



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE PLANALTINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

Martha Lacerda de Medeiros

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
proposta de instrumento para o estágio probatório em uma IESP**

**BRASÍLIA-DF
2019**

Martha Lacerda de Medeiros

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
proposta de instrumento para o estágio probatório em uma IESP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Maria Júlia Pantoja

Brasília-DF

2019

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

LM488a LACERDA DE MEDEIROS, MARTHA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: proposta de instrumento para o estágio probatório em uma IESP / MARTHA LACERDA DE MEDEIROS; orientador MARIA JÚLIA PANTOJA. -- Brasília, 2019.
108 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Gestão por competências. 2. Avaliação de desempenho na esfera pública. 3. A avaliação de desempenho na Universidade de Brasília. 4. Percepções do servidor avaliado. 5. Proposta de instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório para aplicação no âmbito da UnB. I. JÚLIA PANTOJA, MARIA , orient. II. Título.

MARTHA LACERDA DE MEDEIROS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
proposta de instrumento para o estágio probatório em uma IESP**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB.

Prof.^a Dra. Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília – UnB
Orientadora

Prof. Dr. Fábio Henrique Granja Barros
Tribunal de Contas da União
Membro Externo

Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida
Universidade de Brasília – UnB
Membro Interno

Prof. Dr. Luiz Honorato da Silva Júnior
Universidade de Brasília – UnB
Examinador – Membro Suplente

Brasília-DF, 22 de fevereiro de 2019.

À Deus.
Ao meu maravilhoso esposo e
meus queridos filhos Júlia e Bruno,
minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que está sempre comigo.

Ao meu esposo que amo muito, David, pelo apoio e incentivo em todos os momentos. Ele costuma dizer: levante a cabeça; quando estiver difícil, enfrente que você consegue, e quando estiver fácil, agradeça. “Acredite, você pode tudo”.

Ao meu filho amado que acha que sou doida de estudar muito, mas demonstra o orgulho que sente da mãe e o exemplo que sou para ele. Meu estimulador incondicional.

A minha princesa que nunca me deixou desanimar e sempre me estimula a querer lutar pelos meus sonhos, e mostrar a força que tenho. Meu exemplo de perseverança, de lutar em alcançar algo mesmo que esteja tão longe.

A minha mãe querida que é o exemplo de mulher que tenho. Sempre acreditou no meu potencial me encorajando a sempre tentar novamente, que acredita em mim mais do que eu.

Em especial, ao meu pai maravilhoso que sempre me protegeu com amor, e me ensinou a lutar pelos meus objetivos. Quem sofreu e viveu cada conquista como se fosse dele.

A minha irmã, alma gêmea, Mônica Medeiros que me dá força e incentivo para não desistir nunca.

Ao meu irmão Mário Lúcio, que sempre me mostrou a importância dos estudos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pela oportunidade; a UnB e a todos que fazem parte dessa universidade, a qual, entre a formação acadêmica.

A minha professora orientadora Maria Júlia Pantoja, que com generosidade sempre me atendeu e me ajudou a transformar a minha ideia uma realidade.

A minha amiga, parceira, querida Fernanda Leite que sempre esteve comigo em todos os momentos dessa trajetória, sendo o meu porto seguro, me acalentando, e incentivando rumo à vitória.

A minha cunhada Denise Gregory que me ajudou com sugestões e críticas valiosas, refinando mais ainda a minha proposta me ajudando sempre.

Por fim, a Deus, essa força suprema que me leva a diversas trilhas desafiadoras, e mostra o meu potencial e a todos que sempre estiveram comigo durante esses dois anos de batalha e conquista.

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

A avaliação do desempenho humano no trabalho vem recebendo crescente destaque na academia e nas práticas de gestão. No âmbito do serviço público federal, que busca constante profissionalização e modernização, a avaliação de desempenho é obrigatória por força de lei durante o período de estágio probatório, ou seja, nos 3 primeiros anos em que o servidor está se adaptando ao novo cargo e instituição em que ingressou. Nessa fase inicial, o desenvolvimento de competências impacta diretamente na adaptação do servidor ao seu novo ambiente organizacional, e, em última análise, em sua produtividade e motivação. Assim, o presente trabalho busca demonstrar como a gestão por competências pode contribuir na proposição de um instrumento de avaliação de desempenho a ser aplicado durante o estágio probatório, mais especificamente no âmbito dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB). Caracterizado como pesquisa quali-quantitativa, este trabalho trata de um estudo de caso único de caráter descritivo, iniciado a partir da revisão bibliográfica sobre a temática da avaliação de desempenho e da gestão por competências, incluindo os marcos legais que referendam as práticas de avaliação de desempenho nas instituições públicas federais. Em seguida foi realizada análise documental para comparação de instrumentos aplicados atualmente nas instituições públicas de ensino superior brasileiras, possibilitando a estratificação dos fatores encontrados em competências de maior frequência. Essas, num segundo momento, foram levadas a campo através de pesquisa junto a servidores e gestores, no intento de avaliar a importância e domínio de cada uma delas por parte dos profissionais em fase de estágio probatório. Os resultados demonstraram que a avaliação de desempenho é considerada fundamental por servidores e gestores durante o estágio probatório, e que as competências atualmente utilizadas são, de fato, as mais importantes para o bom desempenho do servidor. Porém, de outra parte, ficou claro que o instrumento utilizado na UnB é passível de refinamento, uma vez que a amostra relatou problemas como o baixo estímulo ao *feedback* entre servidores e gestores e a associação mais forte entre avaliação de desempenho e estabilidade no serviço público, em detrimento do real desenvolvimento das competências por parte do profissional. Diante dos achados, foi possível propor um novo instrumento de avaliação de desempenho capaz de alinhar a legislação vigente aos preceitos da gestão por competências, tornando a prática da avaliação mais efetiva quanto ao estímulo ao desenvolvimento de competências essenciais e, em última análise, ao alcance da visão organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; estágio probatório; gestão por competências.

ABSTRACT

The evaluation of human performance at work has been receiving increasing attention in academia and management practices. In the scope of the federal public service, which seeks constant professionalisation and modernization, performance evaluation is obligatory by law during the probationary period, that is, in the first 3 years in which the server is adapting to the new position and institution where he joined. In this initial phase, the development of competencies directly impacts on the adaptation of the server to its new organizational environment, and, ultimately, on its productivity and motivation. Thus, the present work seeks to demonstrate how competence management can contribute to the proposition of a performance evaluation instrument to be applied during the probationary stage, more specifically within the scope of the technical-administrative servants of the University of Brasília (UnB). Characterized as a qualitative-quantitative research, this paper deals with a unique case study of a descriptive character, started from the bibliographic review on the subject of performance evaluation and management by competencies, including legal frameworks that refer to the evaluation practices of performance in federal public institutions. Then, a documentary analysis was performed to compare the instruments currently applied to public higher education institutions in Brazil, enabling the stratification of the factors found in higher frequency competencies. These, in a second moment, were taken to the field through research with servers and managers, in an attempt to evaluate the importance and mastery of each of them by the professionals in the stage of probation. The results demonstrated that performance evaluation is considered fundamental by servers and managers during the probationary period, and that the competencies currently used are, in fact, the most important ones for the good performance of the server. However, on the other hand, it was clear that the instrument used in the UnB can be refined, since the sample reported problems such as the low stimulus to *feedback* between servers and managers and the stronger association between performance evaluation and stability in the public service, to the detriment of the real development of the competencies by the professional. In view of the findings, it was possible to propose a new performance evaluation instrument capable of aligning the current legislation with the precepts of management by competencies, making the evaluation practice more effective in stimulating the development of essential competencies and, ultimately, in the scope organizational vision.

