormente. Assim os questionários foram apresentados pessoalmente ao conjunto dos servidores técnico-administrativos que compunham o grupo em estágio

probatório, os quais responderam voluntariamente. Verifica-se, portanto, que foram alcançados os parâmetros de estratificação e quantitativo da amostra, visando atingir a representatividade esperada.

1.1.4 PROCEDIMENTOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.

As entrevistas semi-estruturadas foram previamente agendadas com os gestores, individualmente, estruturadas de modo a não ultrapassarem 30 minutos de duração, gravada em mídia eletrônica e transcrita posteriormente, buscando levantar dados qualitativos de como eles compreendem e estabelecem o processo de avaliação de desempenho.

Para Triviños (2008), a entrevista estruturada pode ser um meio do qual se lança mão para obter as respostas que permitem avançar nessas investigações e que também “é capaz de ser útil para evidenciar, na prática, certos comportamentos que nos interessam colocar em alguma perspectiva ou convencer-nos de sua ausência” (2008, p. 138).

A entrevista estruturada é uma técnica que planeja, prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas ao grupo de entrevistados de forma padronizada. Permite a melhor comparação das respostas, visto se basear nas mesmas perguntas. O intuito foi levantar as percepções sobre avaliação de desempenho e sua associação às metas de planejamento institucional, assenta-se em elementos que caracterizam a gestão democrática, e desenvolve papel formativo aos trabalhadores técnico-administrativos em educação que se encontra em estágio probatório na UnB.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de verificar as percepções e dos gestores das diversas unidades administrativas e acadêmicas da UnB quanto ao processo de avaliação de desempenho e se os resultados têm contribuído para o planejamento estratégico das unidades, assim como a relação da avaliação de desempenho no estágio probatório com a carreira e a capacitação. A escolha da entrevista semi-estruturada deu-se pela facilidade de comparação das respostas dos entrevistados. “A amostragem para estudos com entrevistas, na maioria dos casos,

significa encontrar uma variedade de casos e experiências e, por vezes, casos semelhantes para comparação” (FLICK, 2009, p. 109).

Para este estudo, foram realizadas 08 (oito) entrevistas: 4 (quatro) respondentes vinculados a unidades administrativas, e 4 vinculados a unidades acadêmicas, formando um grupo de 3(três) homens e 5(cinco) mulheres, com idades entre 32 e 54 anos. Quanto a formação, 5 (cinco) dos gestores técnicos administrativos possuem especialização, portanto, requisito superior para ingresso no cargo, 1 (um) possui nível médio, requisito mínimo para o cargo que ocupa, mas está em processo de formação cursando uma graduação e 2 (duas) docentes com doutorado. Quanto ao tempo de serviço, temos três grupos: um formado por servidores que têm entre 24 e 35 anos de serviço, outro com servidores que têm entre 5 e 3 anos e que entraram na universidade a partir de 2010, portanto, foram avaliados pela resolução nº 004/1998 e ainda o grupo formado pelos docentes que entraram na universidade em 2008 e 2009 e que são avaliados no estágio probatório por outros critérios. Eles serão aqui identificados como Gestor Acad.1; Gestor Acad. 2; Gestor Acad. 3; Gestor Acad. 4; para os gestores que exercem suas atividades em unidades acadêmicas e Gestor Adm. 1; Gestor Adm. 2; Gestor Adm. 3; Gestor Adm. 4, para os que exercem suas atividades em unidades administrativas

1.1.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS.

A partir dos questionários e entrevistas, foram sistematizadas e agrupadas as respostas, de forma a visualizar tendências, identificar contradições e aspectos de negociação entre gestores e técnicos em estágio probatório, visando realçar convergências, conflitos e lacunas entre as opiniões dos servidores e das chefias, bem como pontos a serem desenvolvidos na elaboração, consensualização e sensibilização dos envolvidos, para o desenvolvimento da AD na UnB, dentro de uma perspectiva de avaliação fundamentada na valorização e emancipação dos trabalhadores e na busca da melhoria dos serviços públicos.

As respostas do questionário foram sumarizadas por meio de estatísticas descritivas e inferenciais. Para as questões abertas do questionário, bem como para as informações das entrevistas foi utilizada a Análise de Conteúdo proposta por Bandin(2009) e Franco (2008), “*o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada*” (FRANCO, 2008, p.19). Como a autora assinala,

Isso não significa descartar os requisitos de qualidade e de sistematização, o que , ao contrário, devem ser resguardados para garantir a possibilidade de generalizações dos dados interpretados mediante a análise de conteúdo (FRANCO, 2008, p. 10).

Para decifrar o que está por trás das palavras, a análise de conteúdo realiza a interpretação da mensagem à procura de outras realidades não expressas. Trata-se de um “*conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (BARDIN, 2009, p.40), visando obter a “*inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)*” (BARDIN, 2009, p. 40).

O método de Análise do Conteúdo proposto por Franco (2008) é caracterizado como uma técnica que se situa nos elementos da comunicação: emissor, codificador, mensagem, decodificação e receptor, para fazer inferências sobre as características do texto, os antecedentes das mensagens e os efeitos da comunicação.

Flick (2009) argumenta que “*a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, podendo variar desde os produzidos pela mídia aos dados de entrevistas* (FLICK, 2009, p. 291)”. Assim, cabe ao pesquisador categorizar os documentos e falas para melhor verificar as semelhanças e contradições, ou seja, “*os tipos de comparações podem ser multivariados. Mas, devem, obrigatoriamente, ser direcionadas a partir da sensibilidade, da intencionalidade e da competência teórica do pesquisador* (FRANCO, 2008, p. 16)”.

A análise de conteúdo não descarta considerações sobre conteúdos ocultos, nas entrelinhas das manifestações, o que demanda atenção aos contextos individuais, sociais e históricos. Segundo Franco (2007), a análise de conteúdo leva em conta não só o indivíduo, mas também o aspecto sócio econômico.

As mensagens expressam as representações sociais na qualidade de elaborações mentais construídas socialmente, a partir da dinâmica que se estabelece

entre a atividade psíquica do sujeito e o objeto do conhecimento. Relação que se dá na prática social e histórica da humanidade e que se generaliza via linguagem (FRANCO, 2008, p. 12).

A análise de conteúdo, articulada por uma concepção dialética, exige situar as falas nas condições do contexto histórico analisado.

Condições contextuais que envolvem a evolução histórica da humanidade, as situações econômicas e socioculturais nas quais os emissores estão inseridos, o acesso aos códigos linguísticos, o grau de competência para saber decodificá-los, o que resulta em expressões verbais (ou mensagens) carregadas de componentes cognitivos, afetivos, valorativos e historicamente mutáveis (FRANCO, 2008, p. 12).

Em síntese, a informação, na forma em que se apresenta, é o ponto de partida para a análise de conteúdo, explícito ou oculto, a ser feito por etapas, mas que requer a contextualização como indispensável.

Finalmente, será estruturada uma sistematização dos resultados para servirem de subsídio ao debate e à realimentação do modelo de avaliação de desempenho da UnB.

Será proposta uma cartilha e uma complementação aos instrumentos legais vigentes, e será disponibilizado como suporte para trabalhos futuros, tanto de natureza acadêmica, como institucional e sindical.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 A EDUCAÇÃO E O PCCTAE: UMA POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DOS TRABALHADORES EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil – FASUBRA, na perspectiva de construção de outro projeto de universidade apresenta ao Governo Federal o Projeto de Universidade Cidadã para os/as Trabalhadores/as (PUCT), que tinha como objetivo a busca constante da gestão democrática nas Universidades. Embora o projeto tenha sido transformado no PL nº 7.398/2006 não avançou e passados 10 anos ainda está em tramitação no Congresso Nacional. Esse projeto foi construído concomitantemente com o PCCTAE que propõe o desenvolvimento dos(as) Trabalhadores(as) vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Para isso é necessário a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade a população, capacitação e qualificação dos(as) trabalhadores(as), assim como um contínuo processo de avaliação de desempenho.

Para Theodore W. Schultz, o investimento em educação aumenta o desempenho do trabalhador, conseqüentemente, aumenta a produção. Desse modo, trabalhadores mais qualificados significam aumento da produtividade e melhores serviços prestados. Schultz (1973) defende que o indivíduo qualificado é investimento, e que os gastos com educação, saúde, lazer e capacitação/qualificação devem ser considerados como instrumento para o aumento da produtividade. Segundo Schultz, *“muito daquilo a que damos o nome de consumo constitui investimento em capital humano. Os gastos diretos com a educação, com a saúde são exemplos claros”* (SCHULTZ, 1973, p. 31).

A teoria do capital humano compreende habilidades e competências naturais ou aprendidas pelos indivíduos que lhes possibilitam se tornarem mais produtivos. De

acordo com o autor, “os trabalhadores transformam-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das ações da empresa, mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidade que possuem valor econômico” (SCHULTZ, 1973, p. 35).

A teoria do capital humano advoga que os trabalhadores tendem a escolher as ocupações que proporcionam maior valor presente dos rendimentos esperados, menores custos de treinamento e menores perdas potenciais em caso de desemprego.

No sistema capitalista, a educação passa a ser a forma dominante de formação de indivíduos para o mercado, entretanto esse processo se dá em um contexto histórico concreto onde as relações sociais de dominação não permitem a plena democratização do acesso ao saber produzido pela humanidade. De acordo com Saviani (1991) essa incoerência decorre da própria contradição entre a apropriação privada dos meios de produção e a socialização do trabalho na sociedade capitalista.

Segundo Saviani a instrução está ligada a modernidade e ao desenvolvimento da sociedade. Porém, dentro de alguns limites,

Adam Smith, afirmava que a instrução para os trabalhadores era importante; à medida que os trabalhadores dispusessem de educação básica, se tornavam mais aptos para viver na sociedade, e se inserir no processo produtivo, se tornavam mais flexíveis, com pensamento mais ágil e mais adequado à necessidade da vida moderna. Adam Smith percebia isso no nível da educação básica. Daí a famosa frase a ele atribuída: “*Instrução para os trabalhadores, porém, em doses homeopáticas*”. Quer dizer, é preciso um mínimo de instrução para os trabalhadores e este mínimo é positivo para a ordem capitalista, mas, ultrapassando este mínimo, entra-se em contradição com essa ordem social (SAVIANI, 1994, p. 156).

Saviani afirma que, o saber é força produtiva, é meio de produção. Assim sendo, na sociedade capitalista baseada na propriedade privada dos meios de produção, a instrução dos trabalhadores está permeada por uma contradição voltada aos interesses da classe dominante.

A partir de 2006, as Universidades e Institutos Federais iniciaram a implantação da política de incentivos à qualificação prevista no PCCTAE, que consiste em conceder percentuais sobre os vencimentos básicos dos/as servidores/as que possuíam educação básica ou superior acima do requisito mínimo para o ingresso no cargo. A implantação dessa política impulsionou a volta aos bancos escolares de uma parte significativa da categoria, assim como a procura por especializações e mestrados. Nota-se, no quadro técnico da UnB, uma preocupação em se qualificar para atender a instituição e estar em conformidade com o PCCTAE.

Quanto aos novos servidores que estão em processo de estágio probatório e objeto dessa pesquisa, a maioria já chegam a Instituição com um grau de formação superior do exigido para ingresso no cargo.

4.2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A estratificação descrita na tabela abaixo, na qual se assenta essa pesquisa, foi feita realizando o cálculo de amostra, separadamente, para o total compreendido na resolução 004/98, e para o total compreendido na resolução 005/13, com nível de confiança de 95%, estimativa de erro de 10%, e proporção “p”=50, como a que esperamos encontrar, pois não tendo estimativa do que devemos esperar, a opção mais prudente é usar o pior cenário, que torna maior o tamanho da amostra: a população se distribuindo em partes iguais entre as afirmações possíveis, logo $p=50\%$.

Posteriormente, o quantitativo da amostra de cada “universo por resolução do CAD” foi distribuído proporcionalmente, entre a divisão de gênero, divisão de classes (C, D, E), e divisão de centro de custo de lotação (ligado a unidades acadêmicas ou administrativas), de modo a intensificar a representatividade da amostra.

No momento da qualificação dessa pesquisa, de um total de 517 servidores em estágio probatório, 171 servidores estavam sendo avaliados com base na resolução 004/1998, e 346 servidores estavam sendo avaliados com base na resolução 005/2013. Esses dois grupos desejava-se analisar de forma independente, e com comparações posteriores dos resultados verificados. Por convenção, seria chamado de grupo 1 o grupo formado pelos servidores que estão sendo avaliados com base na resolução 004/1998, sendo que dos 171 servidores, seriam considerados apenas 168, em decorrência de que 3 destes servidores encontram-se cedidos, à Ebserh, à Presidência e à UFRN. Também por convenção, seria chamado de grupo 2 o grupo formado pelos servidores que estavam sendo avaliados com base na resolução 005/2013, o qual é formado por 346 servidores.

Para ter uma expectativa do quantitativo necessário para compor a amostra foi utilizada a fórmula proposta por Richardson e Cols. (2014) para amostras aleatórias.

Universo	12	16	60	79	10	33	9	6	54	65	17	64
	2.23	2.97	11.15	14.68	1.86	6.13	1.67	1.12	10.04	12.08	3.16	11.90
Amostra	2	3	11	15	2	6	2	1	10	12	3	12

FONTE: elaboração do autor, 2016

Dessa amostra ideal, após a aplicação dos questionários, foi obtida a distribuição a seguir, para se proceder a análise dos dados obtidos:

Resolução CAD 004/98

Situação na qualificação – universo de 168 (amostra de 62) → Agora 54 do universo, excluindo cedido e transferidos.

Tabela 3: Para 54 pessoas no universo, amostra de 35

	Homem – 23						Mulher – 29					
	C – 0		D – 12		E – 11		C – 1		D – 13		E – 15	
	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm
Universo	0	0	7	5	7	4	0	1	10	3	7	8
Amostra Arredondada	0	0	5	3	5	3	0	1	6	2	5	5
Obtido	0	0	6	3	7	3	0	1	6	3	6	7

FONTE: elaboração do autor, 2016

Total obtido nessa resolução → 42 (80,77%)

Universo da resolução – 54

Resolução CAD 005/2013

Situação na qualificação → universo de 346 (amostra de 77) → 425 agora do universo, excluindo cedido e transferidos.

Tabela 4: Para 425 pessoas no universo, amostra de 79

	Homem – 210						Mulher – 215					
	C – 28		D – 139		E – 43		C – 15		D – 119		E – 81	
	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm	Acad	Adm
Universo	12	16	60	79	10	33	9	6	54	65	17	64
Amostra Arredondada	2	3	11	15	2	6	2	1	10	12	3	12
Obtido	4	6	15	16	2	11	3	2	18	13	4	16

FONTE: elaboração do autor, 2016

Total obtido nessa resolução → 110 (25,88%)

Universo da resolução - 425

Total previsto em ambas as resoluções na qualificação → 139

Total previsto em ambas as resoluções atualizado → 114

Total obtido em ambas as resoluções → 152 (31,87%)

Total do universo – 479

Com base nessa distribuição amostral, após a coleta dos dados, se verificou a seguinte característica da amostra representativa:

Resolução * Idade

Tabela 5:Relação de idade dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos

			Idade						Total
			Até 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	De 41 a 45 anos	Acima de 45 anos	
Resolução	004/98	Ocorrências	6	17	12	4	2	1	42
		%	14,3%	40,5%	28,6%	9,5%	4,8%	2,4	100,0%
	005/13	Ocorrências	33	44	23	8	0	2	110
		%	30,0%	40,0%	20,9%	7,3%	,0%	1,8	100,0%

FONTE: elaboração do autor, 2016

Do universo inicial de 54 servidores submetidos ao estágio probatório pela Resolução CAD 004/1998, desse total 42 (quarenta e dois) responderam ao questionário, nota-se que a maioria tem entre 26 e 40 anos, totalizando 77 %.

O universo da resolução CGP 005/2013, foi de 425 servidores em processo de avaliação, destes 110 responderam ao questionário e pelos resultados apresentados na tabela 5, trata-se de um público jovem em que 90 % têm entre 26 e 40 anos.

Resolução * Sexo

Tabela 6:Relação de sexo dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Resolução	004/98	Ocorrências	23	19	42
		%	54,8%	45,2%	100,0%
	005/13	Ocorrências	56	54	110
		%	50,9%	49,1%	100,0%

FONTE: elaboração do autor, 2016

Em ambas as resoluções o público feminino é ligeiramente em maior número 54,8% na Resolução 004/1998 e 50,9% na Resolução 005/2013.

Resolução * Formação

Tabela 7:Relação de escolaridade dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos

			Formação					
			Não resp.	Ensino Médio	Especializ.	Graduação	Mestrado	Doutorado
Resolução	004/98	Ocorrências	0	1	23	14	4	0
		%	0,0%	2,4%	54,8%	33,3%	9,5%	0%
	005/13	Ocorrências	1	21	32	46	10	0
		%	0,9%	19,1%	29,1%	41,8%	9,1%	0%

FONTE: elaboração do autor, 2016

No tocante a formação os respondentes pesquisados da Resolução 004/1998, 54,8% possuem especialização e 33,8% possuem graduação. As respostas dos servidores analisados pela resolução 005/2013 temos um equilíbrio no grau de formação com uma preponderância da graduação.

Resolução * Cargo/Classe

Tabela 8:Relação de classe do cargo dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos

			Cargo/Classe do PCCTAE			Total
			C	D	E	
Resolução	004/98	Ocorrências	1	18	23	42
		%	2,4%	42,9%	54,8%	100,0%
	005/13	Ocorrências	15	62	33	110
		%	13,6%	56,4%	30,0%	100,0%

FONTE: elaboração do autor, 2016

Quanto aos cargos ocupados pode-se inferir que há um equilíbrio das classes D e E na resolução 004/1998, entretanto na Resolução 005 os cargos foram majoritariamente da classe D, cujo requisito para ingresso é formação de nível médio.

Resolução * Área

Tabela 9:Relação de área de lotação dos trabalhadores conforme a resolução vigente de estágio para os mesmos

			Área		Total
			Acadêmica	Administrativa	
Resolução	004/98	Ocorrências	25	17	42
		%	59,5%	40,5%	100,0%
	005/13	Ocorrências	46	64	110
		%	41,8%	58,2%	100,0%

FONTE: elaboração do autor, 2016

Em relação ao local de lotação verifica-se que mesmo havendo uma diferença de áreas de lotação dos servidores em relação às Resoluções, o quantitativo final entre os respondentes é de 71 servidores para cada área.