Keywords: Performance evaluation; probationary stage; management by competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da pesquisa	22
Figura 2. Estrutura da pesquisa (Complementação).....	23
Figura 3. Ciclo de avaliação de desempenho.	29
Figura 4. Etapas da Avaliação de Desempenho (AD)	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.Cargos dos servidores em estágio probatório.....	46
Gráfico 2 Lotação dos gestores com servidores em estágio probatório.....	46.
Gráfico 3. Lotação dos gestores com servidores em estágio probatório.	48
Gráfico 4: Importância x Domínio – Atuação integrada	53
Gráfico 5:Disseminação de Conhecimento	54
Gráfico 6: Inicativa.....	55
Gráfico 7: Tabela do nível de domínio em Gestão das Condições de Trabalho dos servidores em estágio probatório.....	54
Gráfico 8: Nível de importância de Relacionamento Interpessoal para os servidores.....	56
Gráfico 9: Planejamento.....	57
Gráfico10: Tomada de decisão.....	58
Gráfico 11: Conhecimento Técnico.....	59
Gráfico 12: Atendimento usuário.....	61.
Gráfico 13: Atuação integrada.....	62
Gráfico 14: Disseminação do conhecimento.....	63
Gráfico 15: Solução de problemas.....	64.
Gráfico 16: Iniciativa.....	65
Gráfico 17: Gestão de condições de trabalho.....	66
Gráfico 18: Relacionamento interpessoal.....	67
Gráfico 19: Planejamento.....	68
Gráfico 20: Tomada de decisão.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Marcos legais da avaliação e gestão de desempenho dos servidores públicos brasileiros.	30
Quadro 2. Estudos contemporâneos sobre avaliação de desempenho na esfera pública brasileira.	34
Quadro 3. Características dos indicadores de desempenho.	38
Quadro 4. Benefícios da avaliação de desempenho	39
Quadro 5. Caracterização dos documentos.	45
Quadro 6. Frequência de fatores de avaliação durante o estágio probatório.	48
Quadro 7. Indicadores de desempenho – teoria x prática.	73
Quadro 8. Importância e domínio de competências na visão de servidores e gestores.	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tabela do Ano de Admissão dos servidores em estágio probatório.....	47
Tabela 2. Nível de importância do Atendimento ao Usuário para os servidores em estágio probatório.	51
Tabela 3. Nível de importância de Atuação Integrada para os servidores em estágio probatório.	53
Tabela 4. Nível de importância de Disseminação de Conhecimento para os servidores em estágio probatório.	54
Tabela 5. Nível de importância de Solução de Problemas para os servidores em estágio probatório.	55
Tabela 6. Nível de importância de Iniciativa para os servidores em estágio probatório.	56
Tabela 7. Tabela do nível de importância de Gestão das Condições de Trabalho para os servidores em estágio probatório.	57
Tabela 8. Nível de importância de Relacionamento Interpessoal para os servidores em estágio probatório.	58
Tabela 9. Tabela do nível de importância de Planejamento para os servidores em estágio probatório.	59
Tabela 10. Nível de importância de Tomada de Decisão para os servidores em estágio probatório.	60
Tabela 11. Nível de importância de Conhecimento Técnico para os servidores em estágio probatório.	61
Tabela 12. Atendimento ao usuário.	63
Tabela 13. Tabela do nível de importância da atuação integrada para os gestores com servidores em estágio probatório.	64
Tabela 14. Tabela do nível de importância da disseminação de conhecimento para os gestores com servidores em estágio probatório.	65
Tabela 15. Tabela do nível de importância da solução de problemas para os gestores com servidores em estágio probatório.	65
Tabela 16. Nível de importância da iniciativa para os gestores com servidores em estágio probatório.	66
Tabela 17. Nível de importância da gestão das condições de trabalho para os gestores com servidores em estágio probatório.	68

Tabela 18. Nível de importância do relacionamento interpessoal para os gestores com servidores em estágio probatório.....	69
Tabela 19. Nível de importância de planejamento para os gestores com servidores em estágio probatório	70
Tabela 20 Nível de importância de tomada de decisões para os gestores com servidores em estágio probatório	71
Tabela 21. Nível de importância de conhecimento técnico para os gestores com servidores em estágio probatório	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
CAC	Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira
CACI	Coordenação de Análise e Controle Interno
CCI	Coordenação de Comunicação, Divulgação e Informação em Extensão
COFIN	Coordenadoria de Operações Financeiras
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração
COGED	Coordenadoria de Gestão de Desempenho
CONSUNI	Conselho Universitário
CPROV	Coordenadoria de Provimento
DAF	Decanto de Administração
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DDIR	Diretoria de Desenvolvimento e Integração Regional
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DEX	Decanato de Extensão
DPA	Departamento de Administração
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DIMEX	Diretoria de Importação e Exportação
DPG	Decanato de Pós-Graduação
DPI	Decanato de Pesquisa e Inovação
DPR	Diretoria de Processos Organizacionais
DPR	Diretoria de Processos Organizacionais
DTE	Diretoria Técnica de Extensão
IES	Instituições de Ensino Superior
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UnB	Universidade de Brasília
PNDP –	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
RJU	Regime Jurídico da União
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Formulação do problema de pesquisa	19
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo geral	19
1.2.2. Objetivos específicos	19
1.3. Justificativa	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. Gestão por competências	24
2.2. Gestão do desempenho humano no trabalho: histórico e marco legal	25
2.3. Avaliação de desempenho na esfera pública	31
2.3.1. O processo de avaliação de desempenho na ótica da gestão pública	31
2.3.2. Objetivos da avaliação de desempenho	31
2.3.3. Fontes de avaliação de desempenho	32
2.3.4. Avaliação de desempenho na esfera pública: estudos na realidade brasileira	33
2.3.5. Indicadores da avaliação de desempenho	37
2.3.6. Etapas da avaliação de desempenho	38
2.3.7. Resultados obtidos pela avaliação de desempenho	39
2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO	40
2.2.1. A avaliação de desempenho na Universidade de Brasília	42
3. METODOLOGIA	43
3.1. Tipificação e delineamento metodológico	43
3.2. Caracterização da organização estudada	45
3.2.1. Amostra	45
3.2.2. Análise descritiva dos servidores em estágio probatório	46
3.2.3. Análise descritiva dos gestores	47
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1. Percepções do servidor avaliado	50
4.1.1. Atendimento ao usuário	51
4.1.2. Atuação Integrada	53
4.1.3. Disseminação do conhecimento	54
4.1.4. Solução de problemas	55

4.1.5	Iniciativa.....	56
4.1.6	Gestão de condições de trabalho	57
4.1.7	Relacionamento interpessoal.....	58
4.1.8	Planejamento	59
4.1.9	Tomada de decisão	59
4.1.10	Conhecimento técnico.....	61
5.2	PERCEPÇÕES DOS GESTORES	61
5.2.4	Solução de problemas	65
5.2.5	Iniciativa	66
5.2.6	Gestão das condições de trabalho.	68
5.2.7	Relacionamento interpessoal	69
5.2.8	Planejamento	70
5.2.9	Tomada de decisões.....	71
5.1.0.	Conhecimento técnico.....	72
5.3	Proposta de instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório para aplicação no âmbito da UnB.	76
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6.	APÊNDICE – 01 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA SERVIDORES.....	90
6.1.	APÊNDICE- QUESTIONÁRIO APLICADO PARA GESTORES.....	94
6.2.	APÊNDICE- 03 PROPOSTA DO NOVO INSTRUMENTO PARA GESTORES	99
6.4.	APÊNDICE- 04 PROPOSTA DO NOVO INSTRUMENTO PARA GESTORES	103

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho, conforme argumenta Lotta (2002), constitui-se como uma ferramenta para medição do desempenho dos integrantes da organização, levando em conta o gap entre o desempenho esperado e aquele efetivamente apresentado pelos indivíduos. Sua funcionalidade segue uma via de mão dupla, fornecendo, de um lado, subsídios consistentes para os processos de gestão de pessoas tais como alocação, levantamento de necessidades de treinamento, readaptações funcionais, promoções e até mesmo demissões e, de outro, serve como termômetro para o indivíduo avaliado, em termos do alcance de suas expectativas pessoais e nível de satisfação quanto ao trabalho realizado.

Os modelos tradicionais de avaliação de desempenho vêm sendo discutidos à luz das rápidas e profundas mudanças ocorridas na sociedade, com impacto substancial no mundo do trabalho. Desta maneira, fica clara no atual cenário a necessidade preeminente de alinhar-se objetivos institucionais aos individuais – tanto na esfera pública como na iniciativa privada.

Apesar do registro de esforços no sentido da profissionalização e da otimização de serviços na gestão pública brasileira, permanece o desafio de adequar os instrumentos de avaliação de desempenho a essa nova realidade (HENEMANN; GONÇALVES, 2014). Especificamente no âmbito do serviço público federal, a avaliação de desempenho durante o período de estágio probatório é pressuposto básico para a sua estabilidade como servidor público federal (Lei 8.112/1990), tornando o bom rendimento um critério definitivo para a permanência do profissional no trabalho.

Embora tal iniciativa de modernização seja relevante no sentido de prover serviços públicos de qualidade para a sociedade, a legislação destaca critérios avaliativos que entoam uma perspectiva tradicionalista de avaliação de desempenho, gerando modelos clássicos de ferramentas que confrontam com as rápidas e profundas mudanças no cenário da gestão pública orientada para resultados.

Diante desse cenário, surge a necessidade da adoção de um novo modelo de governança estratégica de pessoas, baseado em competências, como o que sugere Guimarães (2000). Alguns estudos relacionados à gestão por competências possibilitam a consolidação dessas práticas no serviço público, gerando com isso um modelo adaptado à realidade das organizações (PANTOJA; BERGUE, 2015).

Nessa direção, a modernização dos processos de avaliação de desempenho no serviço público federal institui a gestão por competências como subsídio para as práticas de gestão de pessoas a partir de 2006, quando entra em vigor o Decreto nº 5.707.

De modo geral, a avaliação do desempenho – aliada ao modelo de competências, pode se tornar um norte essencial para a análise de processos de trabalho, para a atribuição de metas convergentes com os interesses da sociedade (usuário final dos serviços públicos) e para a majoração dos níveis de desempenho e a satisfação no trabalho, por parte dos servidores envolvidos.

Tal tendência vem sendo implementada paulatinamente nos órgãos públicos, notadamente na esfera federal, e ainda apresenta grandes desafios e oportunidades. De modo a concatenar os preceitos da avaliação de desempenho com o modelo de gestão por competências ora em voga, ligando o sensível período de adaptação do servidor público ao órgão em que trabalha, o estágio probatório é a linha-mestra que conduz o presente trabalho e seu problema de pesquisa.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

De que modo a Gestão por Competências pode contribuir na proposição de um instrumento de avaliação de desempenho a ser aplicado durante o estágio probatório para os servidores técnico-administrativos da UnB?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Propor, no âmbito da Universidade de Brasília, um instrumento de avaliação de desempenho para o período de estágio probatório, aplicável aos servidores técnico-administrativos em educação, alinhando a legislação vigente aos preceitos da gestão por competências.

1.2.2. Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado pretende-se:

Analisar os instrumentos de avaliação de desempenho em estágio probatório existentes em diferentes contextos de instituições de ensino superior públicas.

Extrair os fatores de avaliação mais frequentemente utilizados nos instrumentos analisados e com base na literatura analisada, identificar as competências necessárias aos servidores ao longo do estágio probatório.

Elaborar instrumento baseado em competências para avaliação de desempenho no estágio probatório.

Fazer o levantamento da percepção de gestores e técnico-administrativos em educação na UnB, a respeito da importância e domínio nas competências propostas para avaliação de desempenho no estágio probatório.

1.3. Justificativa

Estudar o estágio probatório no serviço público federal é, por si só, um tema relevante para a gestão, tendo em vista que os primeiros 36 meses de trabalho constituem-se como a fase mais sensível da adaptação do profissional ao serviço público. O estágio demanda ao indivíduo a aquisição de grande arcabouço de conhecimentos práticos e teóricos, além de habilidades específicas do novo cargo que, via de regra, tem como missão satisfazer a população brasileira em suas necessidades mais variadas – saúde, educação, transporte etc.

A fim de garantir lisura e transparência nas contratações de servidores públicos federais, a principal fonte de provimento de mão-de-obra é o concurso público (Constituição Federal, 1988), que utiliza de instrumentos restritos às habilidades teóricas dos candidatos e, de certa forma, afasta-se do modelo de competências que pauta as discussões sobre a moderna gestão pública (GUIMARÃES, 2000). O novo servidor, recém-empossado, é confrontado com o desafio de trabalhar com padrões, normas, procedimentos e metas até então desconhecidos, principalmente por se referirem especificamente à organização em que está ingressando.

Levando em conta que a satisfação profissional proporciona uma melhor eficácia nos resultados, cabe às organizações públicas prover instrumentos de integração, ambientação, capacitação e avaliação constantes – sobretudo durante o estágio probatório – para que a excelência no nível de serviços seja alcançada (BRASIL, 2006).

Do ponto de vista conceitual, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, que tem como referência a estratégia da organização e direciona as suas ações de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração e gestão de carreira para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Tratando mais especificamente de gestão do desempenho humano no trabalho – construto que amplia a visão para além da avaliação de desempenho tradicional (RIBAS, 2013), tem-se o acompanhamento efetivo e ampliado do desempenho do profissional, abrangendo desde o planejamento até o acompanhamento e avaliação do desempenho propriamente dita. A gestão

de desempenho, portanto, age na direção da melhoria contínua do trabalho, estimulando o alcance de metas organizacionais e promovendo o desenvolvimento de recursos humanos.

Se, de um lado, a avaliação de desempenho pode ser entendida como a relação entre o desempenho atual ou passado de um profissional versus os padrões de desempenho determinados formalmente pela organização (DESSLER, 2003), presume-se que cabe à gestão de desempenho identificar metas, determinar os planos e prover acompanhamento, gerando subsídios para eventuais correções, ações preventivas e capacitações necessárias.

Convergindo os conceitos de gestão por competências com o de gestão do desempenho, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que:

(...) É possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.09).

Nessa direção, tanto a academia quanto os dispositivos legais convergem no sentido de recomendar a adoção da gestão por competências no serviço público (GUIMARÃES, 2000), a fim de alavancar o desempenho na gestão de pessoas. A Lei 8.112/90, que trata do regime jurídico dos servidores públicos, corrobora tal entendimento institucionalizando a avaliação de desempenho como instrumento obrigatório para aferição da aptidão do servidor público ao trabalho por ele executado (conceito que se ampliou com o Decreto 5.707 de 2006).

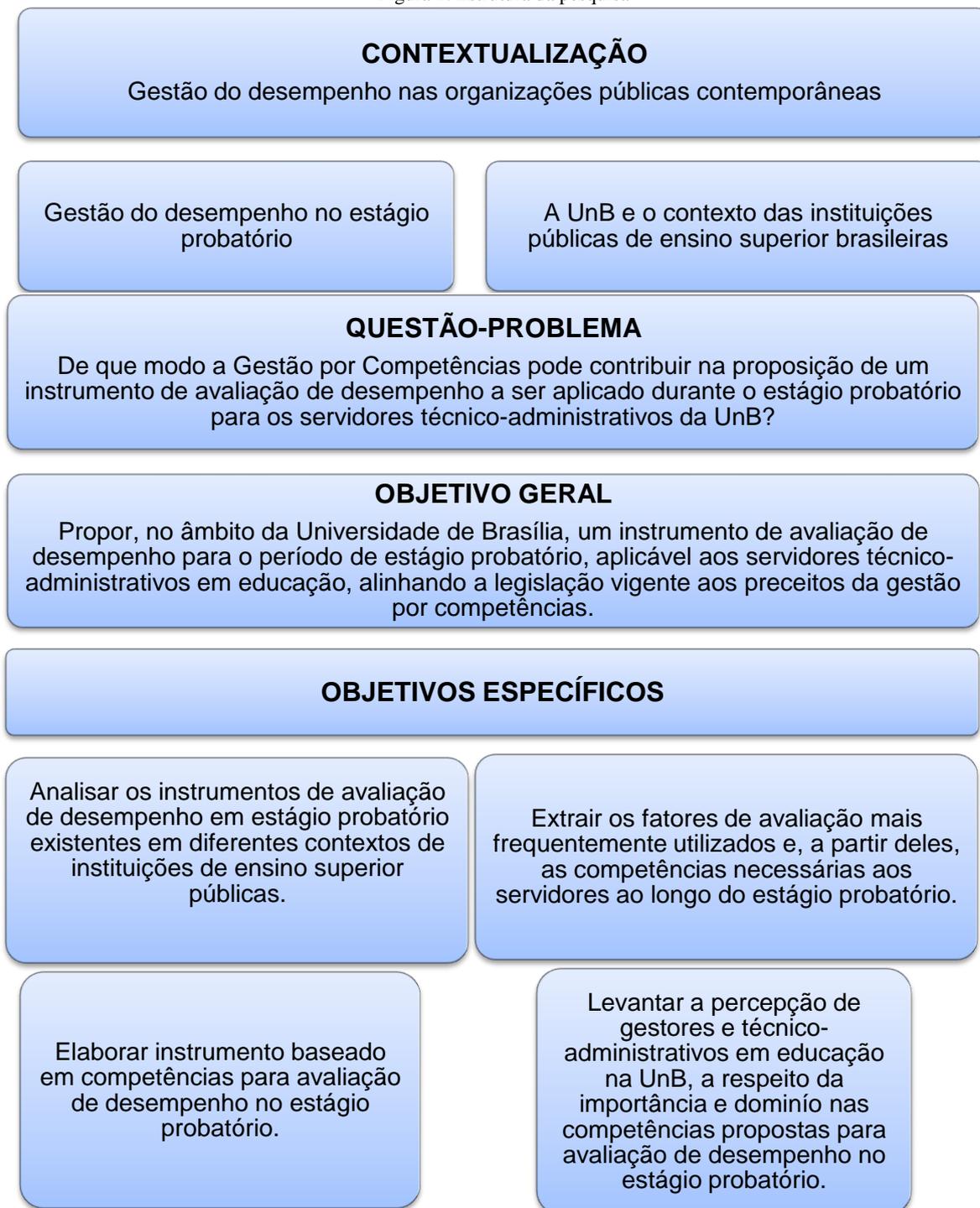
No entanto, apesar de ser matéria tão relevante, encontramos na prática poucos estudos científicos recentes a respeito do estágio probatório e de sua relação com gestão de desempenho e competências na administração pública. Assim, a presente pesquisa revela-se significativa do ponto de vista acadêmico no sentido de ampliar as discussões sobre formas de avaliação de desempenho no estágio probatório, neste caso aplicando os preceitos da gestão por competências para potencializar os resultados obtidos na integração entre as pessoas e as organizações públicas – mais especificamente no âmbito da Universidade de Brasília.