Desse modo podemos inferir que os novos servidores possuem formação superior ao exigido para o cargo, uma vez que 96 dos 152 pesquisados ocupam cargos das classes C e D, cujo requisito de formação é Ensino Médio e que dentre os pesquisados 55 são de cargos que exigem curso superior para ingresso e que 139 declararam ter formação de graduação, especialização ou mestrado. Os novos servidores são jovens com idade entre 26 e 40 anos. Há uma leve maioria de mulheres (51,97%) e há um equilíbrio nas áreas de lotação acadêmicas e administrativas.

A análise dos dados foi efetuada utilizando-se o programa IBM SPSS Statistics 19, e os dados configurados nas tabelas apresentadas na análise dos dados dessa pesquisa.

Foram identificadas frequências de respostas, percentuais, e desenvolvido teste de hipótese, se a proporção dos resultados obtidos para as respostas de avaliações regidas pela resolução 004/98 coincidem com os resultados obtidos para as proporções das respostas de avaliações regidas pela resolução 005/13 (hipótese nula, sem diferença), ou se divergem os resultados conforme a resolução vigente (hipótese de diferença de resultados).

A distribuição χ^2 ou chi-quadrado / qui-quadrado, é uma das distribuições mais utilizadas em estatística inferencial, sendo um teste não paramétrico (rol de exigências não inclui a normalidade ou o nível intervalar de mensuração), utilizado para medidas tanto no nível nominal como no ordinal (Levin e Fox, 2004).

Este teste serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de um experimento e a distribuição esperada para o fenômeno. Isto é, ele nos diz com quanta certeza os valores observados podem ser aceitos como regidos pela teoria em questão.

Na situação dessa pesquisa, o teste qui-quadrado analisa a distribuição de frequências das respostas nominais, comparando-as entre os trabalhadores regidos pela resolução 004/98 e os regidos pela resolução 005/13, sendo, portanto, nesse caso um teste de dois critérios, com significância de 0,05.

Por fim, as questões abertas foram analisadas a partir do quadro para análise de conteúdo proposto por Bardin (2009), identificando categorias, verbalizações, temas e frequências.

Assim como na análise das respostas dos trabalhadores técnico-administrativos em estágio probatório, as questões respondidas pelos gestores foram analisadas a partir do quadro para análise de conteúdo proposto por Bardin, identificando categorias, verbalizações, temas e frequências.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Os objetivos propostos para essa pesquisa foram verificar se há um processo democrático na avaliação de desempenho, se está associada com as metas do planejamento institucional, influenciando nos resultados, planejamento e definição de processos, e qual seu papel na formação, desenvolvimento e motivação na carreira dos novos servidores técnicos administrativos. Para isso procurou-se verificar as percepções dos servidores avaliados e suas chefias imediatas com base nos instrumentos de avaliação vigentes atualmente na UnB.

Parte Quantitativa dos Questionários

As tabelas 10 e 11 apresentam as frequências e percentuais das respostas nominais do questionário aplicado aos trabalhadores, para cada um dos itens levantados. A tabela 12 apresenta os resultados do teste do qui-quadrado, assinalando os que não apresentam diferença estatística dentro de significância de 0,05, bem como os que apresentam diferença estatística dentro dessa mesma significância.

Tabela 10 – resoluções sobre estágio probatório

Variáveis/ Questões	Resoluções sobre estágio probatório							
	Frequência e Perc. Res. 004/98				Frequência e Perc. Res. 005/13			
	Resposta SIM		Resposta NÃO		Resposta SIM		Resposta NÃO	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
O seu setor realiza a AD dentro dos prazos estipulados pelo DGP/COGED?	14	33,3	27	64,3	20	18,2	84	76,4
Foi realizada reunião de avaliação da etapa anterior, em que se debateu e estabeleceu acordo sobre o fazer dentro da unidade, as metas, prazos e a divisão de responsabilidades?	17	40,5	23	54,8	26	23,6	78	70,9
Foi realizada reunião de avaliação da etapa anterior, em que se debateu as possibilidades de melhorias dos processos para o novo ciclo de avaliação?	26	61,9	15	35,7	33	30	71	64,5
Há clareza do que sua chefia espera de você?	11	26,2	30	71,4	23	20,9	84	76,4
Ocorrem reuniões de acompanhamento das metas?	34	81	6	14,3	60	54,5	45	40,9
A AD está focada em dar uma nota ao servidor?	22	52,4	17	40,5	39	44,1	68	61,5
A AD está focada em aferir se o servidor faz jus à progressão no estágio probatório?	6	14,3	36	85,7	44	40	63	57,3
A AD é apenas um rito burocrático a ser seguido?	12	28,6	28	66,7	28	25,5	80	72,7
A AD é focada em propiciar elementos para definir política de capacitação a ser adotada no setor?	30	71,4	9	21,4	64	58,2	43	39,1
A AD é focada em propiciar elementos para definir readequação de metas?	26	61,9	13	31	66	60	40	36,4
A AD é focada em controlar a atuação profissional dos servidores?	9	21,4	30	71,4	40	36,4	66	60
A AD está focada em punir servidores que não se	22	52,4	17	40,5	67	60,9	39	35,5

enquadrem no que as chefias desejem?								
A AD está focada em aumentar a produtividade?	25	59,5	14	33,3	60	54,5	46	41,8
A AD está focada em avaliar acertos e lacunas na definição das metas?	32	76,2	8	19	53	48,2	52	47,3
Sua AD envolveu o debate do serviço, definição de metas e prazos?	28	66,7	12	28,6	56	50,9	49	44,5
Sua AD incluiu reuniões periódicas para revisão, ajustes e readequações que se fizessem necessárias?	35	83,3	6	14,3	69	62,7	36	32,7
Sua AD envolveu o diagnóstico das habilidades e competências necessárias ao fazer profissional?	35	83,3	6	14,3	62	56,4	42	38,2
Sua AD identificou áreas de capacitação que melhorariam o seu desempenho?	28	66,7	13	31	45	40,9	59	53,6
Sua AD atribuiu menção satisfatória?	8	19	33	78,6	22	20	80	72,7
A avaliação modificou seu desempenho e fazeres?	29	69	12	28,6	67	60,9	37	33,6
A avaliação foi utilizada pela chefia no planejamento do trabalho do setor?	33	78,6	8	19	60	54,5	43	39,1
A avaliação lhe motivou a buscar novos conhecimentos para o trabalho, ou em orientação profissional e encaminhamento para curso de capacitação?	17	40,5	24	57,1	51	46,4	53	48,2
A avaliação gerou melhoria dos serviços prestados?	18	42,9	23	54,8	59	53,6	45	40,9
A chefia propôs adequação de sua capacitação (indicação para curso ofertado pela UnB ou outra instituição) para as habilidades e competências que estão demandadas em você?	28	66,7	13	31	39	35,5	65	59,1
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Você?	1	2,4	41	97,6	3	2,7	104	94,5
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Seu chefe imediato?	0	0	42	100	1	0,9	107	97,3
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? A direção de sua unidade/órgão?	20	47,6	20	47,6	41	37,3	65	59,1
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Seus colegas de trabalho?	3	7,1	38	90,5	10	9,1	95	86,4
Quem você considera que deve	16	38,1	24	57,1	47	42,7	56	50,9

estar envolvido no processo de avaliação? Os usuários da Universidade?								
Você considera adequada a avaliação de desempenho atual?	35	83,3	6	14,3	49	44,5	50	55,5

FONTE: elaboração do autor, 2016

TABELA 11- frequências e percentuais sobre as resoluções de estágio probatório

Variáveis/ Questões	Resoluções sobre estágio probatório											
	Frequência e Percentual Res. 004/98						Frequência e Percentual Res. 005/13					
	Individual		Por equipes		Combinação de ambas		Individual		Por equipes		Combinação de ambas	
	Freq	%	Freq	%			Freq	%	Freq	%		
Em sua opinião, a avaliação de desempenho deve ser:	3	7,1	6	14,3	33	78,6	13	11,9	3	2,8	93	85,3

FONTE: elaboração do autor, 2016

TABELA 12 – Teste de Significância

Variáveis/ Questões	Qui-quadrado	
	Significância estatística	
	Sim apresenta diferença estatística $p < 0,05$	Não apresenta diferença estatística $p > 0,05$
O seu setor realiza a AD dentro dos prazos estipulados pelo DGP/COGED?		X
Foi realizada reunião de avaliação da etapa anterior, em que se debateu e estabeleceu acordo sobre o fazer dentro da unidade, as metas, prazos e a divisão de responsabilidades?		X
Foi realizada reunião de avaliação da etapa anterior, em que se debateu as possibilidades de melhorias dos processos para o novo ciclo de avaliação?	X	
Há clareza do que sua chefia espera de você?		X
Ocorrem reuniões de acompanhamento das metas?	X	
A AD está focada em dar uma nota ao servidor?	X	
A AD está focada em aferir se o servidor faz jus à progressão no estágio probatório?	X	
A AD é apenas um rito burocrático a ser seguido?		X
A AD é focada em propiciar elementos para definir política de capacitação a ser adotada no setor?		X
A AD é focada em propiciar elementos para definir readequação de metas?		X

A AD é focada em controlar a atuação profissional dos servidores?		X
A AD está focada em punir servidores que não se enquadrem no que as chefias desejem?		X
A AD está focada em aumentar a produtividade?		X
A AD está focada em avaliar acertos e lacunas na definição das metas?	X	
Sua AD envolveu o debate do serviço, definição de metas e prazos?		X
Sua AD incluiu reuniões periódicas para revisão, ajustes e readaptações que se fizessem necessárias?	X	
Sua AD envolveu o diagnóstico das habilidades e competências necessárias ao fazer profissional?	X	
Sua AD identificou áreas de capacitação que melhorariam o seu desempenho?	X	
Sua AD atribuiu menção satisfatória?		X
A avaliação modificou seu desempenho e fazeres?		X
A avaliação foi utilizada pela chefia no planejamento do trabalho do setor?	X	
A avaliação lhe motivou a buscar novos conhecimentos para o trabalho, ou em orientação profissional e encaminhamento para curso de capacitação?		X
A avaliação gerou melhoria dos serviços prestados?		X
A chefia propôs adequação de sua capacitação (indicação para curso ofertado pela UnB ou outra instituição) para as habilidades e competências que estão demandadas em você?	X	
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Você?		X
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Seu chefe imediato?		X
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? A direção de sua unidade/órgão?		X
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Seus colegas de trabalho?		X
Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? Os usuários da Universidade?		X
Em sua opinião, a avaliação de desempenho deve ser individual?	X	
Em sua opinião, a avaliação de desempenho deve ser por equipes?	X	
Em sua opinião, a avaliação de desempenho deve ser uma combinação de ambas? (individual e por equipes):	X	
Você considera adequada a avaliação de desempenho atual?	X	

FONTE: elaboração do autor, 2016

Em ambos os grupos em análise, tanto os regidos pela resolução 004/98, como pela resolução 005/13, verifica-se majoritariamente a observância dos prazos processuais determinados pelo COGED/DGP, a existência de reuniões prévias com discussão de metas, prazos e responsabilidades.

Verifica-se uma variação significativa entre as duas amostras em estudo, quando comparamos os resultados dos grupos regidos por cada uma das resoluções em aspectos como realização de reunião prévia ao ciclo de avaliação, com debate de possibilidade de

melhoria dos processos (o que demanda feedback e ajustes do planejamento), sendo que o percentual de 35,7% dessas ocorrências asseguradas no grupo da resolução 004/98, passou para 64,5% no grupo da resolução 005/13, e também quanto à ocorrência de reuniões de acompanhamento de desempenho e de metas, sendo que o percentual de 14,3% dessas ocorrências asseguradas no grupo da resolução 004/98, passou para 40,9% no grupo da resolução 005/13, o que representa uma melhoria dos procedimentos de avaliação, tornando-o menos burocrático, porém ainda menor do que a metade dos servidores em análise de estágio.

Segundo Robbins (2001) a administração eficaz é aquela que o funcionário percebe que o julgamento do seu desempenho no trabalho está ocorrendo de maneira justa, que as chefias são sinceras em suas avaliações e que o processo é utilizado para aperfeiçoar o clima organizacional mantendo-o construtivo.

Também se verifica uma variação significativa entre as duas amostras em estudo, quando comparamos as opiniões referentes ao foco da avaliação de desempenho, no que se refere à atribuição de uma nota, e no que se refere à aferição para a progressão por mérito. Enquanto na primeira questão, referente à nota que implica em aprovação ou reprovação, é visto como foco através do percentual de 40,5% dessas ocorrências asseguradas no grupo da resolução 004/98, passou para 61,5% no grupo da resolução 005/13. Já quanto ao foco da progressão por mérito, atinge o percentual de 85,7% dessas ocorrências asseguradas no grupo da resolução 004/98, passando para 57,3% no grupo da resolução 005/13. Assim identifica-se na resolução 005/13 um incremento na preocupação dos servidores quanto à aprovação no estágio probatório, e uma redução no aspecto da progressão por mérito. Isso é explicável pela mudança de metodologia da avaliação, a qual deixou de ser tão formal e demanda novos processos no ato de avaliar, intensificando o risco de reprovação e reduzindo assim as percepções centradas meramente na progressão por mérito. Um aspecto que tange essa questão é o resultado da análise de conteúdo das respostas abertas dos trabalhadores, onde diversas falas retratam a preocupação com a reprovação, a partir de diferenças com suas chefias.

Outro elemento diferente entre os dois grupos em estudo refere-se à avaliação de acertos e lacunas na definição das metas, passando de 19% dos servidores da resolução 004/98, para 47,3% dos servidores da resolução 005/13. Ainda que sejam percentuais minoritários, e, portanto demonstram a necessidade de intensificar o feedback e o

planejamento, mas demonstram também uma melhora desse aspecto considerando a alteração do modelo de AD em vigor na UnB.

Dialogando com Robbins (2001) a AD deve ser planejada para o acompanhamento do desempenho, aconselhando e sugerindo mudanças durante o processo, muito mais que um item de julgamento. Dessa forma a avaliação na gestão pública serve de instrumento para democratização da sociedade e do Estado e contribui para a desburocratização institucional.

Mesmo assim, ambos os grupos em estudo consideram majoritariamente a avaliação de desempenho um rito burocrático ainda a ser seguido, e que visa controlar a atuação profissional dos servidores, portanto com um aspecto mais punitivo, como decorre dos percentuais minoritários, porém expressivos (40,5% dos servidores da resolução 004/98 e 35,5% dos servidores da resolução 005/13), e também decorre da análise de conteúdo das questões abertas. Em ambos os grupos, a maioria dos servidores considera que os instrumentos de ambas as resoluções são insuficientes para a orientação de uma política de capacitação e para a readequação de metas, ainda não sendo majoritária a opinião de que a avaliação de desempenho esteja focada no aumento da produtividade.

De acordo com Marras (2000), o processo de avaliação de desempenho é um campo fértil para a subjetividade, muitas vezes os avaliadores não foram capacitados para usar esse instrumento e acabam utilizando-o com propósitos punitivos ao invés de educacionais, não utilizam a avaliação para acompanhar o desenvolvimento das pessoas, corrigir falhas no planejamento e conseqüentemente o aprimoramento das ferramentas de gestão. Ainda segundo Araújo (2006) a avaliação de desempenho deve ser usada para reforçar os elos de gestão entre as pessoas e as unidades, assim como os objetivos da organização como um todo. Ao ser utilizado como instrumento de produtividade, burocrático e punitivo dissociado de uma política de capacitação e de planejamento de ações para aperfeiçoar a gestão não cumpre seu papel. Bergue (2007) enfatiza que os entes públicos necessitam de instrumentos formais de avaliação que não sejam apenas cumprimento de requisitos legais, mas que sejam efetivos instrumentos de gestão de pessoas que vise qualificar o aparelho administrativo.

Analisando a realidade da avaliação de desempenho a que estão submetidos, ambos os grupos constitutivos da amostra consideram majoritariamente que a avaliação ainda não envolve o debate dos fazeres, as metas e prazos, e que a mesma atribui menção satisfatória, o que faz referência à aprovação no estágio. Isso reforça as

percepções anteriores, de que a AD segue sendo em grande medida um rito burocrático, não alcançando a dimensão de feedback e intervir no planejamento e definição de metas e políticas de capacitação, gerando motivação e aumento de qualidade na execução dos fazeres.

Entretanto em três aspectos encontramos diferença estatística entre o segmento da resolução 004/98 e o segmento da resolução 005/13. Quanto a reuniões periódicas para ajustes no planejamento, 14,3% dos servidores da resolução 004/98, diante de 32,7% dos servidores da resolução 005/13, consideram ter havido em seus casos, o que apresenta uma situação de que a resolução 005/13, mesmo diante de um quadro ainda minoritário, apresenta melhores resultados relacionados a esse item, colaborando assim na melhoria nas práticas de gestão da instituição. Quanto ao diagnóstico de competências e habilidades necessários ao fazer profissional, 14,3% dos servidores da resolução 004/98, diante de 38,2% dos servidores da resolução 005/13, consideram ter havido em seus casos, o que também apresenta uma situação de que a resolução 005/13, mesmo diante de um quadro ainda minoritário, contribui para melhores resultados relacionados a esse item. Por fim, na identificação de áreas de capacitação para a melhoria do desempenho, 31,0% dos servidores da resolução 004/98, diante de 51,3% dos servidores da resolução 005/13, consideram ter havido essa identificação em seus casos, o que apresenta uma situação de que a resolução 005/13, também nesse quesito, apresenta melhores resultados para a melhoria nas práticas de gestão da instituição, mas que necessita ser analisado em conjunto com a manifestação anterior, em que somente 21,4% dos servidores da resolução 004/98, e de 39,1% dos servidores da resolução 005/13, consideram ter havido elementos para uma política de capacitação a ser adotada nos setores, portanto há ainda uma distância entre a identificação das áreas para capacitação, com a definição de uma política de capacitação que de significado às conclusões da avaliação de desempenho.

Compreendemos as políticas públicas como instrumentos governamentais, que regulamentam o comportamento da iniciativa privada e também do próprio setor público, para garantir direitos fundamentais (individuais e coletivos) da sociedade; ademais, elas não surgem apenas em decorrência da intenção dos representantes do Estado; mas, sobretudo, resultam de ações públicas motivadas pelas lutas de classes dos cidadãos e, neste caso, as políticas públicas são criadas como respostas do Estado às demandas da sociedade e de seu próprio interior, sendo compromisso de responsabilidade governamental, para uma determinada área e em um determinado período de tempo (CUNHA; CUNHA, 2002)

As ações de capacitação não podem ser iniciativas individuais de determinados setores, necessita que seja uma política institucional para que realmente tenha

efetividade na melhoria do desempenho dos servidores e principalmente dos serviços prestados a sociedade.