Numa perspectiva prática, a discussão a respeito das competências necessárias para o bom desempenho das atividades individuais e em equipe no âmbito do serviço público, e a adoção de instrumentos que promovam a identificação, acompanhamento e desenvolvimento contínuo de tais competências, desde o ingresso do profissional no serviço público, sem dúvida é relevante – tanto para facilitar o processo de integração quanto, em última análise, para construir bases sólidas para um serviço público de excelência.

Em resumo, a estrutura do trabalho está representada através das Figuras 1 e 2, a seguir, que

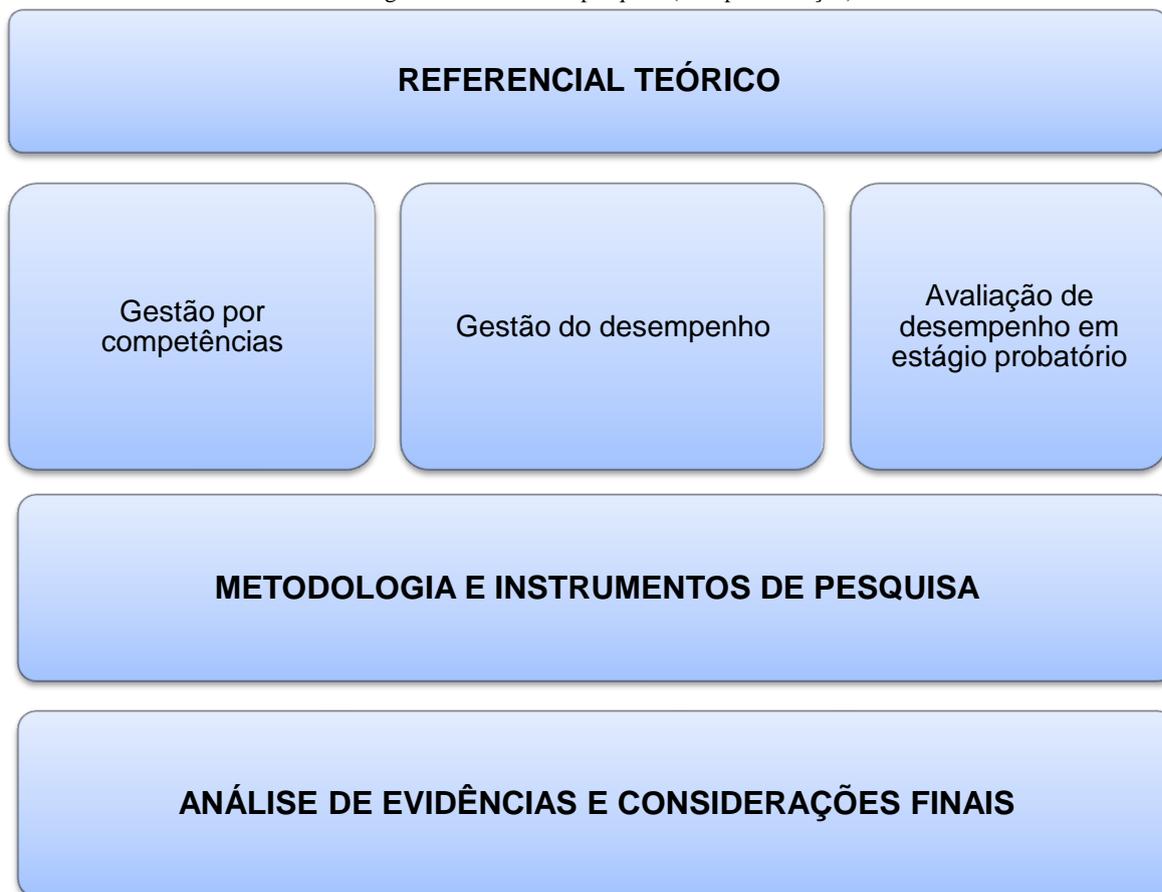
ilustram o desenvolvimento da pesquisa:

Figura 1. Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2. Estrutura da pesquisa (Complementação)



Fonte: Elaborado pela autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção discute conceitos e estudos científicos relevantes, a respeito da gestão por competências e da gestão do desempenho, no âmbito do serviço público brasileiro, notadamente tratando da avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores públicos federais.

2.1 Gestão por competências

Rabaglio (2010) define competência como:

[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação (RABAGLIO, 2010, p.08).

Anteriormente a essa definição, autores como Sparrow e Bognanno (1994) fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável, sendo orientado para a inovação e a aprendizagem permanente. Nessa perspectiva, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa. Na mesma direção, Zarifian (1996) trata do tema fazendo alusão à metacognição e às atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para o autor, a competência se relaciona com “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (ZARIFIAN, 1996, p. 5). Esses trabalhos permitem compreender, entre outros, como o profissional é capaz de lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular, tão constantes no mundo competitivo e globalizado em que vivemos.

Mais recentemente, Carbone et al (2006) discutem competência não somente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas apontam a importância do desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação das competências.

A partir da gestão de competências, é possível fomentar o aprendizado organizacional, na medida em que se aprimora o capital humano, incorporando novos conhecimentos e

compartilhando-os com os colegas de trabalho.

A gestão de competências possibilita, ainda, o aumento do desempenho global da organização através da identificação das competências organizacionais e do desenvolvimento das competências humanas, sendo possível valer-se de um conjunto de informações ricas para o entendimento e melhoria contínua de outros sistemas e processos de trabalho (UBEDA; SANTOS, 2008, p.189).

Segundo Dutra (2001), a Gestão por competências tem sido intensamente utilizada dentro do espaço empresarial, tornando-se um forte elemento de estratégia. Entre outras aplicações, é possível visualizar a gestão de competências como norteadora de modelos de avaliação de desempenho na iniciativa pública e privada.

2.2 Gestão do desempenho humano no trabalho: histórico e marco legal

Do ponto de vista histórico, a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular no interior das organizações é contemporânea à revolução nas relações de trabalho trazida por Frederik Taylor (1990). Quando, no início da administração científica, Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, enfrentou o desafio de medir resultados associados ao ser humano, algo bem mais complexo que a eficiência de máquinas e linhas de produção – que podem ser objetivamente medidas.

Porém, somente após a segunda guerra mundial, é que o sistema de avaliação de desempenho tornou-se mais popular entre as empresas, inicialmente focado na eficiência da máquina como meio de aumentar a produção; e do Homem como insumo igualmente controlado (MIRA *et al*, 2011).

O desempenho do trabalhador, na moderna gestão, tem no trabalho de Campbell (1990) alguns dos resultados mais representativos. Consenso há no fato de que o desempenho é uma construção comportamental, representado por uma ação (ou conjunto delas) realizada por um indivíduo no sentido do alcance dos objetivos organizacionais (CAMPBELL *et al*, 1993; SONNENTAG; FRESE, 2002).

Murphy (1989) afirma que o desempenho humano deve ser encarado como um conceito multidimensional e dinâmico, relacionado às habilidades e variáveis próprias dos estágios de transição e de manutenção nos quais o indivíduo se encontra em seu ambiente de trabalho. Murphy (1989) propõe dimensões do comportamento que se conectam ao desempenho, sendo elas: comportamentos orientados para a tarefa, comportamentos interpessoais,

comportamentos de indisponibilidade e comportamentos destrutivos. Borman e Motowidlo (1993) seguem essa mesma linha de entendimento, e também encaram de modo ampliado o desempenho. Para eles, o sucesso do trabalhador na execução de uma tarefa está diretamente ligado à sua contribuição para o cerne do cargo em questão.

Nesse contexto, o desempenho envolve, dentre outros: persistência e esforço na realização das tarefas, realização de tarefas de modo voluntário, capacidade em seguir regras e procedimentos padronizados, capacidade de ajudar e cooperar coletivamente, além da compreensão e apoio aos objetivos organizacionais (BENDASSOLLI, 2012, p.176).

Bendassolli (2012 apud Campbell *et al* (1990, 1993 e 1996)), se concentram no estudo de oito grandes indicadores de desempenho no trabalho, imprescindíveis à sua investigação. Esses indicadores são encontrados também na literatura de comportamento organizacional, e englobam importantes fatores relacionados à execução de qualquer cargo no âmbito das organizações. São eles:

Proficiência nas tarefas inerentes ao cargo;

Proficiência em outras tarefas;

Comunicação (oral e escrita);

Esforço demonstrado;

Disciplina;

Relacionamento com os pares e comportamento em equipe;

Capacidade de supervisionar e liderar; e,

Habilidade de gestão.

Tal definição ressalta a importância de se verificar toda sorte de comportamento manifestado pelo indivíduo em suas atribuições. Os determinantes do desempenho humano e seus componentes estão, nesse caso, relacionados com o conhecimento declarativo, além dos conhecimentos sobre procedimentos e habilidades do indivíduo. Somando-se a isso temos, segundo Campbell *et al* (1996), a motivação que é intrínseca ao profissional.