Os servidores de ambos os extratos amostrais consideram que a avaliação minoritariamente modificou o desempenho e fazeres, que motivou a buscar novos conhecimentos, orientação ou capacitação (57,1% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 48,2% dos servidores relacionados à resolução 005/13), o que sinaliza uma busca individual por qualificação, por fora de políticas institucionais, de ações de capacitação por uma parcela dos servidores; e se divide no tocante à consideração de que a avaliação de desempenho gerou melhorias dos *serviços* (54,8% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 40,9% dos servidores relacionados à resolução 005/13), o que reflete por um lado os elementos burocráticos, e por outro a necessidade de atingir os conceitos necessários para a aprovação no estágio.

Duas questões que estatisticamente divergem entre as opiniões dos dois segmentos em comparação, é se a avaliação foi utilizada pela chefia no planejamento do trabalho do setor (19,0% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 39,1% dos servidores relacionados à resolução 005/13), o que aponta os limites de aproveitamento do instrumento, mas um incremento a partir da resolução 005/13; e se a chefia propôs capacitação para o alcance de habilidades e competências demandadas (31,0% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 59,1% dos servidores relacionados à resolução 005/13), o que também fornece melhores resultados de gestão para a amostra do segmento da resolução 005/13.

Para Chiavenato (2005, p. 66) funcionários que se sentem respeitados em suas demandas que são ouvidos nas demandas de planejamento institucional sentem-se como parte efetiva da organização e assim considera-se participativo, entende-se por participação “o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos desse grupo e a assumirem a responsabilidade de alcança-los”.

Por essa razão que Chiavenato (2004, p. 8) afirma que:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização (2004, p. 8).

Quanto aos sujeitos envolvidos no processo de avaliação, ambos os grupos em comparação afirmam que o próprio servidor, o chefe imediato e os colegas de trabalho são os principais sujeitos a serem considerados no processo de avaliação, com a quase totalidade das respostas demonstrando isso. Quanto à direção da unidade/órgão, e quanto aos usuários da Universidade, verifica-se divisão nas manifestações, podendo expressar preocupações quanto à subjetividade ainda existente nos instrumentos a serem considerados por pessoas que não estão tão cotidianamente envolvidas no setor, mas que podem ser apropriadas na avaliação institucional e coletiva, e na definição do plano de desenvolvimento institucional.

No processo de avaliação de desempenho nas instituições, além dos métodos tradicionais, novos métodos estão sendo implementados. Araújo (2006, p. 160) entende que “o método de 360° implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo Avaliação de Desempenho- AD, tanto agentes internos, quanto externos. Para Chiavenato (2005, p. 254) “Avaliação 360° representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização.”

Quanto à consideração se a AD deve ser individual, coletiva ou ambas, verifica-se diferença estatística entre as opiniões dos grupos amostrais em estudo. 7,1% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 11,9% dos servidores relacionados à resolução 005/13 consideram que deve ser somente individual, 14,3% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 2,8% dos servidores relacionados à resolução 005/13 consideram que deve ser somente coletiva, e 78,6% dos servidores relacionados à resolução 004/98 e 85,3% dos servidores relacionados à resolução 005/13 consideram que deve ser uma combinação de ambas. Mesmo com as diferenças estatísticas, a ampla maioria considera necessário combinar a avaliação individual com a coletiva, o que demonstra uma visão da estrutura do trabalho e dos processos, embora haja uma preocupação maior com a vertente individual entre os regidos pela resolução 005/13, e uma preocupação maior com a vertente coletiva entre os regidos pela resolução 004/98, que pode estar relacionado com um melhor planejamento através do instrumento de avaliação mais recente.

Finalizando a análise das tabelas citadas, consideram adequada a avaliação de desempenho a que estão submetidos 14,3% dos servidores submetidos à resolução 004/98, e 55,5% dos servidores submetidos à resolução 005/13, o que demonstra profunda insatisfação com o modelo burocrático e comportamental da resolução

anterior, dissociado do processo de gestão, mas ainda considerável insatisfação com o modelo atual, em que pese à melhora das respostas fornecidas por esse segmento.

Parte Qualitativa dos Questionários

As questões abertas dos questionários respondidos pelos trabalhadores técnico-administrativos em estágio probatório foram analisadas a partir do quadro para análise de conteúdo proposto por Bardin (2009), identificando categorias, verbalizações, temas e frequências, para a interpretação destas manifestações.

Categoria 1 - adequação da avaliação de desempenho atual, dos servidores regidos pela resolução 004/98

Quadro 2 – Resultados da Categoria 1: adequação da avaliação de desempenho atual, dos servidores regidos pela resolução 004/98

Verbalizações	Temas	Freq.
<p>“não há melhor maneira de cumprir esse ritual burocrático além do que já se faz nesta universidade.”</p> <p>"na forma atual, com reunião antes de cada etapa, com elaboração de metas, e acompanhamento está melhor, porém a primeira avaliação (em sua forma, foi péssima)".</p> <p>"é mecânica e superficial. Baseia-se simplesmente em atribuir uma nota ao servidor".</p> <p>"muitos são avaliados apenas conforme a conveniência e não na realidade".</p>	Rito/burocrática	4
<p>“fico isolada no meu setor, daí há uma dificuldade em quem deve fazer a avaliação do meu trabalho.”</p> <p>“não há espaço para que o servidor se defenda.”</p>	Sujeitos	2
<p>“ainda é bastante arcaica por usar meios pouco informatizados.”</p> <p>“acho que a avaliação evoluiu e melhorou em relação à resolução mais antiga. Ficou mais correta, propicia uma avaliação mais justa, mas ainda carece de um mecanismo que garanta o cumprimento, por parte das chefias dos procedimentos descritivos na cartilha do estágio probatório.”</p>	Melhorar Instrumentos	2

<p>“deve ser feita uma minuta de todos os pontos positivos demonstrado e também os negativos para posterior melhorias.”</p> <p>“deveria melhorar o processo de avaliação, pois quem avalia tem muitas dúvidas sobre como fazê-lo.”</p>	Dar Feedback	2
--	--------------	---

FONTE: elaboração do autor, 2016

Os servidores regidos pela resolução 004/98, questionadas sobre a adequação da avaliação de desempenho a que estão submetidos, ainda relatam que a mesma é burocrática e mecânica, cujo objetivo resume-se à nota atribuída ao servidor. Relatam dificuldades na definição dos sujeitos da avaliação e no instrumento de aferição, bem como no feedback e capacitação dos gestores. O número de respostas nessa questão aberta demonstrou ser baixo, e as opiniões refletem afirmações já desenvolvidas por outros autores, como Lucena (1992), que retrata o formalismo da avaliação de desempenho, quase remetida a existência de um dia nacional de avaliação, sem maiores consequências aos fazeres, e limitando-se à concessão ou não da progressão por mérito.

Categoria 2 - adequação da avaliação de desempenho atual, dos servidores regidos pela resolução 005/13.

Quadro 3 –adequação da avaliação de desempenho atual, dos servidores regidos pela resolução 005/13

Verbalizações	Temas	Freq.
<p>“traz bastante melhora para o ambiente de trabalho.”</p> <p>“é apenas mais um trâmite do processo.”</p> <p>“a avaliação de desempenho é periódica e necessária para o aperfeiçoamento do servidor.”</p> <p>“objetivo unicamente burocrático, sem efeitos substanciais no aperfeiçoamento do servidor”</p> <p>“deve fazer a melhoria contínua.”</p> <p>"do jeito que me foi apresentada, a avaliação não passou de um visto burocrático".</p> <p>"a minha houve defeitos/vícios, uma vez que houve atribuição de notas por últimos acontecimentos e não pelo todo e foi avaliado por atividades feitas".</p>	Rito/Objetivos	16

<p>"atualmente não há aplicação de melhorias práticas".</p> <p>"não atende a personalidade a qual foi proposta".</p> <p>"enquanto a avaliação de desempenho for destinada a cumprir formalidades não haverá mudanças impactantes".</p> <p>"ainda não passei por nenhuma fase da avaliação, embora o tempo esteja passando e os prazos se cumprindo. A justificativa do coged é a falta de pessoal devido ao estado de greve. Além disso, não possuo elemento para avaliar o processo".</p> <p>"Cumpre os indicadores formulados pelo setor de RH."</p> <p>"Pois é apenas um rito burocrático."</p> <p>"não há avaliação de desempenho, há avaliação de estágio probatório que são duas coisas diferentes."</p> <p>"É muita burocracia pra não levar a nada, são sempre as mesmas coisas a ser perguntado e como sempre, tudo que você sugere não vai pra frente."</p> <p>"A preocupação parece ser meramente quantitativa/burocrática sem reflexos para o processo de trabalho do profissional ou da equipe."</p>		
<p>"existe pouca participação do servidor avaliado"</p> <p>"a avaliação é subvalorizada e não costuma ser realizada pelas chefias. Normalmente, todos dão nota máxima e não avaliam os aspectos relevantes. Além disso, a maioria tem medo de atribuir notas ruins para servidores com baixo desempenho".</p> <p>"acho importante haver avaliação do servidor da equipe de trabalho e do setor, de forma processual, estando presentes servidores do setor, chefia imediata e direção da unidade/orgão."</p> <p>"Deveria ser 360°."</p> <p>"A pessoa que me avalia não me informa o meu desempenho. Nunca tive acesso a minha avaliação."</p> <p>"Porque a UNB não tem estrutura adequada para a execução do trabalho: espaço físico, sistemas informatizados e colaboração das chefias com os subordinados."</p>	<p>Sujeitos</p>	<p>6</p>
<p>"pois abrange os principais aspectos das atividades diárias".</p> <p>"falta planejamento e avaliação constantes".</p> <p>"porque dá chance do servidor e equipe discutirem juntos os objetivos e metas do trabalho".</p> <p>"Porém, o maior problema é trazer para a realidade a</p>	<p>Planejamento e Metas</p>	<p>8</p>

<p>melhoria visada. Acaba que tudo não passa de papel.”</p> <p>”Atualmente o foco da avaliação é o desempenho do servidor sem provocar intencionalmente a revisão e atualizações das atividades do serviço oferecido de forma condizente com as necessidades da universidade pública e de qualidade para todos”.</p> <p>”por que demonstra-se incipiente sem clara definição de atribuições profissionais e, também, sem definições precisas sobre as demandas do serviço. Além disso, as fases da avaliação de desempenho não cumprem os prazos previstos na legislação”.</p> <p>”Infelizmente a avaliação de desempenho não gera impacto no cotidiano de trabalho, não é considerada para quaisquer planejamento da carreira e do próprio centro de custo.</p> <p>”No meu centro de custo, não reflete as metas e demandas do cotidianos.</p>		
<p>”apesar da falta de clareza sobre as vias de recurso caso o servidor se sinta prejudicado.”</p> <p>”existe favorecimento aos servidores antigos sobre novos”.</p> <p>”atualmente a Universidade de Brasília usa a avaliação para punir servidores, usando como perseguição”.</p> <p>”a avaliação atual é unilateral onde não há espaço para o novo servidor avaliar o local/setor/pessoas envolvidas no desempenho do novo servidor”.</p> <p>”a avaliação não é profícua, pois ainda predomina o 'câncer' do 'companheirismo' na hora da avaliação”.</p> <p>”ele deve ter peso da nota igual”.</p> <p>”Promove a perseguição.”</p>	Avaliação como instrumento punitivo	7
<p>”a papelada e todo o procedimento tem melhorado. Percebe-se que o DGP está tentando formar a avaliação uma ferramenta mais dinâmica e eficaz.” “Porque engloba todas as áreas para o desenvolvimento de um bom servidor.”</p> <p>”no entanto com modificações a cada avaliação, as atividades descritas anteriormente não são mais as mesmas”.</p> <p>”os parâmetros de avaliação são compatíveis com a necessidade de avaliação do serviço público”.</p> <p>”Acho que o questionário deveria ser mais objetivo.”</p>	Instrumentos	5
<p>”acredito que a avaliação não tem gerado uma política de capacitação e sistematização de competências”.</p> <p>”É adequada em certos pontos abordados como por</p>	Capacitação	2

<p>exemplo, a produção, mas por outro lado a avaliação não aborda o suficiente e aquilo que sugerimos, como por exemplo, cursos para a melhoria do serviço prestado, não é atendido pela chefia.”</p>		
<p>“há uma conversa de ambas partes para encontrar melhorias e soluções para os problemas encontrados”.</p> <p>"essa avaliação deve ter uma avaliação mais acurada e levar em conta elementos objetivos de avaliação. A avaliação de modo geral é razoável, mas falta um estímulo para aumentar o desempenho da avaliação periódica”.</p> <p>"as etapas de minha avaliação serviram para delimitar minhas tarefas e inverteram as áreas que preciso melhorar”.</p> <p>“por que avalia as atividades desenvolvidas no dia a dia proporcionando feedback e oportunidades de melhorias, além de detectar as situações em que o servidor está desempenhando corretamente.”</p> <p>"não contribui para meu crescimento profissional e não houve feedback em relação ao estabelecido nas minhas metas de trabalho”.</p> <p>“pois demonstra as características apresentadas pelo servidor e, assim, pode-se adequar o conhecimento, habilidades e atitudes ao serviço público.”</p> <p>“a observação diária das atividades desempenhadas serve para uma avaliação adequada e eficiente.”</p>	Feedback	7

FONTE: elaboração do autor, 2016

Os servidores pesquisados submetidos à avaliação de estágio probatório pela resolução 005/2013, questionadas sobre a adequação da avaliação de desempenho, assim como os da Resolução anterior, também relatam que ela é burocrática, que cumpre ritos formais e que enquanto assim for encarada não servirá para o objetivo que foi instituído. Conforme Lucena (1992), a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial importante, mas se não utilizada corretamente torna-se meramente burocrática. As respostas também inferem que não há aplicabilidade das melhorias sugeridas, embora acreditem que a avaliação tenha como objetivo a melhoria dos serviços prestados e o aperfeiçoamento do servidor.

Enquanto os sujeitos do processo de avaliação de desempenho consideram que a avaliação deva ser realizada pelos membros da equipe, entretanto, reclamam da ausência de feedback em relação as mudanças sugeridas na melhora dos processos de

trabalho e da pouca participação do servidor avaliado no processo, além do não cumprimento dos prazos estipulados pelo DGP/COGED.

Atestam que a avaliação de desempenho não gera mudanças nos afazeres cotidianos, pois seus resultados não são considerados para o planejamento dos processos de trabalho, inferem que o foco principal é o desempenho do servidor com o objetivo de aprovação ou não no estágio probatório e que as mudanças não passam da intenção.

Acreditam que a avaliação de desempenho no estágio probatório tem sido utilizada como instrumento de punição e que os servidores mais antigos são favorecidos em relação aos novos e que não há espaço para que haja uma avaliação das condições do ambiente de trabalho e demais fatores que podem influenciar em seu desempenho.

Em relação aos instrumentos, acreditam que é possível que os itens da avaliação possam ser mais objetivos e dinâmicos, no entanto, acreditam que as mudanças de atividades e metas a cada avaliação podem levar ao baixo desempenho.

A capacitação é um problema significativo relatado tanto pelos servidores avaliados quanto pelas chefias, que os novos servidores não recebem treinamento prévio dos sistemas utilizados na universidade e que os cursos sugeridos para otimizar o desempenho também não são acatados, que o processo de avaliação não tem gerado uma política de capacitação e sistematização de habilidades e competências capaz de superar as deficiências apresentadas nas etapas de avaliação.

Acreditam que o feedback em relação as metas acordadas tem gerado resultados positivos, pois há um acompanhamento de seu desenvolvimento, porém esse acompanhamento é pontual enquanto durar o período do estágio probatório, não há estímulo para a avaliação periódica.

Categoria 3 – *expectativas de um processo de avaliação, dos servidores regidos pela resolução 004/98.*

Quadro 4 – *expectativas de um processo de avaliação, dos servidores regidos pela resolução 004/98.*

Verbalizações	Temas	Freq.
<p>“a estabilidade”</p> <p>“que ele seja justo e específico para avaliar o trabalho realizado e que venha a contribuir efetivamente com a</p>	Rito/Objetivos	2

melhora do serviço do servidor”		
<p>"que debata metas e motive o servidor".</p> <p>“Que tenha uma construção coletiva das atividades que serão desenvolvidas pelo servidor para que a avaliação seja mais justa.”</p> <p>“Definir antes do processo o que o servidor vai desempenhar na sua função e depois avaliar o trabalho que ele desempenha.”</p>	Planejamento e Metas	3
<p>“ser transparente e democrático.”</p> <p>"que sirva para medir o desempenho profissional de cada um que esteja relacionada à indicação para as funções de chefia (fg) do setor, que tenha uma serventia, para além de dar estabilidade ao servidor".</p>	Imparcialidade e mérito	2
<p>“aprender e melhorar o desempenho”</p> <p>“Um feedback claro e efetivo para ações de melhoras serem tomadas.”</p> <p>"criticas e elogios sinceros, além de bons conselhos".</p> <p>“Um processo de aprendizado e desenvolvimento.”</p>	Feedback	4
<p>“ele deve obter o compromisso do servidor com o trabalho e dar condições para que o servidor se qualifique”.</p>	Capacitação	1

FONTE: elaboração do autor, 2016

Os servidores avaliados pela resolução 004/1998 colocam que a principal expectativa em relação ao estágio probatório é a conquista da estabilidade, que suas etapas sejam justas e que contribuam para a melhoria dos serviços prestados a sociedade.

Esperam que haja uma construção coletiva das metas e atividades a serem desenvolvidas, que o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório seja justo, transparente e democrático e que haja uma utilidade além da conquista da estabilidade.

Que o feedback seja claro e objetivo que as críticas sejam sinceras e possam ser utilizadas como instrumentos de melhoria dos serviços prestados, deve-se cobrar do servidor o compromisso na qualidade dos serviços prestados, assim como proporcionar-lhes condições de capacitação e qualificação.

Categoria 4 – *expectativas de um processo de avaliação, dos servidores regidos pela resolução 005/13.*

Quadro 5 – *Descrição de expectativas de um processo de avaliação, dos servidores regidos pela resolução 005/98.*

Verbalizações	Temas	Freq.
<p>“melhoria para o servidor e o ambiente de trabalho”</p> <p>“melhoria para o servidor no desempenho de sua função.”</p> <p>“melhorar o desempenho”</p> <p>“só a aprovação no estágio</p> <p>“melhorar o desempenho e o serviço prestado</p> <p>“avaliação do trabalho e postura do servidor para buscar melhorias tanto para o trabalho quanto para o setor.”</p> <p>“aprimorar o trabalho de cada servidor”</p> <p>"melhoria do trabalho profissional".</p> <p>"proporcionar desenvolvimento".</p> <p>“que melhore as condições de trabalho”</p> <p>"melhorias para os servidores e para a instituição".</p> <p>"processo democrático de forma de avaliação estritamente do trabalho é justo e postura profissional do servidor".</p> <p>"avaliação que possa contribuir para o desenvolvimento profissional, clima organizacional e efetividade no atendimento".</p> <p>“que sirva para meu crescimento profissional.”</p> <p>“o processo avaliativo de ser claro e justo, deve trazer benefícios para a equipe de trabalho, para servidor e para toda a universidade. É uma ferramenta importante para melhoria do trabalho.”</p> <p>“espero que a avaliação seja suficiente para dizer se o servidor está apto ou não a desenvolver suas atividades.”</p> <p>“honestidade e realidade entre o servidor e o serviço que ele presta.”“ser bem avaliado, tendo em vista o bom desenvolvimento no trabalho".</p> <p>“retorno sobre o desempenho das minhas atividades; indicações de pontos a melhorar; indicações de como melhorar aspectos insatisfatórios”.</p> <p>“avaliar meu desempenho conforme a lei”.</p> <p>“observar se o servidor em estágio está apto ao desempenho das atividades do cargo”.</p>	Rito/Objetivos	21

<p>“se ele funcionasse de acordo com o proposto. Com os diagnósticos, avaliações, capacitações e todas as orientações necessárias para a eficiência do trabalho já estaria ótimo”.</p>		
<p>“a avaliação deve ter foco em todos os lados e não só apenas avaliar o servidor em estágio probatório”.</p> <p>“considerar não só o aspecto individual, mas o ambiente e o contexto que o colaborador está inserido”.</p> <p>“avaliar produtividade, capacidade de iniciativa, avaliação 360”</p> <p>“deveriam ser formados grupos de avaliação para realizarem provas práticas para 'probatórios', onde pudesse haver sorteios entre tais grupos de maneira que nenhum grupo faça parte da própria faculdade ou departamento”.</p> <p>“a avaliação deve envolver o ambiente de trabalho, as condições do servidor individualmente e para a melhoria do setor.”</p>	<p>Sujeitos</p>	<p>5</p>
<p>“acompanhamento, metas claras”</p> <p>“que ele possa estabelecer uma conexão entre servidor, chefia e trabalho a ser desenvolvido. Que através dele o servidor possa saber exatamente o que precisa ser feito e o que é esperado dele”</p> <p>"que seja objetivo claro, imparcial e com objetivos claros do que se espera do servidor".</p> <p>“planejamento para estabelecimento de metas profissionais que possibilitem uma maior eficiência dos processos de trabalho”.</p> <p>“clareza nos objetivos e metas a serem alcançadas e critérios adequados as atividades a serem desempenhadas.”</p> <p>“espero que promova processos permanentes de avaliação e planejamento, bem como gerar indicadores para uma atuação cada vez mais próxima de descrição do cargo em que ocupo. A avaliação também deveria colaborar para a melhoria das condições técnicas e físicas para um desempenho adequado de nossas funções.”</p>	<p>Planejamento/metasp</p>	<p>6</p>
<p>“avaliação de itens claros e objetivos, independente do que a chefia imediata considera certo ou errado. Isso diminuiria a subjetividade e coibiria o assédio moral interno.”</p> <p>“o servidor avaliado ser tratado de forma humanizada.”</p> <p>“um processo justo onde o objetivo não seja punir o servidor mas orientar”.</p> <p>“espero que avalie com isonomia e sem coações.”</p>	<p>Objetividade e impessoalidade</p>	<p>15</p>

<p>“pelo menos que o servidor tenha as condições mínimas para desempenhar o trabalho e obter os resultados esperados.”</p> <p>“avaliação de acordo com as atividades que devo cumprir, sendo imparcial em opiniões pessoais.”</p> <p>“que busque melhoria não apenas do servidor, mas das condições do trabalho”.</p> <p>“que coloque os servidores em funções mais adequadas e alimente o T&D”.</p> <p>“aumento na motivação para a realização dos trabalhos e, conseqüentemente, melhora na qualidade.”</p> <p>“que contribua com o desenvolvimento do servidor e melhoria do trabalho.”</p> <p>“espero um processo justo para o avaliado, seu chefia e seus colegas. Desse modo, a qualidade do trabalho pode evoluir e beneficiar a instituição.”</p> <p>“que o trabalho desempenhado seja reconhecido e aprimorado”.</p> <p>“ser claro, transparente, impessoal e justo”.</p> <p>“avaliação real do que foi realizado, de forma os chefes imediatos entendem o que deve ser avaliado”.</p> <p>“processo neutro em prol do trabalho desempenhado”.</p>		
<p>“avaliação para o que pode ser melhorado pelo servidor e apoiar sua capacitação”.</p> <p>“primeiro, para se avaliar alguém tem que capacitá-lo. O servidor chega à UNB, não passa por um curso, não é ensinado adequadamente, pega a rotina de um e de outro. Como avaliar?”</p> <p>“propiciar elementos para definir políticas de capacitação.”</p> <p>“melhorar o desempenho do servidor através de cursos de capacitação na área de atuação.”</p> <p>“ser ouvido e participar do treinamento.”</p> <p>“evidenciar a aptidão do servidor, de fato.”</p> <p>“proporcionar meu desenvolvimento profissional; Melhora na prestação dos serviços prestados a comunidade universitária.”</p> <p>“análise e avaliação sobre a relação do servidor com os outros processos de trabalho da instituição; definição de competências e atribuições profissionais”</p> <p>“avaliar o que está deixando e propor capacitação para</p>	Capacitação	13

<p>melhorias”.</p> <p>“avaliação do processo de trabalho do setor e das equipes/servidores, identificação de necessidade, de capacitação, renovação do local de trabalho - ou nova lotação do servidor ou modificação dos processos e fluxos internos”.</p> <p>“é necessário que tal instrumento gere a percepção da adequação do perfil do servidor e a tarefa a ser realizada, prevendo capacitação nas áreas que carecem de treinamento”.</p> <p>“que gere um diagnóstico de necessidades e competências, tanto do servidor como do setor, de modo a proporcionar indicadores mais específicos com o trabalho desempenhado”.</p> <p>“estabelecimento de metas, designação de novas atribuições e avaliação real de políticas de capacitação.”</p>		
<p>“algo que realmente entenda o dia a dia do servidor no seu local de trabalho e seja elaborado especificamente para cada setor.”</p> <p>“a avaliação de desempenho deve ser processual e coletiva, pois deve visar a melhoria do serviço em prol de uma construção de uma universidade pública e de qualidade para todos. Nesse sentido, não se pode avaliar o servidor sem concomitantemente rever a missão do servidor em conformidade com os objetivos, as políticas e ações da educação superior de qualidade e democrática.”</p> <p>“deva resgatar tudo que envolve o trabalho do servidor”</p> <p>“que avalie o desempenho, que consiga mensurar e pontuar realmente o trabalho do servidor, e consiga trazer reais soluções e ajustes para quando houver necessidade”</p>	Instrumentos	4
<p>“que identifique possíveis falhas e as correções para uma melhor eficiência no trabalho e prestação do serviço público.”</p> <p>“que seja feito e informado ao servidor como é o desempenho dele.”</p> <p>“acima de tudo obter um feedback acerca de seu desempenho.</p> <p>“retorno do trabalho feito”.</p> <p>“que realmente ocorra o envolvimento entre funcionário e chefia de forma construtiva, onde realmente se avalie e sugira melhorias.”</p> <p>“feedback do desempenho, propostas de melhoria reformulações de metas e sugestões de capacitações”.</p>	Feedback	10

<p>“ao mesmo tempo que avalie, proponha melhorias. Sei que a intenção do atual sistema é esse, mas no meu caso isso não vem se concretizando”.</p> <p>“feedback com opiniões positivas e proporcionar melhorias no desempenho.”</p> <p>“melhoria do desempenho ao se apontar erros, com a consequente melhora dos serviços. Parece obvio, mas nem sempre os chefes são capazes de entender esses objetivos, pois não foram capacitados para liderar”.</p> <p>“que proporcione um retorno sobre o alinhamento das atividades desenvolvidas pelo servidor/setor com a atividade objetivada pela instituição/departamento, permitindo no sentido inverso uma reavaliação das próprias finalidades da instituição/departamento. A avaliação deve ser uma oportunidade de crescimento para o profissional e para a instituição.”</p>		
---	--	--

FONTE: elaboração do autor, 2016

Os servidores avaliados pela Resolução 005/2013 tem expectativas de que o processo de avaliação no estágio probatório seja instrumento de melhoria para o ambiente de trabalho e o melhor desempenho na prestação do serviço ao público, almejam ser avaliados pelo serviço que prestam a sociedade e não ser prejudicados pela falta de infraestrutura nos ambientes de trabalho que o processo seja justo e traga benefícios para toda a equipe consequentemente para a universidade. Que o feedback seja claro com os pontos que são satisfatórios e as lacunas que precisam ser preenchidas.

Consideram que a avaliação deve ter como objetivo o desenvolvimento do serviço prestado deve considerar o ambiente e as condições de trabalho que as metas sejam claras que as avaliações sejam impessoais que os processos de avaliação sejam permanentes e não pontuais, planejamento com objetivos e metas claras que possibilitem maior eficiência nos processos de trabalho.

Um processo de avaliação deve ter itens claros e objetivos para que não possibilite as chefias fazer interpretações do que seja certo ou errado esse é segundo os servidores avaliados um dos itens que diminuiria o assédio moral. Também foi relatada a necessidade de capacitação prévia e continua dos processos de trabalho e que o servidor não seja prejudicado por uma capacitação que não recebeu avaliado de acordo com a capacitação.

Que a Universidade invista na motivação que a avaliação seja utilizada para identificação de necessidades de capacitação que gere diagnósticos de necessidades e competências e adequação do perfil do servidor as tarefas a serem realizadas, principalmente que sirva de instrumento de uma política real de capacitação.

Quanto aos instrumentos de avaliação espera-se uma avaliação mais profissional com objetivos claros que tenha como meta a construção de uma sociedade mais justa e uma universidade pública e de qualidade há que se avaliar o desempenho do servidor sem deixar de avaliar as condições e o ambiente em que está inserido.

Que o feedback traga proposições de melhoria do serviço prestado, reformulações de metas e capacitação efetiva e principalmente que as chefias sejam capacitadas para exercerem a função de liderança de forma mais imparcial e profissional.

A avaliação deve ser utilizada para proporcionar o crescimento do servidor e da instituição e a melhor prestação do serviço à sociedade deve haver a oportunidade de readequação do servidor ao seu perfil e suas habilidades prévias para que haja um bom desempenho e melhor aproveitamento das competências que cada um já trouxe consigo e oportunidade de desenvolvimento de outras que mais se adequem ao serviço que será prestado a sociedade.

Categoria 5 – Relatos ou proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho, dos servidores regidos pela resolução 004/98.

Quadro 6 – Relatos ou proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho, dos servidores regidos pela resolução 004/98.

Verbalizações	Temas	Freq.
“O processo deve ser blindado contra possíveis arbitrariedades e ser o mais transparente possível. O rito burocrático não pode ser o foco.”	Rito/Objetivos	1
“Creio que deveria haver maior esclarecimento das chefias para a aplicação da avaliação.”	Sujeitos	1
“Um sistema informatizado, mais interativo e que forneça informações válidas para a avaliação.”	Instrumentos	1

FONTE: elaboração do autor, 2016

Quanto às proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho os servidores avaliados pela Resolução 004/1998 reivindicam que haja mecanismos de

controle contra possíveis avaliações subjetivas, que as chefias sejam capacitadas para promover uma avaliação dentro dos trâmites propostos e que os instrumentos pudessem ser mais informatizados gerando informações que fossem usadas no processo de avaliação de desempenho e gerasse melhorias no planejamento das unidades.

Categoria 6 – Relatos ou proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho, dos servidores regidos pela resolução 005/13.

Quadro 7 – Relatos ou proposições adicionais ao processo de avaliação de desempenho, dos servidores regidos pela resolução 004/98.

Verbalizações	Temas	Freq.
<p>"não ser apenas a nota do chefe imediato, mas ter auto avaliação do servidor e contrabalancear as notas".</p> <p>"chefia avalia levando pro lado pessoal".</p> <p>"os usuários da universidade deveriam participar do processo".</p> <p>"é fundamental que o DGP tenha uma atuação mais forte nos centros de custo apontando que a metodologia de avaliação de desempenho mudou, tornou-se um pouco mais democrática. No meu caso tive que reivindicar com base na cartilha que fosse seguido o rito de reuniões ampliadas para a eleição dos membros que participaram de minha avaliação, caso contrário teria sido determinado pela equipe da direção."</p> <p>"um dos avaliadores poderia ser indicado pelo avaliado."</p> <p>"gostaria de sugerir, se ainda não houver na instituição, uma política institucional que padronize e acompanhe os processos da avaliação de desempenho em todos os setores da universidade".</p>	Sujeitos	6
<p>"o desempenho deve levar em conta também as metas do setor de trabalho. Trazendo como produto da avaliação melhorias nos serviços prestados".</p>	Planejamento e Metas	1
<p>"deve ser implantado o sistema de avaliação de desempenho para servidor estável o mais rápido possível".</p> <p>"gostaria de saber porquê não há essa avaliação para professor visitante, visto que também fazem concurso para o cargo, porém não tem que ser avaliados".</p>	Isonomia	2
<p>"sim, deveria apresentar formulário para preenchimento digital, e não manual".</p>	Instrumentos	2

"acompanhamento online".		
"infelizmente não conheço o processo de avaliação de desempenho. Quando tomei posse, o dgp informou que a avaliação seria feita com parte em um planejamento conjunto entre o servidor e chefia. Minha chefia informou como funciona o setor, e me instrumentalizou para o trabalho com as normas e informações necessárias. Em 4 meses de trabalho tivemos 2 reuniões, mas não sei informar o que será avaliado em meu desempenho". "conhecer mais os servidores e as razões ou motivos de um bom ou mal desempenho. Saber os propostos de um bom desempenho".	Feedback	2
"cursos de capacitação regulares e com horários disponíveis variados." "deve-se capacitar o servidor, dar cursos de como manusear os sistemas internos e não simplesmente dar um processo e mandar fazer despacho em cima de um já produzido."	Capacitação	2

FONTE: elaboração do autor, 2016

Quanto aos sujeitos que devem estar envolvidos com a avaliação de desempenho esse grupo de servidores avaliados pela Resolução 005/2013, reivindicam a participação dos usuários no processo avaliativo, atuação do DGP nas unidades para cumprimento das metodologias propostas na resolução evitando as subjetividades, instrumentos informatizados e planejamento das atividades para otimizar o processo de avaliação. Reivindicam que a avaliação seja contínua, portanto que todos sejam avaliados que haja feedback e capacitação efetiva no uso dos sistemas da universidade.

Desse modo, pode-se concluir que ao utilizar a avaliação de desempenho, a organização não consegue somente visualizar novos talentos, mas também dar um feedback para que os colaboradores melhorem seu desempenho, e conseqüentemente melhorem os resultados da organização, impulsionando assim o crescimento da mesma no mercado. Enfim, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas para isso a organização deve dar um feedback aos colaboradores sobre o desempenho dos mesmos, seja ele positivo ou negativo, fazendo com que os mesmos sejam estimulados a se desenvolverem e crescerem profissionalmente junto com a organização.

4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

As entrevistas objetivaram verificar como os gestores compreendiam a avaliação de desempenho no estágio probatório, quais dificuldades encontravam para avaliar os novos servidores, se os modelos vigentes estavam adequados a realidade da Universidade de Brasília, e também verificar se as contribuições advindas do processo avaliativo eram utilizadas para construir o planejamento da unidade de modo a torna-la mais democrática e socialmente comprometida. Também foi objetivo das entrevistas verificar se os gestores observaram mudanças de atitudes no desempenho dos avaliados diante de sugestões e críticas surgidas no processo de avaliação visando melhorar o atendimento a sociedade.

Todos os gestores afirmaram cumprir os prazos estipulados pelos DGP/COGED, considerando o cumprimento dos prazos um fator importante para quem está em processo de avaliação, pois dele depende a progressão e o consequente avanço na tabela salarial e em se tratando de uma categoria que possui os mais baixos salários do executivo.

Indagados sobre em que consiste o processo de avaliação no estágio probatório, foi assinado que realizam reuniões para estabelecer negociações de afazeres individuais e coletivos, acompanhamento, ajustes e avaliação do processo, assim como reuniões para repassar feedback.

Quanto à necessidade de apoio institucional para dinamizar o processo de gestão, principalmente no que diz respeito a cursos que capacitem os novos servidores no conhecimento e uso dos sistemas utilizados na UnB. Todos responderam que têm dificuldades de definir políticas de capacitação para suas áreas específicas.

Treinamento para operacionalizar os sistemas da UnB, isso a PROCAP não oferece e o servidor tem que aprender na marra, pois os servidores não conhecem os sistemas e não tem nenhum treinamento quando chegam na instituição, isso necessita mudar, pois se perde muito tempo e isso a meu ver prejudica a avaliação do estágio probatório(Gestor Acad 4).

Outro ponto de dificuldades apresentado pelos gestores são problemas de relacionamento interpessoais, causados pela presença de trabalhadores fora do quadro

permanente¹, e a rotatividade entre os novos servidores que no entender de alguns gestores:

“ Chegam avisando que estão estudando para outro concurso. A UnB é para alguns apenas um local de descanso enquanto não passam em outro concurso que ganhe mais”(Gestor Acad. 2).

Eu acredito que precisamos sim desse apoio, cursos para capacitar os novos servidores, pois eles chegam sem saber nada do serviço público. Tenho relatos de novos servidores que chegaram e foram trabalhar com prestadores e eles se sentiram ameaçados e não passavam o trabalho e as chefias faziam vista grossa por trabalhar a muito tempo com esses prestadores, então eu acho que o principal fosse cursos que tornassem as relações mais profissionais e menos pessoais.