Na linha do desempenho tratado de forma ativa, destacam-se os trabalhos de Frese e Zapf (1994), Roe (1999), Sonnentag (1998) e Frese e Fay (2001), onde o desempenho é visto como um processo ativo, que se regula pelo estabelecimento de objetivos, pela busca de informação, pelo planejamento, monitoramento e *feedback*. Assim, o desempenho ativo é fruto de ações que se iniciam a partir de uma iniciativa pessoal, composta pela auto- iniciativa, somada à proatividade e à persistência do profissional.

Enquanto fenômeno decorrente de uma constante adaptação, os trabalhos de Pulakos *et al* (2000, 2002) e de Griffin, Neal e Parker (2007) defendem que o desempenho decorre de

diferentes fatores, assim descritos:

- Capacidade de lidar com crises, emergências e stress decorrentes do trabalho;
- Habilidade criativa para resolver problemas;
- Atitude diante do que é incerto e imprevisível no trabalho;
- Aprendizado relativo às tarefas, tecnologias e procedimentos laborativos;
- Adaptabilidade interpessoal, cultural e física (BENDASSOLLI, 2012, p.175).

O século XXI trouxe, em termos acadêmicos, novas teorias sobre o desempenho humano no trabalho, em que se destacam as questões de adaptabilidade e temporariedade do desempenho, disparadas por uma série de características pessoais e contextos de trabalho vividos pelo indivíduo.

Pesquisas recentes sugerem que os episódios de desempenho estão relacionados a comportamentos vinculados aos objetivos organizacionais relevantes. O bom desempenho, portanto, é entendido como decorrência de alguns aspectos inter-relacionados, como o nível de recursos cognitivos (e sua alocação), atenção à tarefa, recursos regulatórios, questões afetivas e quantidade de tarefas que surtem efeito sobre a atenção do indivíduo. (BEAL; WEISS; BARROS; MAC-DERMID, 2005, p. 175).

Diante das correntes teóricas anteriormente apresentadas, Bendassolli (2012) conclui que, numa dimensão acadêmica,

(...) desempenho é importante por ser uma categoria comportamental capaz de integrar, num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicossociais (...) (BENDASSOLLI, 2012, p. 171).

Os modelos conceituais sobre desempenho contribuíram para que a literatura de Gestão de Pessoas e da Psicologia Organizacional também propusessem trabalhos relevantes a respeito do tema, demonstrando que o desempenho humano exerce influência decisiva em diversas perspectivas organizacionais (BENDASSOLLI, 2012).

Já a literatura nacional apresenta um cabedal mais modesto de trabalhos, comparando-se ao arcabouço internacional, sendo a maioria das pesquisas realizadas a respeito da dimensão avaliativa do desempenho (BENDASSOLLI, 2012).

Destacam-se nesse cenário estudos que buscam a compreensão do desempenho em múltiplos níveis – individuais, grupais e organizacionais, como em Bedani (2007), Coelho Jr. (2009),

Vasconcelos (2004) e Oliveira-Castro (1994). Outra questão de interesse é a relação entre aprendizagem e desempenho, bem como o papel dos gestores nessa transferência, destacam-se Abbad, Freitas e Pilati (2006), Coelho Jr. (2009), Freitas (2005) e Correa e Guimarães (2006). Com a evolução das práticas de gestão – notadamente a Gestão de Pessoas – é possível observar um aumento significativo nas iniciativas, por parte das organizações públicas e privadas, de medir o desempenho de seus trabalhadores, ligando o empenho do indivíduo em executar suas ações ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais (COELHO JR., 2010).

É justamente dentro dessa perspectiva, que Barbosa (2014) defende que a área de Recursos Humanos passou a ser demandada a implantar processos de avaliação de desempenho, a partir de meados da primeira década do século XXI, orientando as organizações à perspectiva da meritocracia no ambiente de trabalho.

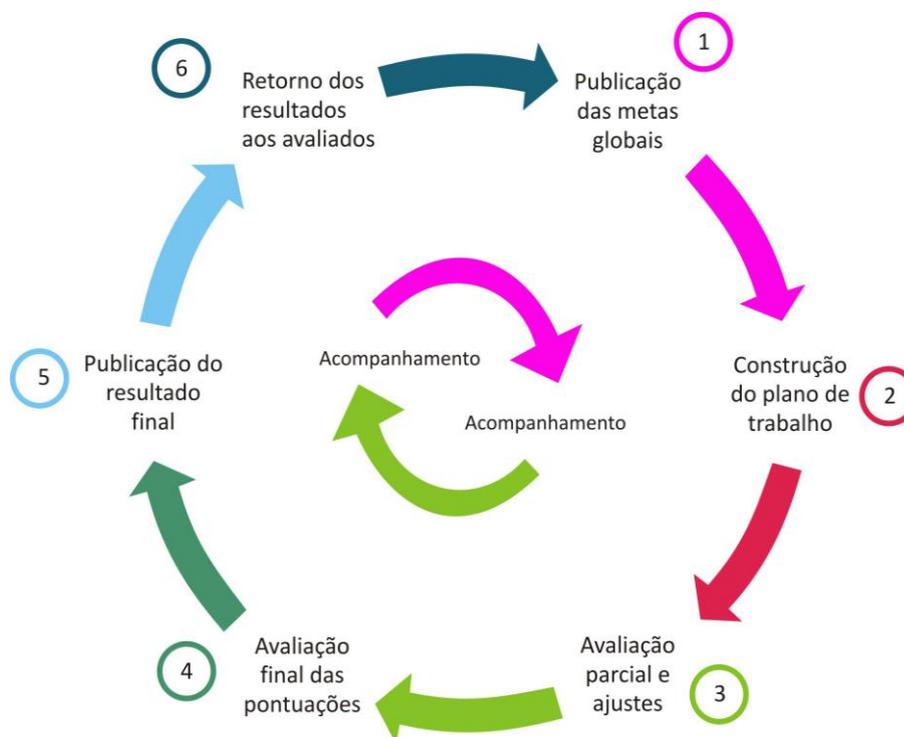
A avaliação do desempenho dos servidores da administração pública federal brasileira não é prática recente. Desde a década de 1970, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados com diversos fins (SANTOS, 2005; VELASCO, 2009).

Atualmente, a avaliação de desempenho é reconhecida como um dos instrumentos mais utilizados para mensurar o mérito – seja via promoções, aumentos salariais ou bônus advindos do desempenho do empregado (HAN *et al*, 2015).

Importante frisar que a Lei nº 11.784/2008, assim como o Decreto 7.133/2010, estabelecem critérios e procedimentos gerais a serem observados na realização das avaliações de desempenho individual e institucional, trazendo ampla regulamentação sobre o tema. Dentre outras, é possível destacar inovações como a vinculação entre desempenho institucional e individual, por meio da separação das metas estabelecidas em um plano de trabalho, incluindo compromissos individuais e de equipe. Nesse contexto, o Decreto, em seu parágrafo 6º do artigo 5º, conceitua o plano de trabalho como uma ferramenta capaz de registrar e acompanhar todas as etapas do processo de avaliação de desempenho individual e institucional, também funcionando como ferramenta para acompanhamento de cada uma dessas etapas ao longo de um ciclo de avaliação (BRASIL, 2010).

Na prática, o ciclo de avaliação de desempenho proposto no parágrafo 1 do artigo 10 do Decreto nº 7.133/2010 é dividido em 7(sete) etapas: publicação das metas institucionais globais; pactuação inicial dos compromissos de trabalho; acompanhamento do desempenho; avaliação parcial dos resultados; apuração final das pontuações para fechamento das avaliações institucional e individual; publicação do resultado final; e retorno aos avaliados (BRASIL, 2010). A Figura 3, abaixo representada, ilustra esse ciclo.

Figura 3. Ciclo de avaliação de desempenho



Fonte: Manual de orientação para a gestão do desempenho (BRASIL, 2015).

A normativa legal prevê, ainda, que uma vez iniciado o ciclo de avaliação não é possível adiar o início do próximo ciclo, visto que a definição de avaliação de desempenho remete ao monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades (BRASIL, 2008; 2011).

O marco legal que rege a gestão de competências é o Decreto nº 5.707/2006, que trata da PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Essa normativa estabelece as diretrizes e finalidades da gestão de competências na área de capacitação, a fim de que a administração pública alcance os resultados institucionais desejados, a partir da força do capital humano desenvolvido e ajustado de acordo com suas particularidades. Uma das orientações ditadas pelo Decreto é que o ingresso de agentes públicos deve ser precedido de uma avaliação, capaz de atrair indivíduos com exatas competências para assumir a função ou cargo, já que as mesmas se tornam fatores predominantes para o desenvolvimento das atividades de trabalho, bem como as tomadas de decisão deles decorrentes (LONGO, 2007).

A ligação entre a gestão de competências e a avaliação de desempenho dos servidores públicos é tratada por Ubeda e Santos (2008), que identificam nas organizações pesquisadas

uma estratégia que se inicia na definição da estratégia e competências organizacionais, passando posteriormente às especificações do produto ou serviço oferecido e consequentes competências humanas necessárias à consecução de cada atividade específica. Após essa fase é que são planejadas e executadas ações de avaliação de desempenho condizentes com a política de gestão de competências previamente desenvolvida (UBEDA; SANTOS, 2008).