Cursos que mostrasse ao novo servidor o que é a universidade, conhecer o campus, as informações são muito desconhecidas e isso causa problemas e situações embaraçosas, cursos específicos dos sistemas usados na UnB e principalmente de relações interpessoais, o novo servidor não é uma ameaça é um aliado para dividir o trabalho. A Universidade tem que acolher o novo servidor ele não tem que adivinhar como funciona a Universidade (Gestor Adm 4).

A principal queixa é a falta de treinamento preliminar dos novos servidores nos sistemas usados na Universidade. Segundo relatos dos gestores, os novos trabalhadores estão em sua maioria recém-saídos da faculdade ou do Ensino Médio sem experiência no mundo do trabalho, que necessitam de apoio e que a instituição não consegue suprir.

Eu acredito que a gente precisa demais de apoio na instituição, até mesmo porque quando a gente faz avaliação do servidor como chefia imediata, a gente precisa de algumas ações que fogem do alcance da chefia imediata, então algumas ações de capacitação a gente precisa de apoio de dentro da instituição e também de apoio de fora da instituição para que a gente possa conseguir aquela capacitação, aquela qualificação que o servidor necessita. Algumas ações a gente conseguem aqui, e outras a gente sente dificuldade em conseguir o envio de servidores para fazer a capacitação, então o apoio não é suficiente e o PROCAP também não consegue abarcar isso (Gestor Adm 1).

As Universidades têm o pior piso salarial do poder executivo, e a UnB por se localizar na capital federal onde há grande número de concursos para carreiras mais rentáveis dentro do serviço público, sofre com a grande rotatividade. A fala do gestor abaixo mostra essa preocupação e que além das dificuldades no treinamento inicial dos recém-ingressos, da necessidade de uniformização nos processos, a melhoria das

¹ Prestadores que ocupavam cargos de carreira na UnB, denominados SICAPS durante décadas e que por força do TAC com o MPF foram dispensados de suas tarefas e substituídos gradativamente por servidores concursados a partir de junho de 2015.

condições de trabalho além do aumento do número de servidores, pois com a saída dos SICAPS as unidades ficaram desfalcadas e a reposição com os concursados não repôs o mesmo quantitativo que já era deficiente.

Para a gestora acadêmica o setor de gestão de pessoas necessita investir na cultura de querer ficar na universidade, de fazer da instituição sua casa se sentir acolhido e querer continuar nela.

Acredito que a principal tarefa para ampliar essa qualidade da gestão é aumentar o número de servidores, melhorar a qualidade dos processos de trabalho, as instalações dos ambientes de trabalho e as condições para que o servidor que venha para a UnB queira se manter nela, criar uma cultura de querer ficar na UnB, isso na avaliação conta muito. Essa a meu ver é o principal desafio da gestão de pessoas na UnB (Gestor Acad 2).

Os problemas do número insuficiente de trabalhadores nos setores, agravado pela dificuldades de uso dos sistemas pela ausência de treinamento prévio dos novos servidores, falta de uniformização de procedimentos e processos de trabalho, leva insatisfação quanto a adequação da avaliação de desempenho do estágio probatório em vigor na UnB atualmente.

É parcialmente adequada, pois não se justifica que um servidor público recebendo seja lá o que for chegue ao setor avisando que está estudando para outro concurso e o que passar e ganhe mais irá embora. Qual tipo de trabalho esse servidor irá prestar? E, no entanto um processo burocrático irá garantir a ele minimamente a aprovação em seu estágio probatório, pois se ele cumprir as regras do estágio se comporta de acordo com os todos os requisitos que se espera de um servidor público, não haverá nada que o desabone e ele será aprovado, porém sabemos que para a instituição é um investimento a curto prazo, pois esse servidor não ficará na instituição. Se houvesse uma política de valorização, agraciamento do servidor uma política de bem querer, criar uma cultura de integração de querer ficar na UnB. Um lugar onde ele pode crescer e ser feliz, sua casa, um ambiente que ele se sentisse valorizado o estágio probatório teria outro significado, esse é um desafio que precisamos vencer(Gestor Acad 2).

A falta de acompanhamento da vida funcional com programas e ações de capacitação e qualificação de modo permanente e contínuo que o estimule a crescer na carreira e desempenhar suas atividades com qualidade e prazer são apontados como pontos negativos e inadequação de uma avaliação pontual.

Não, eu acho que realmente não avalia. Queria uma ferramenta que desse pra ser avaliada diariamente, uma coisa que não necessite dessa formalização toda, no período tal, data tal que você vai ser avaliado, teria que ser uma coisa que seria ao longo de todo o processo, diariamente, um processo contínuo, ao longo do tempo, a UnB não tem essa ferramenta, mas eu esperaria uma coisa que não fosse tão formal, de a data tal que você vai ter

essa avaliação, tinha que ter algum mecanismo que fosse avaliando aos poucos mesmo, não só naquele período, naquela data.

Ela não é tão burocrática, pois ela não dá muito trabalho, é só naquele período e ponto, acabou o estágio, tem a burocracia que você junta às pessoas todas depois que avaliou acaba, acho que é ineficiente (Gestor Adm 3).

A falta de servidores do quadro permanente, setores que tem apenas um servidor concursado e que na prática obriga as chefias a contarem com estagiários e bolsistas nas tarefas cotidianas que deveriam ser realizadas por servidores de carreira, levam a situações em que no momento da avaliação essa tarefa será realizada por pessoas de setores afins, mas não do mesmo ambiente e às vezes de funções diferentes que também esteja em processo de avaliação essa situação acontece com frequência, principalmente nas áreas acadêmicas uma vez que são funções específicas que não houve a reposição de pessoal no quantitativo necessário.

Não é adequado, é burocrática, complexa. Não temos servidores suficientes nos laboratórios, então alguém que também está em estágio probatório irá avaliar o outro que também está no mesmo processo. Em alguns lugares o servidor trabalha sozinho, como iremos avaliar o desempenho de alguém que trabalha sozinho? Inclusive pessoas que tem cargos diferentes necessitam avaliar o outro que não conhecem os procedimentos das funções do outro, então essa avaliação é unicamente burocrática pra cumprir protocolo.(Gestor Acad. 3).

O processo de alocação de novos servidores pelas unidades não leva em consideração as habilidades e competências que esse trabalhador carrega consigo, a UnB não possui um processo de dimensionamento de pessoal que leve em consideração o histórico desses trabalhadores, e aqui não estamos falando de desvio de função e sim de entrevistas prévias para saber quais experiências esses trabalhadores carregam o que sabem fazer de melhor e assim direcionar esses trabalhadores para as áreas que mais se adequam ao seu perfil e habilidades sem se desviar dos cargos que foram habilitados. Sabendo que os novos servidores chegam a UnB com formação superior ao cargo, principalmente nas áreas administrativas que são a maioria das vagas dos concursos, ao encaminhar o novo trabalhador para os setores verificar essas habilidades, segundo os gestores não basta apenas encaminhar um servidor com determinado cargo pra os setores é necessário verificar suas habilidades seu interesse pela área, esse procedimento evitaria muita insatisfação e tornaria o trabalho mais prazeroso e o processo do estágio probatório não seria um fardo para o trabalhador e as chefias teriam trabalhadores mais satisfeitos no desempenho de suas atividades.

Espero que o servidor que venha para a UnB queira mais que passar no estágio probatório, que não venha apenas a cumprir tarefas bem feitas, pois cumprir tarefas qualquer um é capaz de fazer desde que se dedique espero que queira crescer com a instituição. O perfil hoje é de servidores muito jovens que sonham alto e precisamos criar uma cultura de bem querer de valorização, não uma avaliação de perguntas e respostas, de perfis rasos sem levar em conta o que o servidor quer fazer. Não se leva em conta o perfil do servidor se ele se encaixa na área em que irá trabalhar a gestão de pessoas deve levar em conta todas essas variáveis para criar uma cultura de querer ficar na instituição fazer carreira na universidade investir nos desejos de querer crescer na instituição. A verificação desses perfis evitaria o índice de insatisfação (Gestor Acad. 2).

Os gestores defendem que os principais envolvidos com o servidor em estágio probatório, ou seja, os beneficiários do trabalho, a sociedade, público em geral, estudantes, outros servidores devam participar do processo de avaliação, afinal prestar um bom serviço é a obrigação de todo servidor. Há uma concordância quanto à participação dos usuários no processo, porém com peso e objetivos diferentes. Alguns acreditam que a avaliação do usuário será de acordo com o atendimento de sua demanda e que fatores como falta de pessoal e condições de trabalho não serão consideradas, apenas o atendimento da solicitação. Mesmo concordando que os usuários devam participar do processo, essa avaliação deve ser considerada para corrigir falhas nos processos não para penalizar o trabalhador. *Essa participação a meu ver deve ser utilizada para futuras melhorias não para aprovação ou reprovação* (Gestor Acad. 3).

O público que no meu caso que trabalho com atendimento, eu acho que deveria ter alguma forma de fazer a população ter uma avaliação também, acho que o público também deveria ter uma forma de participar do estágio, agora outros setores não tem como fazer isso, mas aqui no meu caso sim, teria como. O objeto final no nosso caso é o público, que deveria participar e avaliar o serviço (Gestor Adm. 3).

Todos concordam que não há servidores suficientes para a demanda de serviços que precisam ser ofertados, que a expansão da UnB com a abertura dos novos Campi e o aumento do número de alunos não veio acompanhada do aumento de servidores e que mesmo com os concursos que aconteceram de 2010 para cá não conseguiram sequer repor os trabalhadores que se aposentaram e que com a saída dos prestadores do SICAP a partir de junho de 2015 esse problema se agravou. Soma-se a isso a crise econômica mundial, os cortes efetivados e programados pelo Governo

Federal para o setor da educação que não colocam no horizonte perspectivas de novos concursos para as universidades.

Diante do aumento de alunos na graduação e na pós-graduação com a abertura dos novos campi que sem dúvida é a função da universidade, é preciso também zelar pela qualidade dos serviços prestados e como cumprir essa parte com o número reduzido de servidores nos setores.

Os gestores divergem quanto à forma de avaliar, alguns preferem a combinação de avaliação individual e por equipes, uma vez que as atividades são interligadas e que o sucesso da atividade pública depende do empenho coletivo.

Ah. Eu gosto de uma combinação, pois em muitas vezes o servidor é mais introspectivo, mas o trabalho é realizado por equipes, por isso é necessário que a avaliação seja um somatório das atividades da equipe sem deixar de valorizar as atitudes individuais (Gestor Acad. 2).

Outros defendem a avaliação individual alegando que o servidor com desempenho insatisfatório poderia prejudicar a equipe ou ser prejudicada por ela no caso do servidor não ser querido pela equipe.

Acho que deve ser sempre individual, pois infelizmente acontece às vezes a equipe não gostar da pessoa, essa pessoa acabaria sendo avaliada de qualquer forma, mas se você avaliar a equipe toda, às vezes uma pessoa que está trabalhando muito mal, pode comprometer toda a avaliação da equipe, então acho que deve ser sempre individual mesmo, até dado os problemas de que é uma única pessoa, isso é muito ruim para essa pessoa, de modo geral a avaliação acaba sendo desviada, não correta; mas eu também tive casos de a pessoa não ser querida dentro da equipe, e a equipe ficou toda contra ela, portanto prefiro que seja individual (Gestor Adm. 3).

Essa fala nos remete a outro gestor quando relata que há na UnB uma necessidade de promover cursos de formação entre os servidores pra proporcionar uma mudança de atitudes “*necessitamos de cursos principalmente de relações interpessoais, para que as relações sejam mais profissionais e menos pessoais*” (Gestor Adm. 4).

Há uma concordância que o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório não reprova e que na maioria das vezes é um rito burocrático, portanto “*todos cumpriram os ritos esperados no estágio probatório, então se você é aprovado você fica satisfeito*” (Gestor Acad. 2) e que raramente o servidor tem desempenho considerado insatisfatório e que caso isso aconteça ele poderá solicitar remoção para outro setor.

Olha ninguém nunca se queixou, mas é como eu ti disse antes, as chefias e os próprios servidores não levam muito a sério, pois sabem que dificilmente serão reprovados e levam essa atividade como um rito burocrático de preencher os formulário que precisam ser devolvidos dia tal (Gestor Adm. 4).

Os gestores apresentaram certa desconfiança em relação à auto avaliação, pois entendem que o ser humano tem tendência a se preservar e que culturalmente não apresentariam avaliação negativa de seu desempenho quando esse fato pode representar sua permanência ou não no emprego.

Eu queria acreditar mais em auto-avaliação, pois nas que eu participei houve um excesso de “positividade” na auto avaliação, maior inclusive que os colegas da equipe os avaliaram. Não são verdadeiras é cultural fazermos de conta que acreditamos em algo e criamos um mito sobre esse nosso desempenho. Não acredito muito em auto avaliação (Gestor Acad. 2) .

Quando o assunto é o foco do atual processo de avaliação de estágio probatório, há uma concordância que ele está centrado em metas, assiduidade, pontualidade ou seja não diferencia muito dos processos anteriores o objetivo é o cumprimento de metas, prazos é protocolar.

A visão que eu tenho é que o estágio probatório só serve para cumprir os ritos burocráticos para aprovar e não para verificar as possíveis melhorias e problemas com o serviço e a possibilidade de utilizar esse processo para melhorar o processo de trabalho (Gestor Adm. 4).

Em cumprimento de atividades, cumprimento de horas, se atende ou não os requisitos para o estágio probatório, de metas é protocolar e burocrática (Gestor Acad. 2) .

No tocante a formação e a capacitação, todos os gestores entrevistados concordam e os dados confirmam que os novos servidores possuem formação superior à exigida para o ingresso no cargo, porém isso não significa que as competências e habilidades sejam satisfatórias para o desempenho das funções. Segundo os gestores os servidores tem conhecimento acadêmico, mas em sua maioria não foram capacitados para o exercício da função pública, não conhecem os procedimentos e os sistemas utilizados na Universidade “*os servidores quando chegam não conhecem os procedimentos e a falta de uma avaliação do perfil dificulta essa integração(Gestor Acad. 2)”* .

Há uma constatação que se repete independente se a lotação se dá em ambientes acadêmicos ou administrativos: o servidor é encaminhado para o setor de lotação apenas pelo critério do cargo, não há um levantamento de sua formação, experiências anteriores à entrevista quando acontece é no setor para qual foi encaminhado e segundo os gestores “ *não recebemos servidores em número suficiente para fazermos entrevistas e identificar aquele que melhor se adapte ao nosso ambiente o que chega aceitamos e tentamos motivá-los e capacitá-los em serviço, esse perfil teria que ser traçado antes de encaminhá-los para as unidades (Gestor Acad. 2)*” .

Esse talvez seja uma das lacunas na formação, vista como competência técnica frágil, conforme denunciado por alguns/mas gestores/as:

Na área de coordenação eu preciso de uma pessoa que redija bem, tenha capacidade objetiva de aliar assuntos porque nós fazemos muitos relatórios, na área de formações gerenciais eu preciso de uma pessoa que entenda um pouco de tecnologia da informação, que trabalha com muito sistema, que consiga operacionalizar banco de dados e às vezes temos dificuldades de aliar essas competências, são as rotinas, o uso dos sistemas isso deve ter um curso específico e isso a universidade não oferece temos que fazer isso no dia a dia o que dificulta muito o trabalho e o desempenho dos servidores (Gestor Adm. 4).

O desempenho só modifica caso haja uma avaliação negativa no decorrer do processo.

Vejo que o servidor chega já com uma perspectiva de como vai ser o trabalho dele e ele não muda o fato no resultado da avaliação, mas percebo também que há uma mudança de atitude quando a gente passa naquele feedback em algumas reuniões que é o acompanhamento, uma segunda etapa da avaliação, então vai depender do resultado que ele obteve naquele período, se o feedback for negativo ele tem sim uma mudança de atitude. (Gestor Adm. 1).

O resultados das avaliações são utilizadas para otimizar alguns procedimentos, porém de depara com o número insuficiente de servidores “*Como fazemos planejamento se não temos nem servidores suficientes para cumprir as atividades diárias? (Gestor Acad. 2)*”. e a rotatividade “*Até que se tentou, mas não houve continuidade, pois os servidores que chegaram logo deixaram a universidade(Gestor Acad. 1)* ”. Segundo os gestores é o grande problema para a efetivação do planejamento dos setores. Apesar desses problemas, nas áreas administrativas que receberam maior número de servidores tem sido possível reorganizar os processos de trabalho.

Sim, como eu estou com um grupo novo e a gente está passando na fase do acompanhamento e também algumas do planejamento, já verifiquei algumas debilidades em função disso a gente teve que mudar as atividades de um ou de outro para favorecer aquela habilidade que ele tem um pouco mais de domínio e fazer com que ele trabalhe mais focado naquilo que ele já conhece então a gente mudou sim a forma de trabalhar em razão disso (Gestor Adm. 2).

O setor responsável pela capacitação dos servidores não oferece cursos específicos para os novos técnicos, as capacitações acabam acontecendo em serviço nos próprios setores esse fato aliada a rotatividade, segundo os gestores causa perda de tempo e prejudica na avaliação de desempenho.

Falta perspectiva de permanecer na instituição, os que por aqui passaram preferiram se preparar para outros concursos. Oferecemos cursos na própria faculdade, porem a rotatividade é muito grande (Gestor Acad. 2).

Servidores motivados prestam melhores serviços querem permanecer na instituição, mas para os gestores o processo de avaliação de desempenho realizado atualmente visto como apenas um processo burocrático para cumprir protocolos, aliado a rotatividade e baixos salários levam aos novos servidores a não terem muita expectativa de permanência na universidade gerando desmotivação.

Eu acredito que em alguns casos sim, um servidor específico que não recebeu nota máxima porque não tinha conhecimento suficiente, porém quem sempre recebe nota máxima sem nenhum feedback não há modificações, pois como lhe disse a avaliação é um rito burocrático com pouca sinceridade. (Gestor Adm. 4).

Na fala dos gestores foi possível inferir que para se realizar um processo de avaliação de desempenho é necessário priorizar o fator humano e modificar condições de trabalho, “não podemos fingir que estamos avaliando o desempenho de alguém quando não temos servidores suficientes pra cumprir as atividades básicas nem condições de trabalho dignas (Gestor Acad. 3).