Embora perceba-se no governo brasileiro uma necessidade premente de aprimoramento e inclusão de novas práticas de gestão – motivada pelo crescente nível de exigência, por parte da população, de serviços racionais, eficazes e de qualidade, a renovação constante nas funções e as tarefas que se renovam constantemente pode aumentar, de outra parte, a sensação de incerteza e indefinição quanto ao futuro dos profissionais que trabalham nas organizações públicas.

Segundo Guimarães *et al.* (1998) apud Santos (2005), características estruturais são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho. Assim, é possível inferir que grande parte do sucesso de uma gestão de desempenho baseada em competências esteja ligada à gestão estratégica dos órgãos públicos que a implementam e ao apoio fornecido pelo governo federal. Este, por sua vez, precisa reforçar em normas legais a implantação de uma gestão focada no alcance de metas, permitindo que o desempenho dos servidores seja gerenciado com clareza e objetividade.

Apresento no quadro 1(hum) abaixo um resumo dos principais marcos legais mencionados, a respeito da avaliação de desempenho no serviço público:

Quadro 1. Marcos legais da avaliação e gestão de desempenho dos servidores públicos brasileiros.

Ano	Marco Legal	Objetivos
1960	Lei 3.780	Estabelece critérios para a promoção na carreira
1970	Lei 5.645	Institui a progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto 80.602	Estabelece a progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto 84.664	Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei 8.112	Institui o regime jurídico dos servidores públicos federais
1995	MP 1.548	Cria a gratificação por desempenho e produtividade
2006	Decreto 5707	Estabelece políticas e diretrizes para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)
2008	Lei 11.784	Institui nova sistemática para a avaliação de desempenho
2010	Decreto 7.133	Estabelece critérios e procedimentos gerais para a avaliação de desempenho.

Fonte: Manual de orientação para a gestão do desempenho (2015, p.10).

2.3 Avaliação de desempenho na esfera pública

A avaliação de desempenho, também conhecida como avaliação do mérito ou avaliação de pessoal, constitui-se numa forma de avaliar a eficiência individual ou grupal para, em última análise, averiguar o progresso do servidor público ao longo da sua carreira. Conforme tratado anteriormente, esse não é um procedimento novo, e a legislação brasileira desde a década de 1960 já considera essa temática como algo importante para a qualidade do serviço público.

2.3.1 O processo de avaliação de desempenho na ótica da gestão pública

Segundo Stoffel (2000),

A avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo) (STOFFEL, 2000, p. 45).

Como já vimos anteriormente, a avaliação é reconhecida como um dos instrumentos mais utilizados para mensurar o mérito, e essa lógica fundamenta-se no fato de que, uma vez estabelecidos os critérios de avaliação e previamente conhecidos por todos, se estabelece uma situação de igualdade inicial que, conseqüentemente, garante a igualdade de oportunidade para todos (ADLER, 2015).

Sendo assim, nos órgãos públicos um dos principais objetivos da avaliação de desempenho consiste na possibilidade de fornecer *feedback* para a melhoria do desempenho dos servidores. Por esse motivo, é necessário que se configure como um processo claro, sistemático e constante.

2.3.2 Objetivos da avaliação de desempenho

O objetivo da avaliação de desempenho institucional é aferir o alcance das metas institucionais, segmentadas em metas globais e metas intermediárias, estabelecidas no

planejamento estratégico ou no plano de metas institucionais. Para tanto, poderá levar em consideração projetos e atividades prioritárias e estratégicas, condições especiais de trabalho, além de outras características específicas (BRASIL, 2010; 2011).

Segundo Pontes (1999), um programa formal de avaliação de desempenho deve ter como principais objetivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas. Além disso, deve gerar informações capazes de melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho. Um programa formal de Avaliação de Desempenho pode subsidiar, nessa perspectiva, decisões que envolvem carreira, salários e participação nos resultados, além do levantamento de necessidades de treinamento e de desenvolvimento, agindo como instrumento propagador de programas de qualidade.

2.3.3 Fontes de avaliação de desempenho

As organizações possuem diferentes métodos para avaliar o desempenho humano, que variam de uma organização para a outra, dependendo da necessidade de cada área. A avaliação de desempenho pode ser executada, por exemplo, através de medidas objetivas, com foco no resultado do funcionário. No entanto, é possível também realizar a avaliação por meio de medidas subjetivas, baseadas na percepção do avaliador sobre aspectos do avaliado.

As experiências na medição de desempenho no trabalho são de caráter autoavaliativo (indivíduo se avalia) ou heteroavaliativo (indivíduo avalia colegas, pares e/ou chefias). No entanto, a provável parcialidade decorrente do fenômeno humano de desejabilidade social (GROTE, 2003) é amplamente discutida em pesquisas empíricas da área, e vêm apresentando correlações significativas com as medidas objetivas de desempenho (HANDEL, 2005).

Assim, a adoção de um modelo de avaliação de desempenho que contemple múltiplas fontes – entendidas como atores que fornecem dados justos e verdadeiros, a respeito do indivíduo e do seu comportamento no trabalho – sem dúvida tem potencial para apresentar resultados mais efetivos e confiáveis do que os modelos tradicionais, em que apenas uma fonte é ouvida (em geral a chefia imediata do trabalhador). Utilizando fontes múltiplas todos aqueles que fazem parte de uma equipe de trabalho avaliam e são avaliados, obtendo-se um maior número de informações, a partir da ampliação do escopo de avaliadores (SILVA, 2001). Magalhães e

Borges-Andrade (2001) estabelecem como níveis de avaliação: a autoavaliação; a heteroavaliação; a avaliação pela equipe (responsabilidade dos pares/colegas de trabalho); e a avaliação pelos subordinados (em que os trabalhadores avaliam suas chefias).

Embora claramente a avaliação por múltiplas fontes proporcione ganhos significativos para a instituição em termos de exatidão, credibilidade, justiça, *feedback* e motivação nas mudanças dos servidores, quase sempre o fato das organizações criarem sistemas de avaliação que são centralizados na gestão de pessoas inviabiliza essa avaliação múltipla. Num cenário ideal, o gestor deveria ser responsável por avaliar, enquanto a área de gestão de pessoas define as políticas e práticas de avaliação, além de orientar e ajudar os diversos atores durante o processo. Assim, a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho (BRASIL, 2015, p. 17).

2.3.4 Avaliação de desempenho na esfera pública: estudos na realidade brasileira

Diversos estudos oferecem suporte teórico e empírico para o entendimento de que, na realidade do serviço público brasileiro, são ainda muitos os desafios a serem superados na implantação da avaliação de desempenho – principalmente quando considerada na perspectiva da gestão de competências – para que alcance, de fato, resultados efetivos e palpáveis na prestação de serviços públicos de qualidade demandados pelos mais variados segmentos da sociedade.

O Quadro 2, a seguir, resume os principais resultados de estudos nacionais recentes envolvendo a temática da avaliação de desempenho no escopo do serviço público:

Quadro 2. Estudos contemporâneos sobre avaliação de desempenho na esfera pública brasileira.

Temática	Metodologia	Principais Resultados
Instrumento de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. ¹	Estudo exploratório documental em que foram analisadas informações contidas no instrumento de avaliação de desempenho dos membros da equipe de enfermagem.	<p>Avaliação aplicada a profissionais de nível fundamental, médio e superior na área de saúde, realizada tanto no período de experiência quanto anualmente, após a contratação efetiva.</p> <p>Unidade avaliada fornece treinamento a todos os novos profissionais, orientando-os quanto à filosofia, objetivos e aspectos operacionais da avaliação de desempenho.</p> <p>Utilização de instrumento que prevê auto avaliação e avaliação do superior hierárquico. O modelo baseado em prognosticadores do desempenho, divididos entre obrigatórios e optativos.</p> <p>Alguns dos objetivos da avaliação de desempenho incluem a identificação dos níveis de desempenho propriamente ditos, além do: diagnóstico de necessidades de aperfeiçoamento e subsídio a processos como seleção, movimentação, promoções e transferências; ou até mesmo desligamentos.</p> <p>Existe a percepção da avaliação de desempenho também como instrumento para melhoria da relação interpessoal entre chefias e seus funcionários.</p> <p>Resultados indicam concordância entre as percepções de avaliadores e avaliados, tanto na atribuição de valores como na seleção de prognosticadores optativos.</p>
		(Continua)

¹ LEITE, J.M.M. *et al.* Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. Rev. Esc.Enf.USP, v.33, n.3, p.265-78, set 1999.

² SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. D. Critérios de avaliação no setor

		(Continuação)
Temática	Metodologia	Achados importantes
Comparativo entre critérios de avaliação de desempenho no setor público ²	Análise documental das bases de dados dos poderes legislativos estaduais e da Presidência da República, sobretudo no que se refere aos norteadores dos Planos de Cargos e Carreiras dos servidores efetivos da administração direta do Poder Executivo Estadual e Federal.	<p>Foram comparados os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos quanto a sua clareza e objetividade, contemplando os estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Piauí, Roraima, Tocantins e a Presidência da República.</p> <p>Os critérios de avaliação dependem do foco do instrumento, que pode ser o indivíduo, a organização, o cidadão-sociedade, ou qualquer outro.</p> <p>Os seguintes critérios de avaliação de desempenho foram os mais frequentes entre as unidades avaliadas: comprometimento com o trabalho, trabalho em equipe, assiduidade e administração do tempo.</p> <p>Resultados apontam que, quanto à sua clareza e objetividade, os critérios de avaliação de desempenho não guardam estreita relação com a consecução de metas individuais e institucionais, além, de possibilitar dubiedade e imprecisão em determinados casos.</p> <p>A pesquisa apontou que a avaliação dos pares no ambiente organizacional pode ser interpretada como uma tarefa árdua, devido às relações que se estabelecem entre os indivíduos.</p>
		(Continua)

² SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. D. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre União X 6(seis) estados. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2012; 6(3).

		(Continuação)
Temática	Metodologia	Achados importantes
Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública ³	Pesquisa qualitativa, baseada em dados empíricos produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme o critério da bola de neve. Utilizou-se ainda a análise de conteúdo para o tratamento das entrevistas.	<p>Instrumento aplicado aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, dividido em quatro etapas: avaliação das condições de trabalho, auto avaliação, avaliação da equipe de trabalho e da chefia imediata. Para aqueles que ocupam cargo de chefia ainda se adiciona a ficha de avaliação dos servidores subordinados.</p> <p>Para as chefias, a avaliação de desempenho preconiza a melhoria no serviço público, mas por outro lado sentem-se constrangidos ao avaliar seus subordinados. Já para os servidores avaliados, destaca-se a insatisfação quanto a avaliação de desempenho em termos: da importância da avaliação, do receio em avaliar a chefia imediata, da subjetividade do instrumento e da avaliação como sistema de progressão.</p> <p>Quanto às sugestões de melhoria, as chefias indicam a necessidade de maior participação da instituição nas políticas de gestão de pessoas, e defendem que a avaliação e os programas de capacitação não tenham efeitos somente para a progressão. Já os técnicos identificam que é necessário maior retorno por parte da universidade após a realização da avaliação de desempenho, e que as notas não devem se basear em critérios subjetivos.</p> <p>Enquanto as chefias buscam na avaliação de desempenho um instrumento para melhores resultados, os técnicos esperam que a mesma promova melhores condições de trabalho. Tanto chefias, quanto técnicos aprovam a utilização da avaliação de desempenho, no sentido de promover melhorias no serviço público.</p> <p>Os autores, no entanto, concluem que a avaliação de desempenho na UFES adota um modelo acrítico oriundo da iniciativa privada, e que seus resultados não promovem melhorias efetivas no serviço público.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

3 PINTO, J.F.; BEHR, R.R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 8, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015. p. 798-820.

O Quadro 2 elucida questões importantes, uma vez que apresenta estudos concernentes às mais diversas áreas do serviço público – saúde, administração, legislativo e educação. Chama atenção o fato de que, independente do setor e da esfera de governo (federal, estadual, municipal) em que atuam as organizações pesquisadas possuem desafios semelhantes à implantação da avaliação de desempenho e aos resultados que ela efetivamente entrega para as referidas instituições. Mais ainda, num comparativo com uma prefeitura europeia, o estudo de Lotta (2002) revela que os entraves e insatisfações dos servidores se assemelham bastante à situação encontrada no cenário brasileiro. Outra constatação interessante é a de que os modelos de avaliação de desempenho parecem ter sido importados da iniciativa privada de modo acrítico, havendo uma necessidade premente de adaptação dos instrumentos, objetivos e aplicação de resultados à realidade do serviço público (PINTO; BEHR, 2015).

De outra parte, há consenso no fato de que a avaliação de desempenho é importante e deve permanecer como prática no serviço público, respaldando contínuas melhorias na prestação do serviço ao cidadão. Acompanhando esse raciocínio, a utilização da gestão de competências como subsídio à avaliação de desempenho, aliada a instrumentos que minimizem a subjetividade e conseqüente constrangimento entre avaliadores e avaliados pode ser um caminho conceitual virtuoso no alinhamento entre os resultados almejados pela instituição e a contribuição dada pelos seus servidores – individualmente e em suas equipes. No que se refere às características metodológicas dos estudos analisados, foi possível constatar que houve predominância da abordagem qualitativa, com a utilização de duas principais técnicas, quais sejam: entrevistas semiestruturadas e análise documental.

2.3.5 Indicadores da avaliação de desempenho

Os indicadores que medem desempenho são, em geral, relacionados à efetividade, eficácia, eficiência e economicidade produzidas pelo trabalhador. Tendo em vista que essa pesquisa concentra seus esforços na avaliação de desempenho aplicada ao setor público, será utilizada a definição de indicador de desempenho contida nas orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), a saber:

Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar essa medida com metas preestabelecidas (TCU, 2011)”

Tais indicadores apresentam características peculiares, que são apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3. Características dos indicadores de desempenho.

Tipo de indicador	Referência	Avaliação produzida
Efetividade	Impacto	Mudança na sociedade
Eficácia	Resultado	Qualidade dos resultados na visão do público-alvo
Eficiência	Produto, processo ou insumo	Quantidade produzida
Economicidade	Insumo ou custo	Recursos materiais, financeiros e de pessoal

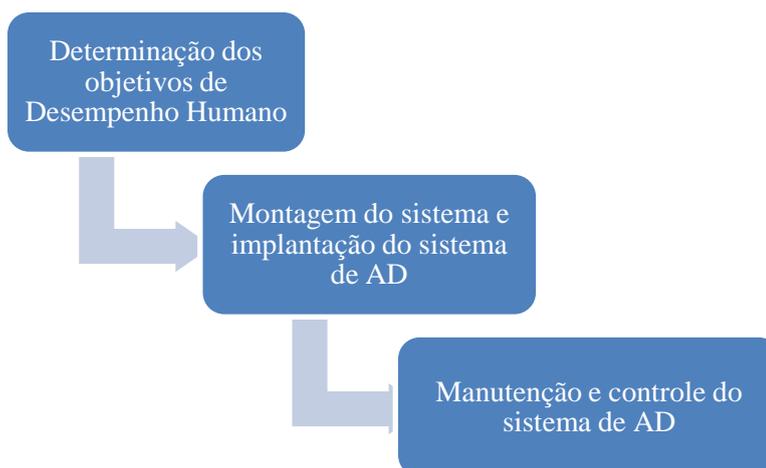
Fonte: Adaptado de Brum (2012).

A partir dos indicadores, são construídos instrumentos de avaliação de desempenho capazes de acompanhar a evolução quantitativa e qualitativa do trabalhador em seu ambiente, provendo subsídios para inúmeros subsistemas – principalmente de gestão de pessoas

2.3.6 Etapas da avaliação de desempenho

Para Pontes (1999), o ciclo da avaliação de desempenho consiste em fases que podem ser resumidas, conforme a Figura 4:

Figura 4. Etapas da Avaliação de Desempenho (AD)



Fonte: Pontes (1999, p.137).

Em que pese a argumentação de alguns autores como Pontes, quanto às etapas constituintes

do processo de avaliação de desempenho, cabe destacar que a sistemática de avaliação de desempenho pode constituir em cinco fases: planejamento estratégico; objetivos da unidade; contrato de objetivos; indicadores e padrões de desempenho; acompanhamento dos resultados e avaliação final (PONTES 1999, p. 24).

2.3.7 Resultados obtidos pela avaliação de desempenho

A partir da revisão de literatura apresentada até o momento, é perceptível a existência de diversos benefícios relacionados à adoção das práticas de avaliação de desempenho por parte das organizações que a adotam, sejam elas do segmento público ou privado.

O Governo Federal, em 2013, disponibilizou para as suas instituições vinculadas, um Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Tal documento resume os benefícios da avaliação de desempenho sob duas óticas distintas: a das instituições adotantes e a do servidor, que se complementam em um ciclo virtuoso que resulta, em última análise, na melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão.

O Quadro 4, a seguir, resume esses benefícios:

Quadro 4. Benefícios da avaliação de desempenho

Para a instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas.	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional, a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho.
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes.	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores.
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional.	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais.
Serve de mecanismo re-orientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas.	Desenvolve habilidade de comunicação e negociação para o atingimento de metas.
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capaz de influenciar o desempenho individual.	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações.
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio

de desempenho.	desenvolvimento profissional.
----------------	-------------------------------

Fonte: Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2015, p.13)

Em qualquer momento da vida funcional do servidor, a avaliação de desempenho constitui-se como sistemática importante para sua evolução de carreira, de um lado, e para a oferta de serviços públicos de qualidade, de outro. No próximo tópico, a avaliação de desempenho é tratada em um momento especial do serviço público: o estágio probatório. Nessa fase, a adaptação à Instituição onde atua e ao trabalho a ser executado são primordiais para o sucesso do servidor em sua carreira.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

A relevância da gestão de pessoas na administração pública detém aspecto relevante nas entidades governamentais, já que são as pessoas os motores fundamentais da máquina administrativa do Estado.