Nassif (2007, p. 288) defende que “a avaliação do desempenho humano pode ser analisada por meio de três dimensões: expectativas, recursos e motivação”. Compreendendo o sentido dessas dimensões, é preciso segundo a autora, primeiramente entender o significado dos verbos saber, poder e querer, que refletem as atitudes das pessoas perante uma atividade. O verbo saber se refere às expectativas, ou seja, a pessoa sabe o que se espera dela como resultado de seu desempenho no cargo ou na função, e conhece as expectativas dos gestores em relação ao seu desempenho; já o verbo poder,

diz respeito aos recursos, ou seja, refere-se às condições e às habilidades que a pessoa reúne para desempenhar e conduzir seu trabalho; e o verbo querer relaciona-se à motivação, ou seja, tratam-se da predisposição, motivação e interesse da pessoa perante as atividades que tem sob sua responsabilidade. Neste sentido, a autora conclui que cada situação requer um tipo de gerenciamento e posicionamento do gestor diante das possíveis decisões a serem tomadas em relação às pessoas.

INSTRUMENTO: PROPOSTA DE PROJETO DE LEI

Apresentação de Produto do Mestrado Profissional

Considerando o disposto no decreto 5.825/2006, nas leis 8.112/1990, 11.091/2005, no Projeto Universidade Cidadã para os Trabalhadores, e na Resolução 005/2013 da CGP/UnB, o produto desse trabalho se constitui numa proposta de Projeto de Lei oriundo de uma atualização e consolidação desses instrumentos jurídicos, para integrar o debate em curso no congresso nacional sobre autonomia universitária, subsidiando assim os debates que deverão transcorrer nesse espaço e no âmbito das instituições federais de ensino superior e do movimento sindical, para que se possa consolidar um instrumento de avaliação inserido no planejamento institucional e no processo pedagógico de seus servidores, e avançando na regulação desse instrumento de gestão.

Assim, conceitos, ideias e inovações trazidas na legislação citada, encontram-se aqui compilados, acrescidos, ajustados e/ou modificados, e formatados, com vistas a incorporação de parâmetros e considerações que advieram do processo desta dissertação e dos diálogos com servidores e gestores da Universidade de Brasília, sendo esse projeto apresentado a seguir:

ELEMENTOS PARA REFLEXÃO

O modelo de gestão gerencial, ao tomar o mercado como parâmetro das relações de trabalho e tentar transpô-las para o serviço público, traz uma visão de aumento da produtividade de sua força de trabalho, seja essa absoluta (na definição da duração da jornada de trabalho) ou relativa (técnicas/meios para o desenvolvimento das funções) de seus trabalhadores, sem necessariamente haver uma relação entre a ampliação dessa produção e o atendimento das reais necessidades da população.

Parcela do Estado é desmontada nesse processo, repassando à iniciativa privada setores ou funções que antes eram responsabilidade de instituições públicas. A redefinição de funções típicas de Estado, de setores para se desenvolver regulação, e de setores para serem desenvolvidos não somente pelo setor público, mas também pelo setor privado, provoca uma distorcida análise da situação do serviço público. Primeiro, porque a estruturação do trabalho carece de profissionais, sendo diversos serviços repassados para o setor privado de forma complementar (principalmente na área de apoio dos órgãos públicos). Segundo, que a expansão populacional e as mudanças no mundo do trabalho tornam obsoletas as já limitadas estruturas públicas, cuja expansão não acompanha essa demanda. Terceiro, que a comparação com o setor privado gera indicadores que não refletem a qualidade e o compromisso social que deve nortear o serviço público.

Como a política de gestão gerencial prioriza carreiras do núcleo estratégico, a captação de recursos humanos (concursos públicos) e de formação e especialização se voltam para esse segmento, cabendo aos outros setores serem destinados preferencialmente ao setor privado, com outras opções, como o não estatal, ou ainda, o estatal de direito privado. Os trabalhadores que não se encontram nesse núcleo têm assim uma capacitação voltada centralmente para a melhoria da prestação de determinados serviços, não contemplando necessariamente uma análise do efeito social de seu fazer e o aprendizado permanente. Assim, podemos compreender melhor as resistências ocorridas na constituição do PCCTAE, os questionamentos ao incentivo à qualificação dos técnico-administrativos, ou a resistência à implementação de uma política nacional de capacitação desses trabalhadores.

A avaliação de desempenho, se colocada dentro dessa perspectiva, não cumpre um papel formativo e emancipatório. Avançar na estruturação de uma proposta de avaliação de desempenho que dê significado ao disposto legal é uma necessidade

inadiável no serviço público, com efeitos desejados ao funcionamento da Instituição e ao desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores.

Almeja-se nesse trabalho identificar as percepções, lacunas e compreensões dos gestores e servidores sobre a AD, identificando os limites atuais, possibilidades de intervenção na realidade para operar sobre os significados que são apreendidos sobre essa temática, e subsidiar a construção dos mecanismos de gestão e instrumentos que permitam operar a AD dentro do compromisso social. As análises serão desenvolvidas em torno ao processo de planejamento do trabalho e da avaliação, sobre o perfil de gestão democrática, e a relação com a formação dos trabalhadores.

O processo de avaliação de desempenho não pode ser mero instrumento de aprovação ou reprovação dos servidores em estágio probatório, ela deve ser utilizada para subsidiar a gestão na identificação de pontos que precisam ser modificados visando a melhoria dos processos de trabalho, possíveis mudanças para melhor adaptação as habilidades dos trabalhadores do setor, necessidades de capacitação, etc.

A fala dos gestores nos remete ao ponto repetido por praticamente todos; a falta de capacitação prévia, ausência de levantamento de habilidades, campo de formação mais próximo ao desenvolvido na unidade, condições de trabalho e ambientes inadequados, número insuficiente de trabalhadores para executar as atividades básicas. Agregue a isso tudo salários baixos pouco ou nenhuma perspectiva de crescimento na instituição e teremos um quadro de servidores insatisfeitos procurando se qualificar, não para permanecer na universidade sim para passar em outro concurso que pague mais. Assim temos um grupo de gestores que sim tentam mesmo com dificuldades agregar os resultados da avaliação ao planejamento da unidade enquanto outro grupo relata que a alta rotatividade, número insuficiente de servidores do quadro permanente que os obriga a funcionar com estagiários e bolsistas não permite um planejamento eficaz implantação de mudanças.

Dessa maneira pode-se concluir que ao utilizar a avaliação de desempenho, as instituições não consegue só visualizar novos talentos, mas também dar um feedback para que os colaboradores melhorem seu desempenho, e conseqüentemente melhorem os resultados da organização. Assim, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos servidores, mas para isso a instituição deve dar um feedback aos trabalhadores que estão sendo avaliados sobre o desempenho dos mesmos, seja ele positivo ou negativo, fornecer capacitação adequada

para o desenvolvimento de suas funções proporcionando que sejam estimulados a se desenvolverem e crescerem profissionalmente junto com a Instituição.

Essas análises e contribuições poderão ser apropriadas por gestores nos debates internos da UnB, bem como pela representação dos servidores nos espaços institucionais, como órgãos colegiados, comissão interna de supervisão da carreira, e comissão nacional de supervisão.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. Avaliação Educacional: regulação e emancipação - para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

ALANIZ, E. P. Competência ou Qualificação Profissional: noções que se opõem ou se complementam? 2002 - Disponível em <<http://25reuniao.anped.org.br/tp25.htm#gt9>> Acesso em: 02 ago. 2014

ARAÚJO, R. M. de L. Competência e Qualificação: duas noções em confronto, duas perspectivas de formação dos trabalhadores em jogo – 1999 -Trabalho aprovado pelo Comitê Científico da 22ª Reunião Anual da ANPED – 1999. Disponível em <<http://www.ufpa.br/ce/gepte/imagens/artigos/qualificacao%20e%20competencias%20-%20anped.pdf>> Acesso em 02 ago. 2014

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo, Atlas,2006.

BARBOSA, J. L. A. Desafios do ensino técnico-profissionalizante num contexto de transformações. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, 2002.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERGAMINI, C. W. ; BERALDO, D. G. R. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro Trecastró. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. 2ª Ed. Caxias do Sul. Educs, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE– Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, jan.-mar. 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

_____, Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998- Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

_____, Lei nº 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

_____, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 - Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

_____, Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001 - Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

_____, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências

_____, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências

_____, Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005 - Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nos 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei no 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências.

_____, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 - Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.

_____, Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976 - Reajusta os vencimentos e salários dos servidores civis do Poder Executivo, dos membros da Magistratura e do Tribunal de Contas da União, e dá outras providências.

_____, 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.

_____, Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980 - Regulamenta o instituto da progressão funcional 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.

_____, Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996 - Estabelece procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituições de ensino superior

_____, 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

_____, 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.

_____, Portaria nº 655, de 1º de março de 2005. Brasília, 2005

_____, Portaria nº 2.519, de 15 de julho de 2005. Brasília, 2005

_____, Projeto de Lei Complementar PLP nº 248—Apresentação em 19 de outubro de 1998 - Disciplina a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável, e dá outras providências – disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/Plp/plp248.htm - acessado em 25 de junho de 2014

_____, Projeto de Lei nº 7.398/2006 - Dispõe sobre Normas para a Educação Superior Pública - "Projeto Universidade Cidadã para os Trabalhadores.

_____, Resolução CAD/UnB nº 004/1998, de 26 de novembro de 1998.

_____, Resolução CGP/UnB nº 005/2013, de 10 de dezembro de 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, 447(1) jan.-abr. 1996.

_____, Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. e SPINK, P. (Orgs.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____, Réplica: Comparação Impossível. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, jan.-mar. 2005.

_____, O modelo estrutural de gerência pública. Revista de Administração Pública, vol.42, n.2, abr. 2008.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. & VILHENA, R. M. de P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

CHANSIS, L. S. M.; Programa de Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo em Educação na UFSM: um instrumento de gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado – UFSM . Santa Maria/RS, 2013

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 5ª reimpressão.

CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. M. *Políticas públicas sociais*. Políticas públicas. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

DEPRESBITERIS, L. Concepções atuais de educação profissional. 2.ed. Brasília: Senai/DN, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, mar. 2010.

DRABACH, N. P., Gestão Gerencial: A Ressignificação dos princípios da gestão democrática. Disponível em <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0413.pdf>>. Acesso em 25 jan. 2014.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades - Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p.258-285, jul.-dez. 2009.

ESPÍRITO SANTO, A. Estruturando Avaliação Participativa de Desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos. 1.ed. Londrina: Midiograf, 1997.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. Análise do conteúdo. Brasília: Liber Livro, 2008.

- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979a.
- LEVINSON, H. Avaliação de que desempenho? In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p. 189-204.
- LEVIN, J.; FOX, J. A.; FORDE, D. R. *Estatística para ciências humanas*. 11.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE– Revista de Administração de Empresas*, v. 1, n. 2, jul.-dez. 2002.
- LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCKESI, C. C. *Avaliação da aprendizagem escolar*. 7.ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- _____, *Avaliação de Aprendizagem componente do ato pedagógico*. 1.ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MCLELLAN, D. *As Idéias de Marx*. 1.ed. Tradução de Aldo Bocchini Neto. São Paulo: Editora Cultriz, 1977.
- MENDES, V. da R. Reflexões sobre os conceitos de homem, liberdade e Estado em Marx e as políticas educacionais. In: PARO, Vitor Henrique. (Org.). *A teoria do valor em Marx e a educação*. São Paulo: Cortez, 2006, p. 157-178.
- NASSIF, Vânia Maria Jorge. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa, ZACCARELLI, Laura M. (organizadoras). *Gestão do Fator Humano – Uma Visão Baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva 2007.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M.. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, jul.-set. 1996.
- PAULA, A. P. P. de. *Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social*. *RAE– Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan.-mar. 2005.
- _____, *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACEDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, n. 26, 2007.

PIERANTONI, C. R., FRANÇA, T.; NEY, M. S.; MONTEIRO, V. O.; VARELA, T. C.; SANTOS, M. R. dos; NASCIMENTO, D. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, vol.45, n.spe, 2011.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho – nova abordagem. 7.ed. São Paulo: LTr, 1999.

QUEIROZ, K. C. A. de L. Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliamos? Uma experiência proposta pelo SINAES. 1.ed. Campinas: Editora Autores Associados, 2011.

RICHARDSON, R. J & Cols. Pesquisa social – Métodos e Técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROMÃO, J. E. Avaliação Dialógica: desafios e perspectivas. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SAUL, A. M. Uma proposta alternativa para avaliação de cursos: a avaliação emancipatória – In: Sousa, S. M. Z. L. et al. Capacitação de profissionais da educação: perspectivas para avaliação. Belo Horizonte: FAE, IRHPJ, 1987.

_____, Avaliação Emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias – In: FERRETTI, C. J. et al. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 147-162

SOUZA, P. R. A Revolução Gerenciada: a educação no Brasil, 1995-2002 – São Paulo: Prentice Hall, 2005

SCHULTZ, Theodore W. *Capital humano*: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

VASCONCELLOS, C. S. Avaliação: concepção dialética libertadora do processo de avaliação escolar. 14.ed. São Paulo: Libertad, 2000

VIANA, A. L. “Abordagens Metodológicas em Políticas Públicas”. *Revista de Administração Pública* 30. 2, 1996.

ROBBINS, Paul S. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução de Cid knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa na educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

APENDICES

APENDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS/AS GESTORES/AS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Caro(a) Gestor(a), conto com a sua colaboração para responder a esta entrevista, instrumento de pesquisa para minha dissertação de mestrado em educação pela FE/UnB. O objetivo é diagnosticar o atual processo de avaliação de estágio probatório desenvolvido na UnB, visando identificar limites e propor adequações ao processo, dentro de uma perspectiva de emancipação e valorização do servidor(a), bem como melhoria dos serviços prestados pela Instituição. Sua opinião é muito importante! Não é necessário se identificar. Suas respostas serão analisadas em conjunto e será assegurado o caráter confidencial e anônimo de todos os participantes. Agradeço pela colaboração.

Unidade Acadêmica () ou Administrativa ()

Você é: () técnico-administrativo RJU () docente () cedido a UnB

1. Idade -----anos
2. Sexo: () feminino () masculino () outro
3. Qual sua formação?
 - () Ensino médio
 - () Graduação
 - () Especialização
 - () Mestrado
 - () Doutorado
4. Qual cargo/ classe?
 - C() D() E()

Quando ingressou na UnB? -----/-----/-----

O seu setor realiza a avaliação do servidor em estágio probatório dentro dos prazos estipulados pelo DGP/COGED?

Em que consiste o processo de avaliação no estágio probatório? Assinale os itens que se adequarem.

- () Reunião e feedback do ciclo anterior, com novo planejamento do trabalho, quantitativo de pessoal e saberes necessários.
- () Reunião para discussão das metas e prazos.
- () Reunião para discussão e negociação dos fazeres individuais e coletivos, habilidades e competências requeridas.
- () Estabelecimento de instrumentos de acompanhamento individual e coletivo.

Reuniões de acompanhamento e ajustes do negociado, e esclarecimentos necessários ao exercício das tarefas.

Reunião de avaliação do processo, metas atingidas, ajustes para um novo ciclo.

Definição de política de capacitação para os servidores do setor.

Outros. _____

Você considera que necessita de apoio institucional para melhorar/dinamizar o processo de gestão? Que tipo de apoio?

Você considera adequada a avaliação de desempenho do estágio probatório atual? Por que?

O que você espera de um processo de avaliação no estágio probatório ?

Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação do estágio probatório?

Dos sujeitos citados quais são os mais significativos?

Você considera que os usuários podem fazer parte do processo de avaliação do estágio probatório? Assinale as alternativas que considere adequadas.

Somos servidores do público, logo eles devem nos avaliar.

Os serviços públicos são insuficientes, não há verba nem funcionários suficientes, e os servidores sairiam penalizados por fatores não ligados ao desempenho deles.

Os serviços são por vezes inter-relacionados, e o ônus da equipe pode recair sobre um único servidor.

É inadequado definir usuários para todos os cargos/funções, há funções que não poderiam ser avaliadas, ou que possuem um número de usuários muito elevado.

Outros.

Descreva: _____

A avaliação deve ser individual, por equipes, ou uma combinação de ambas?

Você considera que os colaboradores ligados à sua supervisão estão satisfeitos com o atual processo de avaliação do estágio probatório? Porque?

O que você considera da auto-avaliação dos colaboradores?

Em sua opinião, a avaliação de desempenho no estágio probatório está focada atualmente em quais aspectos?

O quantitativo de pessoal para as atividades que devem ser desenvolvidas é satisfatório?

sim não

A formação, habilidades e competências dos colaboradores, perante as atribuições necessárias, é satisfatório?

Houve processo de capacitação?

A avaliação modificou desempenho e fazeres dos servidores?

A avaliação foi utilizada no planejamento do trabalho do setor?

(c) A avaliação motivou os servidores a buscar novos conhecimentos para o trabalho; ou em orientação profissional e encaminhamento para curso de capacitação?

A avaliação gerou melhoria dos serviços prestados. Exemplo:

Deseja relatar algo mais, ou apresentar proposição para o processo de avaliação de desempenho?

**APENDICE II - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO****QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
EM ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Questão

1) Idade

 Até 25 anos De 26 a 30 anos De 31 a 35 anos De 36 a 40 anos De 41 a 45 anos Acima de 45 anos2) Sexo: feminino masculino outro

3) Qual sua formação?

 Ensino médio Graduação Especialização Mestrado Doutorado

4) Qual cargo/ classe?

C D E

5) Quando ingressou na UnB?

 Resolução 004/98 (antes de 10 de dezembro de 2013) Resolução 005/13 (depois de 10 de dezembro de 2013)

6) Centro de custo

 Administrativo Acadêmico

7) Assinale nas questões abaixo a opção sim ou não, conforme a realidade em que você está inserido(a)

A) O seu setor realiza a avaliação de desempenho dentro dos prazos estipulados pelo DGP/COGED? () Não () Sim

B) Foi realizada reunião de avaliação do período anterior à avaliação atual, em que se debateu e estabeleceu acordo sobre o fazer dentro da unidade, às metas, prazos e a divisão de responsabilidades? () Não () Sim

C) Foi realizada reunião de avaliação da etapa anterior à avaliação atual, em que se debateu as possibilidades de melhoria dos processos para o novo ciclo de avaliação? () Não () Sim

D) Há clareza do que sua chefia espera de você? () Não () Sim

E) Ocorrem reuniões de acompanhamento das metas? () Não () Sim

8) Em sua opinião, a avaliação do estágio probatório está focada atualmente em quê?

a) Dar uma nota ao servidor. () Não () Sim

b) Aferir se o servidor faz jus à progressão no estágio probatório. () Não () Sim

c) É apenas um rito burocrático a ser seguido. () Não () Sim

d) Propiciar elementos para definir política de capacitação a ser adotada no setor. () Não () Sim

e) Propiciar elementos para definir readequação de metas. () Não () Sim

f) Controlar a atuação profissional dos funcionários. () Não () Sim

g) Punir servidores que não se enquadrem no que as chefias desejam. () Não () Sim

h) Aumentar a produtividade. () Não () Sim

i) Avaliar acertos e lacunas na definição das metas. () Não () Sim

9) As alternativas abaixo se adequam à sua realidade em relação à avaliação de desempenho?

A) envolveu o debate do serviço, definição de metas e prazos () Não () Sim

B) incluiu reuniões periódicas para revisão, ajustes e readequações que se fizessem necessárias. () Não () Sim

C) envolveu o diagnóstico das habilidades e competências necessárias ao fazer profissional. () Não () Sim

D) identificou áreas de capacitação que melhorariam o desempenho. () Não () Sim

E) atribuiu menção satisfatória. () Não () Sim

10) As alternativas propostas abaixo ocorreram?

a) A avaliação modificou meu desempenho e fazeres. () Não () Sim

b) A avaliação foi utilizada pela minha chefia no planejamento do trabalho do setor. () Não () Sim

c) A avaliação me motivou a buscar novos conhecimentos para o trabalho; ou em orientação profissional e encaminhamento para curso de capacitação. () Não () Sim

d) A avaliação gerou melhoria dos serviços prestados. () Não () Sim

e) A chefia propôs adequação de sua capacitação (indicação para curso ofertado pela UnB ou outra instituição) para as habilidades e competências que estão sendo demandadas em você. () Não () Sim

11) Quem você considera que deve estar envolvido no processo de avaliação? (assinale mais de uma alternativa, se for necessário, e destaque sublinhando qual (ou quais) são as mais significativas)

a) Você () Não () Sim

b) Seu chefe imediato () Não () Sim

c) A direção de sua unidade / órgão () Não () Sim

d) Seus colegas de trabalho () Não () Sim

e) Os usuários da Universidade () Não () Sim

12) Em sua opinião a avaliação de desempenho deve ser:

() 1- individual, () 2- por equipes, () 3-combinação de ambas.

13) Você considera adequada a avaliação de desempenho atual?

()Sim ()Não Porque?-----

14) Descreva o que você espera de um processo de avaliação.-----

15) Deseja relatar algo mais, ou apresentar proposição para o processo de avaliação de desempenho?-----

ANEXOS

ANEXO I – PROPOSTA DE PROJETO DE LEI Nº /2016

Dispõe sobre o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior, como parte integrante do Estatuto da Instituição Pública de Ensino Superior Autônoma.

CAPÍTULO I

Seção I

Das Disposições Iniciais

Art. 1º - Esta Lei institui o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior, como parte integrante do Estatuto da Instituição Pública de Ensino Superior Autônoma.

§ 1º - Serão abrangidos por esta Lei os regimes de avaliação de trabalhadores técnico-administrativos em educação de todas as Universidades Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica e Institutos Federais de Ensino Superior que integram o Sistema Federal de Ensino.

§ 2º - Para efeito desta Lei serão considerados trabalhadores em educação os servidores técnico-administrativos integrantes do PCCTAE (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação), definidos na Lei 11.091/2005.

Art. 2º - O programa de Avaliação de Desempenho deve levar em conta a função e compromisso social da Instituição Pública de Ensino Superior Autônoma, sendo, portanto integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional.

§ 1º - Nos processos de avaliação interna e externa deve ser considerado o desenvolvimento da instituição no tocante às atividades acadêmicas e administrativas, a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual deverá prever o aprimoramento da qualidade da educação superior e da pesquisa no país; a função de dar conhecimento à sociedade do desempenho das instituições, seus servidores e do próprio Sistema Nacional Público de Ensino Superior; e a orientação da política de desenvolvimento institucional bem como as ações e os investimentos do organismo mantenedor.

§ 2º - Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos nesta Lei.

§ 3º - Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, sendo a opinião dos usuários pertinentes exclusivamente à avaliação institucional, e cabendo à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Art. 3º - O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

- I - das ações da IFE;
- II - das atividades das equipes de trabalho;
- III - das condições de trabalho; e
- IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

Art. 4º - A Avaliação de Desempenho é processo integrante da gestão dos cargos do Plano de Carreira dos trabalhadores técnico-administrativos definida na lei 11091/2005, observando os seguintes princípios e diretrizes:

- I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;
- III - qualidade do processo de trabalho;
- IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação e de qualificação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Art. 5º – O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade, em conformidade com o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, definido no Decreto 5.825/2006, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das Instituições Públicas de Ensino Superior Autônomas;

VII – a produção de indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

VIII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

IX – o desenvolvimento de condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho e as condições institucionais para capacitação, qualificação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de

serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

X - o subsídio e elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;

XI - A aferição do mérito para a progressão;

XII - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação coletiva e individual, realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa, consideradas as condições de trabalho; e

XIII - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 6º - Caberá à Instituição Pública de Ensino Superior Autônoma avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

I - demandas institucionais;

II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários, em conformidade com o modelo de dimensionamento de pessoal e matriz de distribuição de vagas definido entre o Ministério da Educação, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) e o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE), nos termos do disposto no inciso I do parágrafo 1º do art. 24 da Lei 11.091/2005 e dos artigos 5º e 6º do Decreto nº 5.825/2006, e definido em portaria a partir da cláusula nona do TERMO DE ACORDO N º 04/2015, estabelecido pelo MEC, MP e FASUBRA

III - inovações tecnológicas; e

IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Art. 7º – A avaliação de desempenho deve ter por base a análise das metas e dos resultados previstos no setor de trabalho, que se inserem no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Instituição Pública Autônoma em contraste com as condições objetivas e subjetivas para obtenção dos mesmos.

§ 1º - A avaliação será conduzida de forma aberta, participativa e democrática, além de explicitar as condições materiais, de qualificação do quadro de pessoal e financeiras da instituição.

§ 2º - O processo de avaliação deve produzir, se for o caso, algumas das propostas para as adequações necessárias no Plano de Desenvolvimento Institucional.

§ 3º - Na hipótese de desempenho insuficiente, identificado no processo de avaliação, caberá à própria Instituição e à Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação elaborar um Plano de Ação para superar as deficiências apontadas no relatório parcial e/ou final de avaliação, o qual deverá ser considerado na avaliação seguinte.

Art. 8º - O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, contendo os Programas de Capacitação, Qualificação e Desenvolvimento Funcional dos Trabalhadores em Educação dependem e devem ser elaborados em função dos resultados dos processos combinados de avaliação.

§ 1º - É necessário que o processo de avaliação produza um relatório específico adequado à verificação dos critérios de construção dos projetos de capacitação e de qualificação desenvolvidos nas Instituições Públicas Autônomas.

§ 2º - As propostas de investimento adotadas pela instituição devem levar em conta o Plano de Desenvolvimento Institucional, aqui inserido a avaliação de desempenho dos trabalhadores técnico-administrativos em educação.

Art. 9º - À Instituição Pública de Ensino Superior Autônoma deve elaborar e divulgar amplamente um Relatório Anual circunstanciado das respectivas atividades, englobando todas as suas unidades orgânicas, do qual devem constar:

- I - referência aos planos de desenvolvimento e à sua execução;
- II - análise gerencial administrativa e financeira;
- III - indicação dos objetivos perseguidos pela administração e da medida em que foram alcançados;
- IV - Resultado Global dos processos de avaliação de desempenho e das políticas de capacitação e de qualificação desenvolvidas;
- V - descrição da movimentação e situação do quadro de pessoal docente e técnico-administrativo.

Art. 10 - 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, e com etapas de avaliação de desempenho no mínimo anuais, em conformidade com o modelo geral de avaliação de desempenho desenvolvido na instituição.

§ 1º - No ato da posse o servidor deverá ser comunicado por escrito, sobre seus direitos e deveres, entre os quais o de ter seu desempenho avaliado nos termos da Lei e Resoluções internas das Instituições.

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

§ 3º - O servidor não aprovado no estágio probatório, assegurado amplamente o direito de defesa, 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 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. 11 - Durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor, bem como as condições laborais e de formação fornecidas pela instituição, e a capacidade gerencial das chefias, serão objeto de avaliação, considerando-se os registros constantes de histórico funcional do servidor durante o período avaliativo, o diagnóstico do setor e os relatórios de acompanhamento da chefia imediata.

§ 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. 12 - Os conceitos utilizados nesta lei e nas demais legislações pertinentes vigentes, referentes à avaliação de desempenho, consideram:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II – 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;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;

IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

XV – Sujeitos sociais da 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, três servidores representantes definidos pelo setor de trabalho, e o servidor avaliado.

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

XVII – 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;

XVIII - Usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

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

XX – Ciclo avaliativo: é o processo de acompanhamento do desempenho do servidor que ocorre durante cada etapa avaliativa, sendo composto por quatro fases: diagnóstico do setor e das competências, planejamento e definição do relatório de atividades, com negociação de objetivos, acompanhamento do desempenho apresentado pelo servidor e formalização da avaliação em formulário específico para este fim.

XXI - 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, oferta de capacitação e qualificação, entre outros.

Seção III

Das Etapas e Critérios de Avaliação

Art. 13 – A aplicação do processo de avaliação do servidor será realizado a partir da data de sua entrada em exercício, em etapas de avaliação no mínimo anuais, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da instituição.

§ 1º - O processo de avaliação do servidor em Estágio Probatório será realizado a partir da data de sua entrada em exercício, em um mínimo de três etapas de avaliação.

§ 2º - Cada etapa de avaliação corresponde a um ciclo avaliativo.

Art. 14 – Os sujeitos sociais de avaliação são:

I – Chefia Imediata;

II – Três servidores representantes, definidos por eleição entre os trabalhadores do setor;

III – Servidor Avaliado.

IV – Usuários, para obtenção de dados visando à avaliação institucional.

Art. 15 - O registro das opiniões e/ou notas atribuídas pelas fontes de avaliação deverá ser realizado em formulário destinado a este fim, a cada etapa de avaliação.

Art. 16 – O resultado de cada etapa será constituído da média ponderada das avaliações da chefia imediata, dos três servidores representantes e do servidor avaliado.

Art. 17 - A apuração do resultado relativo a cada etapa será feita pela chefia imediata, conforme critérios estabelecidos nesta Lei.

Seção IV

Do Ciclo Avaliativo

Art. 18 - O ciclo avaliativo será constituído das seguintes fases:

I – Diagnóstico: é a primeira fase do ciclo avaliativo, ocasião em que a chefia imediata, considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira, deverá identificar e explicitar em relatório próprio os objetivos do setor, identificando os elementos objetivos e subjetivos existentes na Instituição, bem como a ausência desses, se for o caso, e as competências e ações de capacitação que sejam necessárias ao exercício das atividades.

II - Planejamento: é a segunda fase do ciclo avaliativo em que a chefia imediata deverá reunir-se primeiramente com a equipe de trabalho e posteriormente com o servidor individualmente, para explicar como funciona o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação. Deverá ser elaborado nesta fase um relatório de atividades do qual constem as atividades a serem realizadas pela equipe e 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.

III – Acompanhamento: corresponde à terceira fase do ciclo avaliativo. A chefia deverá reunir-se com a equipe de trabalho e com o servidor avaliado, periodicamente, para realizar registros sobre o desempenho apresentado pela equipe e pelo servidor e da realização das atividades que lhes foram atribuídas, a fim de registrar os dados para realimentação do processo de gestão, relativos ao desempenho apresentado até o período e propor ações de melhorias, caso sejam necessárias.

IV – Formalização: corresponde à quarta fase do ciclo avaliativo. Os registros relativos ao desempenho da equipe e 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 solicitar a eleição de três servidores que acompanharam por mais tempo e com maior proximidade o desempenho de cada servidor da equipe durante a etapa.

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

c) Para a avaliação da equipe, procedimento similar deve ser adotado, com a eleição de três representantes da equipe de trabalho para a realização da auto avaliação da equipe.

d) Ao final, primeiramente a chefia e os três representantes da equipe de trabalho deverão reunir-se para realizar o fechamento da etapa de avaliação e discussão dos resultados, com a necessária realimentação do processo de gestão, e posteriormente, a chefia, o servidor em avaliação individual e os três servidores representantes para essa avaliação individual deverão reunir-se para realizar o fechamento da etapa e dar retorno de informações e orientações ao servidor avaliado.

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

Parágrafo único. 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.19 - Durante todas as etapas de avaliação a chefia imediata deverá verificar se as equipes e os servidores individualmente estão apresentando o desempenho esperado, conforme o que foi pactuado no relatório de atividades ou repactuado durante a fase de Acompanhamento. Caso o desempenhando não esteja evoluindo conforme o esperado, a chefia imediata e o servidores deverão identificar quais ações de melhorias são indicadas ao seu desenvolvimento.

Art. 20 - A qualquer tempo, a chefia imediata poderá indicar ações de melhorias às equipes e 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 à distância;
- V – Visitas técnicas;
- VI – Participação em reuniões e/ou grupo de estudos;
- VII – Participar de acolhimento psicossocial;
- VIII – Outras.

Art. 21 - 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 e às equipes.

Art. 22 - 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. 23 - Deverá ser registrado o cumprimento das ações de melhorias propostas pela chefia imediata e/ou pelos servidores, e o resultado dessas ações, em formulário destinado a este fim.

Art. 24 - A chefia imediata ao identificar que o servidor ou as equipes ainda apresentam dificuldades de adaptação às atividades atribuídas, mesmo após a proposição e/ou realização de ações de melhoria, deverá, juntamente com os servidores, propor uma revisão das atividades a fim de melhor adaptá-los às necessidades de trabalho.

Art. 25 - A chefia imediata e/ou os servidores da equipe de trabalho, individual ou coletivamente, deverão propor revisão das atividades antes do início da etapa avaliativa seguinte.

§ 1º - Essa proposição de revisão deverá ser registrada em formulário institucional específico de avaliação, que deverá ser assinado pela chefia e pelos servidores, informando as revisões realizadas em relação ao relatório de atividades.

Art. 26 - 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.

§ 1º - O processo de remoção deverá conter as justificativas da solicitação.

§ 2º - Para assegurar inexistência de ato discricionário que acarrete ação contrária aos interesses do servidor e da Instituição, a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deverá emitir parecer sobre a proposta de remoção.

Seção VI

Do Instrumento de Avaliação de Desempenho

Art. 27 - O instrumento de avaliação será composto dos seguintes fatores:

I – Assiduidade;

II – Disciplina e Comprometimento social;

III – Capacidade de iniciativa ou de inovação;

IV – Produtividade;

V – Responsabilidade.

§ 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. 28 - A avaliação das equipes de trabalho e dos servidores será registrada em formulário destinado a este fim, no qual serão anotados os escores provenientes das fontes de avaliação, cada uma com peso específico.

§ 1º - Comporão como sujeitos sociais de avaliação das equipes de trabalho, a chefia imediata, com peso de 50%, e a auto avaliação dos servidores representantes eleitos, com peso de 50%.

§ 2º - Comporão como sujeitos sociais de avaliação individual dos servidores, a chefia imediata, com peso de 40%, os servidores representantes eleitos, com peso de 30%, e a auto avaliação do servidor, com peso de 30%.

Art. 29 - 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/alcança o objetivo no trabalho, quanto mais próximo de 1, menos o servidor apresenta/alcança o objetivo no trabalho.

Seção VIII

Dos Cálculos da Mensuração da Avaliação

Art. 30 - O resultado da avaliação de cada sujeito social avaliador será calculado por meio de média aritmética, de acordo com a seguinte fórmula:

$$A_{vn} = (a+b+c+d+e+f+g+h+i+j)/10$$

Em que:

O resultado da avaliação de cada sujeito social avaliador é representado por A_{vn}

O fator Assiduidade é representado pelas pontuações de a

O fator Disciplina e Comprometimento Social é representado pelas pontuações de b e c

O fator Produtividade é representado pelas pontuações de d , e e f

O fator Responsabilidade é representado pela pontuação de g e h

O fator Capacidade de Iniciativa ou de Inovação é representado pelas pontuações de i e j

§ único - Cada sujeito social de avaliação deverá fazer a apuração da média no devido campo do formulário de avaliação.

Art. 31 - O resultado da avaliação da chefia imediata será obtida por meio de média aritmética, sendo:

$$A_{v1} = (a+b+c+d+e+f+g+h+i+j)/10$$

Em que:

A_{v1} = resultado da avaliação da chefia imediata

Art. 32 - A avaliação dos representantes será obtida a partir das notas atribuídas por cada representante conforme cálculo a seguir:

$$A_{v2} = (A_{R1} + A_{R2} + A_{R3})/3$$

Em que:

A_{R1} = resultado da avaliação do representante 1

A_{R2} = resultado da avaliação do representante 2

A_{R3} = resultado da avaliação do representante 3

Art. 33 - O resultado da auto avaliação do servidor será obtida por meio de média aritmética, sendo:

$$A_{v3} = (a+b+c+d+e+f+g+h+i+j)/10$$

Em que:

A_{v3} = resultado da auto avaliação do servidor

Art. 34 - A auto avaliação das equipes de trabalho será obtida a partir das notas atribuídas por cada representante conforme cálculo a seguir:

$$A_{v4} = (AAV_{R1} + AAV_{R2} + AAV_{R3})/3$$

Em que:

AAV_{R1} = resultado da auto avaliação do representante 1

AAV_{R2} = resultado da auto avaliação do representante 2

AAV_{R3} = resultado da auto avaliação do representante 3

Art. 35 - O resultado de cada etapa avaliativa das equipes de trabalho, será constituído da média ponderada dos sujeitos sociais de avaliação das equipes, conforme cálculo a seguir:

$$REET_n = (A_{v1} + A_{v4})/2$$

Em que:

$REET_n$ = resultado da etapa avaliativa da equipe de trabalho

A_{v1} = avaliação da chefia imediata

A_{v4} = auto avaliação dos servidores representantes

Art. 36 - O resultado de cada etapa avaliativa individual dos servidores será constituído da média ponderada dos sujeitos sociais de avaliação, conforme cálculo a seguir:

$$REI_n = \{ [(A_{v1} \times 4) + (A_{v2} \times 3) + (A_{v3} \times 3)] \times 7,5 / 10 \} + (REET_n \times 2,5) / 10$$

Em que:

REI_n = resultado da etapa avaliativa

$REET_n$ = resultado da etapa avaliativa da equipe de trabalho

A_{v1} = avaliação da chefia imediata

A_{v2} = avaliação dos servidores representantes

A_{v3} = autoavaliação

Art. 37 – Para fins de Estágio Probatório, para fins de homologação, o resultado final será obtido pela média ponderada do quantitativo de etapas avaliativas definidos por cada Instituição, sendo no mínimo anual, em pesos a serem definidos por cada Instituição.

Art. 38 - Será considerado aprovado no Estágio Probatório o servidor que obtiver média do resultado final de avaliação igual ou maior que 6,0 (seis) pontos.

Art. 39 - Será reprovado no Estágio Probatório, o servidor que apresentar média de resultado final de avaliação menor que 6,0 (seis) pontos.

Seção IX

Da Escolha dos Servidores Representantes

Art. 40 - A chefia imediata deverá realizar reunião com o servidor e a equipe de trabalho para que esta proceda a eleição, dentre os servidores do quadro efetivo da Instituição, de três servidores representantes que irão acompanhar diretamente o desempenho coletivo e/ou do servidor, conforme o caso, durante a etapa avaliativa.

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

§ 2º - Não sendo possível dispor de três servidores do quadro permanente da Instituição, a avaliação poderá ser realizada por apenas dois, ou até por um servidor do quadro, que tenha acompanhado o desempenho do servidor avaliado. Essa situação deverá ser registrada no formulário de avaliação.

§ 3º - Não sendo possível dispor de pelo menos um servidor técnico-administrativo 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.

§ 4º - Quando ocorrer a situação mencionada no § 3º, o cálculo constante nos artigos 35 e 36 desta Lei será efetuado considerando-se a média aritmética simples entre a avaliação realizada pela chefia imediata e pela auto avaliação do servidor.

Art. 41 - A cada nova etapa de avaliação, poderão ser eleitos novos servidores representantes do quadro efetivo da Instituição, respeitado o critério de que estes tenham acompanhado o desempenho da equipe e/ou do servidor avaliado.

Art. 42 - É vedada a participação de prestadores de serviços, celetistas e/ou terceirizados no processo de avaliação da equipe e/ou do servidor avaliado.

Seção X

Das Entrevistas de Acompanhamento

Art. 43 - Quando o servidor ou equipe apresentar baixo desempenho nas etapas avaliativas, isto é, obtiver média inferior a 6,0 (seis) pontos o servidor ou equipe, e sua chefia imediata, deverão participar de entrevistas de acompanhamento.

Art. 44 - As entrevistas serão conduzidas por equipe designada pelo setor de gestão de pessoas, e por representação da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, com o servidor e ou equipe avaliados, e sua chefia imediata, sendo registrada ata ao final, devendo ser assinada por todos os participantes.

Art. 45 - Ao final da reunião, os participantes deverão chegar a um plano de ação para corrigir as falhas ocorridas e poderão ter apoio e mediação dos representantes do setor de gestão de pessoas e da representação da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Art. 46 – As Instituições deverão prever em seu organograma, estrutura destinada ao acompanhamento psicossocial do servidor que obtiver média inferior a 6,0 (seis) pontos a fim de identificar, se necessário, ações para a melhoria de seu desempenho no trabalho, no âmbito de suas competências.

Seção XI

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

Art. 47 – As equipes de Trabalho ou servidores que discordarem do resultado da avaliação de desempenho, em cada etapa avaliativa, 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;

§ Único - O trâmite processual do recurso deverá gerar manifestação da Instituição frente ao(s) proponente(s), no prazo de 60 dias, informando acatamento, não acatamento ou novo encaminhamento, a fim de que sejam tomadas as providências sem prejuízo à Instituição ou ao(s) servidor(es).

Seção XII

Da Homologação de Servidor em Estágio Probatório

Art. 48 – As Instituições deverão designar comissão avaliadora, responsável por analisar os processos de avaliação de estágio probatório dos servidores, e verificar se os mesmos tem direito a adquirir a estabilidade.

Art. 49 - Deverá ser analisado todo o processo referente ao estágio probatório, para então proceder a homologação do resultado final.

Seção XIII

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

Art. 50 - São responsabilidades da chefia imediata:

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

II – Explicitar em relatório integrante do processo avaliativo, as condições materiais, financeiras e de capacitação relacionadas ao servidor ou equipe de trabalho em avaliação.

III – Explicitar em relatório integrante do processo avaliativo, as condições subjetivas favoráveis ou desfavoráveis, relacionadas ao servidor ou equipe de trabalho em avaliação.

IV – Explicitar em relatório integrante do processo avaliativo, a inserção do setor de trabalho dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira.

V - Definir, em conjunto com a equipe e/ou o servidor avaliado, e considerando os resultados e observações de etapas anteriores de avaliação, se for o caso, o relatório de atividades a ser cumprido em cada etapa avaliativa, em observância aos relatórios dos incisos II, III e IV desse artigo, e respeitando as atribuições do cargo ocupado por cada servidor avaliado;

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

VII - Reunir-se, na fase de formalização, com a equipe de trabalho para proceder à eleição de três servidores representantes, e assegurar-lhes acesso aos registros funcionais do(s) servidor(es) avaliado(s) na respectiva etapa, bem como todos os relatórios pertinentes.

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

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

X- Proceder à revisão das atividades, quando necessário, visando à melhoria do desempenho do servidor, antes do início da etapa avaliativa seguinte;

XI - Atender a todos os prazos determinados na Legislação e regulamentos de cada Instituição;

XII - Dar conhecimento a seus substitutos a respeito do andamento de todas as fases da 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;

XIII – Participar de ações de capacitação dos Programas de Avaliação de Desempenho;

XIV – Dar conhecimento a todos os servidores sob sua responsabilidade, da avaliação institucional obtida junto aos usuários da Instituição, com vistas a rever, se for o caso, as atividades desenvolvidas no setor, bem como subsidiar a administração da Instituição na construção de indicadores dos serviços prestados.

Art. 51 - São responsabilidades dos Servidores Representantes Eleitos:

I - Reunir-se, na fase de formalização, para realizar a avaliação da equipe ou do servidor de acordo com o desempenho apresentado, tendo como referência os relatórios e as atividades estabelecidas nos incisos II, III, IV e V do artigo 50 desta Lei, podendo apresentarem contestação ao diagnóstico apresentado.

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

III - Dar retorno à equipe ou 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 Legislação e regulamentos internos de cada Instituição.

V - Proceder à auto avaliação nos prazos estabelecidos;

VI – Participar de ações de capacitação dos Programas de Avaliação de Desempenho.

Art. 52 - São responsabilidades do servidor avaliado:

I - Proceder à auto avaliação nos prazos estabelecidos;

I - Reunir-se para realizar a avaliação da equipe ou do servidor de acordo com o desempenho apresentado, tendo como referência os relatórios e as atividades estabelecidas nos incisos II, III, IV e V do artigo 50 desta Lei, podendo apresentarem contestação ao diagnóstico apresentado.

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. 53 - 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.

Seção XIV

Das Responsabilidades da Instituição

Art. 54 - São também responsabilidades da Instituição:

I - Homologar o resultado final da avaliação no programa de Estágio Probatório;

II - Normatizar e estabelecer ações referentes ao Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;

III - Rever, a qualquer tempo, os procedimentos do Programa a fim de aperfeiçoar os processos de trabalho;

IV – Estabelecer programa de acompanhamento psicossocial;

V - Elaborar programa de formação de gestores e de representantes/avaliadores eleitos de servidores, contemplando fazeres necessários aos registros funcionais, relatórios integrantes do programa de avaliação de desempenho, e diagnóstico do setor, nos aspectos objetivos e subjetivos, bem como na proposição das ações de capacitação;

VI - Estabelecer prazos e recursos necessários ao programa de capacitação, tendo como referência estruturante o resultado dos programas de avaliação de desempenho desenvolvidos no âmbito da Instituição;

VII – Sistematizar e dar publicidade à avaliação institucional realizada pelos usuários em cada setor, propondo ações de adequação, quando for o caso, a serem incorporadas no PDI;

VIII - Dar amplo conhecimento dos procedimentos do Programa de Avaliação de Desempenho a todos os envolvidos no processo;

IX - Orientar os servidores quanto à operacionalização do Programa de Avaliação de Desempenho.

CAPÍTULO II

Casos Especiais

Seção I

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

Art. 55 - Os servidores técnico-administrativos em educação cedidos pela Instituição ou em exercício provisório em outros órgãos da Administração Pública e os afastados para colaboração técnica em outra Instituição, no caso dessas Instituições não serem integrantes do Sistema Federal de Ensino Superior, serão avaliados pela chefia imediata do órgão em que estiverem prestando serviço por meio de instrumento de avaliação específico, que será encaminhado pela Instituição de origem, por meio de ofício, ao órgão no qual o servidor se encontre em atividade.

§ Único - Os servidores cedidos de outros órgãos, que não sejam integrantes do Sistema Federal de Ensino Superior, em exercício provisório ou prestando colaboração técnica, não serão avaliados por este Programa de Avaliação de Desempenho, cabendo à Instituição de origem informar o programa de avaliação de desempenho que utiliza.

Seção II

Dos Servidores Removidos, Redistribuídos, Afastados ou em Licença

Art. 56 - Os servidores que tiverem sua lotação alterada no decorrer da etapa avaliativa serão avaliados nos centros de custo ou Instituições em que tenham sido lotados.

Art. 57 - Os documentos referentes ao Programa de Avaliação de Desempenho deverão constar do processo de remoção ou redistribuição, devidamente preenchidos e assinados por todas as partes envolvidas.

Art. 58 - Ao término dos impedimentos das licenças e dos afastamentos, serão retomados os procedimentos referentes a esse Programa de Avaliação de Desempenho.

Art. 59 - 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. 60 - 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. 61 - A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deverá acompanhar e fiscalizar a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino Superior, resguardadas as disposições legais constantes da Lei n. 11.091/2005 e da Portaria do MEC nº 2.519/2005.

Art. 62 – As Instituições Federais de Ensino Superior deverão prover programas de avaliação de desempenho, em conformidade com o estabelecido nessa Lei, num prazo de até 180 dias após sua promulgação.

Art. 63 - Os servidores Técnico-Administrativos em Educação que ingressaram em suas respectivas Instituições antes da publicação dessa Lei, poderão optar formalmente pela continuidade até o fim do ciclo avaliativo em que se encontra, e no caso de servidor em programa de estágio probatório, até o final do processo de estágio em que se encontra.

Art. 64 - Caso o servidor opte pelo novo programa, os resultados das etapas de avaliação anteriores a essa Lei e a definição dos programas em sua respectiva Instituição serão convertidos para pontuação em conformidade com a presente Lei e os regulamentos de cada Instituição.

Art. 65 - A concessão da progressão por mérito de servidor técnico-administrativo em educação será concedida aos servidores aprovados em cada etapa do programa de avaliação de desempenho, até o limite de padrões de vencimento estruturante do seu respectivo plano de carreira.

Art. 66 - Esta Lei passa a vigorar a partir da data de sua publicação.

Art. 67 – Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, de fevereiro de 2016.

ANEXO II - RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº 004/98**RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº 004/98**

Disciplina o estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília, admitidos a partir de 5/6/1998, de que trata o art. 20 da Lei 8.112/90.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de suas atribuições estatutárias, de acordo com a decisão tomada em sua Reunião, realizada em 19/11/98, tendo em vista o disposto no art. 20 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e a EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, publicada no D.O.U. de 5/6/98,

RESOLVE:

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 Secretaria de Recursos Humanos, de seus direitos e deveres, entre os quais o de ter o 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, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, salvo se este estiver provido, hipótese em que o servidor será aproveitado em outro cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com aquele ao qual deveria ser reconduzido.

Art. 2º Durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, considerando-se os registros constantes de seu histórico funcional.

§ 1º Os fatores de desempenho serão graduados, atribuindo-se-lhes pontuação de 1 (um) a 4 (quatro).

§ 2º Será assegurado ao servidor, ao longo do processo de avaliação, o direito a ampla defesa, nos termos do art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal.

Art. 3º A avaliação será realizada em formulário específico, encaminhado pela Secretaria de Recursos Humanos, na época própria, aos centros de custo em que haja servidor em estágio probatório.

Art. 4º O servidor em estágio probatório será avaliado no desempenho do cargo em três etapas.

§ 1º A primeira etapa ocorrerá no 10º (décimo) mês do estágio probatório, a segunda etapa no 20º (vigésimo) mês e a terceira etapa no 30º (trigésimo) mês.

§ 2º Em cada etapa serão realizadas 2 (duas) avaliações, uma delas pela chefia imediata e a outra por 2 (dois) representantes dos demais servidores do centro de custo, escolhidos por meio de eleição dentre aqueles que, durante o interstício da avaliação, tenham acompanhado o desempenho do avaliado.

Art. 5º A avaliação realizada pela chefia imediata terá peso 6 (seis), e a realizada pelos servidores terá peso 4 (quatro).

§ 1º Entende-se por chefia imediata o servidor ocupante de cargo de direção ou designado para função gratificada, responsável pela supervisão das tarefas cometidas ao servidor a ser avaliado.

§ 2º A avaliação realizada pela chefia imediata será submetida à apreciação do titular do centro de custo, que, em caso de alguma discordância, apresentará suas

considerações, como anexo aos formulários, que servirão de subsídios para a decisão do CAD, em caso de recurso.

Art. 6º O resultado de cada avaliação parcial será calculado por meio de média aritmética, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\frac{A+D+P+R+I}{5}$$

sendo:

A= pontuação atribuída ao servidor no fator assiduidade
 D= pontuação atribuída ao servidor no fator disciplina
 P= pontuação atribuída ao servidor no fator produtividade
 R= pontuação atribuída ao servidor no fator responsabilidade
 I= pontuação atribuída ao servidor no fator iniciativa

Parágrafo Único - Em cada etapa da avaliação será obtida uma pontuação, mediante cálculo da média ponderada das duas avaliações realizadas pela chefia imediata e pelos servidores eleitos, considerando-se os respectivos pesos, observada a seguinte fórmula:

$$\frac{(AC \times 6) + (AS \times 4)}{10}$$

onde:

AC = avaliação feita pela chefia imediata
 AS = avaliação feita pelos servidores eleitos

Art. 7º Após cada etapa de avaliação, haverá entrevista de técnico da SRH com o avaliado e a respectiva chefia imediata, para identificação de fatores que estejam prejudicando o desempenho do servidor e proposição de alternativas para a sua melhoria.

Art. 8º O resultado final da avaliação será obtido da média ponderada das três etapas, de acordo com os pesos já inseridos na seguinte fórmula:

$$\frac{(A1 \times 1) + (A2 \times 2) + (A3 \times 3)}{6}$$

onde:

- A1 = resultado da primeira etapa de avaliação, que terá peso 1
- A2 = resultado da segunda etapa de avaliação, que terá peso 2
- A3 = resultado da terceira etapa de avaliação, que terá peso 3.

Art. 9º Será considerado aprovado no estágio probatório o servidor que obtiver média final igual ou superior a 3 (três).

Art. 10 O resultado da avaliação de desempenho no estágio probatório será submetido à Administração Superior da Fundação Universidade de Brasília, até o 32º (trigésimo segundo) mês, para homologação.

§ 1º Caberá recurso ao Conselho de Administração, após cada etapa de avaliação, no prazo de 10 (dez) dias, contado a partir da data de ciência do resultado, ouvidas a Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo e a Secretaria de Recursos Humanos, sem prejuízo do disposto no § 2º, do art. 2º, desta Resolução.

Art. 11 Será de competência dos avaliadores:

- I - proceder à apuração dos resultados da avaliação;
- II- dar conhecimento dos resultados ao interessado;
- III- colher a assinatura do avaliado nos formulários de avaliação.

Art. 12 Caberá ao chefe do centro de custo em que esteja lotado o servidor em estágio probatório encaminhar os resultados da avaliação à Secretaria de Recursos Humanos.

Art. 13 À Secretaria de Recursos Humanos caberá encaminhar o resultado final da avaliação para homologação pelo Magnífico Reitor.

Art. 14 A contagem de tempo de estágio probatório será interrompida durante o período em que o servidor estiver respondendo a processo administrativo disciplinar.

Art. 15 O servidor em estágio probatório, no período inicial de 10 (dez) meses, não poderá ter sua lotação alterada, salvo nos casos expressamente autorizados pela Secretaria de Recursos Humanos.

Parágrafo Único. O servidor removido do centro de custo durante o período correspondente à primeira etapa de avaliação, na hipótese prevista no *caput* deste artigo, será avaliado pela chefia anterior, antes de efetivada a remoção.

Art. 16 REVOGADO pela Lei nº 9.527 de 10/12/97.

Art. 17 Os servidores que tenham sua lotação alterada serão avaliados em todos os centros de custo em que tenham sido lotados.

Art. 18 Ao servidor em estágio probatório não serão concedidas as licenças de que tratam os artigos 87 e 91 da Lei 8.112/90, ainda que conte tempo de serviço anterior em outro cargo ou órgão público.

Art. 19 Não será autorizada a redistribuição de servidor antes de concluído o estágio probatório.

Art. 20 O servidor em estágio probatório não poderá ser cedido a outros órgãos públicos, salvo nos casos de cessão obrigatória, previstos em lei.

Art. 21 Os casos omissos serão resolvidos pela Secretaria de Recursos Humanos.

Art. 22 Esta Resolução passa a vigorar a partir da data de sua publicação, revogadas as instruções da Reitoria nº 002/93 e 003/93, a Resolução do Conselho de Administração nº 002/94 e demais disposições em contrário.

Brasília, 26 de novembro de 1998.

LAURO MORHY
Reitor

ANEXO III - RESOLUÇÃO DA CÂMARA DE GESTÃO DE PESSOAS Nº 005/13

36
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

22
01**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,

CP

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

Sx

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.

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;



29₀₁

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.

CP

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
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

fb

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:

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

Em que:

- O resultado da avaliação de cada fonte avaliadora é representado por A_{va}
- 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:

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

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

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).

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.

82/01

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.

CB

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.

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 encontra 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.

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.

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

Em que:

RE_e = resultado da etapa avaliativa

N₁ = nota obtida no centro de custo 1

N₂ = nota obtida no centro de custo 2

T₁ = tempo, em meses, de permanência no centro de custo 1

T₂ = 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.

§4.
87

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.

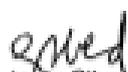
Art. 61. A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS) deverá acompanhar e fiscalizar a implantação do Programa de Estágio Probatório na Fundação Universidade de Brasília, resguardadas as disposições legais constantes da Lei n. 11.091/2005 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