A nomeação de um servidor público ocorre quando o profissional foi habilitado através de concurso público de provas ou de provas e títulos (RJU, Art. 10) e o mesmo ingressa em um órgão público por meio de provimento em cargo público. A respeito dos termos servidor público e cargo público, o Regime Jurídico da União – RJU explica que servidor é alguém legalmente investido em cargo público, sendo este último representado pelo conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

O estágio probatório é caracterizado como o lapso de tempo entre o servidor público nomeado tomar posse e entrar em efetivo exercício, e a sua estabilidade (Lei 8112/1990). Nesse período, ele será avaliado e observado quanto ao cumprimento dos requisitos morais, profissionais e de desempenho do cargo.

No entendimento de Modesto (2002):

Estágio probatório é o período de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso público. (MODESTO, 2002, p.1)

O servidor em Estágio Probatório deve receber acompanhamento necessário ao pleno exercício das competências desejadas pela organização naquele cargo, a fim de que não ocorram falhas durante a execução do trabalho e no desenvolvimento do servidor para o pleno

exercício do cargo público.

A origem do Estágio Probatório, segundo Soares (2012)

Foi inserido no contexto jurídico brasileiro após o advento da Constituição de 1937, com o entendimento de validar os resultados obtidos no concurso público (SOARES, 2012, p.10).

As regras para a Administração Pública Federal praticar o ato de avaliação dos servidores nesse interstício estão presentes nas Constituições Federais de 1937, 1946, 1967 e 1988, que definiram o período de dois anos de efetivo exercício do funcionário público concursado para aquisição da estabilidade. Já na segunda metade da década de 1990, o estágio probatório sofre algumas modificações preconizadas pela Reforma do Estado (BRASIL, 1998), que acrescentou ao Artigo 41 da Constituição de 1988 o período de três anos de efetivo exercício para o servidor atingir a estabilidade (um ano a mais que no dispositivo legal anterior). Durante o Estágio Probatório o servidor se submete a uma avaliação especial de desempenho, sugerindo que a Administração Pública deve reconhecer a sua relevância e proceder com responsabilidade quanto à aplicação das ferramentas adotadas.

Ainda de acordo com a Lei nº 8.112/1990, durante o estágio probatório a aptidão e a capacidade do servidor nomeado serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Tal avaliação importa, em última análise, na estabilidade (ou não) do servidor ao final do período.

Contudo, constata-se que a avaliação de desempenho, apesar dos aspectos positivos que introduziu ao longo dos anos, acabou por ser utilizada, na maioria das instituições, como simples instrumento de obrigação burocrática, não introduzindo as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos.

Spekle e Verbeeten (2014) defendem que a efetividade da introdução de um instrumento de avaliação de desempenho no serviço público depende da habilidade dos gerentes em usar esse sistema com foco em resultados eficazes. Na administração pública, a avaliação de desempenho depende de informações qualitativas e quantitativas que envolvem, dentre outras, as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho (BERGUE, 2010). Além disso, quando conduzida adequadamente, transforma-se numa excelente ferramenta de relacionamento entre chefia e subordinado, aumentando o grau de compreensão e permitindo uma melhor convivência (GRILLO, 1983).

Cabe, por fim, salientar que a avaliação de desempenho em estágio probatório não deve ser compreendida apenas como ferramenta burocrática, mas como um instrumento que proporciona treinamento, adaptação e formação à pessoa que foi habilitada para o cargo público. Citando Barbosa (2014, p. 81), a avaliação de desempenho em estágio probatório “é mais uma questão de estratégia do que de valores”.

2.2.1. A avaliação de desempenho na Universidade de Brasília

Na UnB, a avaliação de desempenho dos servidores estáveis se deu a partir da criação da sua política de recursos humanos em 1994, sendo instituída a gestão de desempenho como obrigatoriedade institucional por meio de uma Instrução da Reitoria de 1998. A aplicação dessa Instrução vigorou até 2008, quando foi aprovado o Programa de Gestão e Avaliação do Desempenho, com base na Lei nº 11.091/2005, mas que não foi implementada aos servidores técnicos administrativos em educação até 2012. A partir de então, foi adotada a Resolução do Conselho de Administração nº 001/2012, que dispõe sobre o programa de gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação - TAE na UnB ocorre, apenas no período do estágio probatório, embasado na Lei n. 8.112/1990. Não está implementada a avaliação de desempenho durante a carreira profissional, como estabelecido nas Leis nº. 11.091/2005 e 11.784/2008 e nos Decretos nº. 5.707/2006 e 5.825/2006, sendo este último tipo de avaliação denominado Avaliação por Competências, o foco deste trabalho. O estágio probatório não possui um sistema informatizado, e sim o SEI (Sistema Eletrônico de Informação) implantado em maio de 2016, e todo o controle é realizado por meio do *access* (sistema de gerenciamento de banco de dados de acesso da Coordenadoria de Gestão de Pessoas- Coged, do Decanato de Gestão de Pessoas - DGP). O processo disponibilizado pelo SEI ocorre com o preenchimento de formulários específicos de cada etapa. São 4 etapas, a primeira ocorre no 16º mês, a segunda no 18º mês, a terceira no 24º, e a quarta etapa no 30º mês. Cada etapa compreende 3 fases planejamento, acompanhamento e formalização, definidos na Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas nº 005-2013. No âmbito da UnB, a Resolução nº 05/2013 dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativos, que considera como fatores de avaliação notadamente o que é recomendado na legislação do servidor público (BRASIL, 1990), nas seguintes perspectivas:

Assiduidade: comparecimento e permanência no local de trabalho;

Disciplina: a maneira pela qual o servidor acata e observa as normas disciplinares

estabelecidas pela instituição;

Iniciativa: a capacidade do servidor em buscar soluções adequadas por seus próprios meios.

Produtividade: o volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como a aptidão e a capacidade de desenvolver o trabalho executado com a responsabilidade.

Como observamos a Avaliação de Desempenho realizada na UnB é limitada ao considerar como fatores de avaliação apenas o que determina a Lei 8112/1990. Não considerando assim, os fatores de avaliação de competência que são o foco da presente dissertação.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa estão sistematizados na presente seção. Será apresentada uma breve descrição da organização estudada e as características funcionais e sócio demográficas da amostra de participantes, das técnicas de pesquisa utilizadas e dos procedimentos para coleta e análise de dados.

3.1 Tipificação e delineamento metodológico

De acordo com Vergara (2011), quanto aos fins a que se destina a pesquisa é de natureza descritiva, pois seu foco de análise recai na descrição de competências relevantes para a proposição de instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório no contexto de uma Instituição de Ensino Superior – IES. Uma investigação descritiva, de acordo com Gil (2001), tem como objetivo principal caracterizar determinada população ou fenômeno, baseando-se na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Os estudos descritivos são realizados por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Em relação à temporalidade, o estudo é um corte transversal pois, conforme argumenta Creswell (2010), os dados foram coletados em um determinado momento do tempo. A descrição de competências requeridas no período de estágio probatório foi realizada em um período temporal bem delimitado, e forneceu informações pontuais relacionadas a essa situação específica.

Como a pesquisa foi realizada no contexto da UnB, em relação ao seu escopo, a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso único (YIN, 2009), pois envolve uma única unidade de análise, não se podendo generalizar o estudo para outros contextos. Por esse fato, pode-se caracterizar a pesquisa quanto ao ambiente de análise como uma pesquisa de campo,

pois os dados foram coletados no próprio ambiente organizacional, através da aplicação de questionários para os gerentes e servidores técnico-administrativos em período de estágio probatório.

Foram integradas as abordagens qualitativa e quantitativa para analisar o fenômeno. O estudo foi qualitativo na etapa de pesquisa documental, na interpretação dos instrumentos utilizados por várias instituições de ensino superior para avaliar o desempenho de servidores no período de estágio probatório, assim como na identificação de competências relevantes para a proposição do instrumento de avaliação para a organização estudada. Por outro lado, foi quantitativo na etapa de levantamento de dados coletados por meio da aplicação do Questionário de Avaliação de Desempenho para Estágio Probatório tanto para os servidores técnicos administrativos quanto para seus respectivos gerentes.

Segundo Gunther (2006), são características da pesquisa qualitativa sua grande flexibilidade e adaptabilidade. Além disso, para se classificar a pesquisa em questão buscou-se o preconizado por Creswell (2010), segundo o qual as pesquisas qualitativas são normalmente realizadas por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevista com os participantes, e são os próprios pesquisadores que coletam as informações.

Outro aspecto que caracteriza o estudo em questão em uma de suas fases como uma pesquisa qualitativa, é que foram utilizadas múltiplas fontes de coleta de dados. Segundo Martins e Teóphilo(2010), normalmente as pesquisas qualitativas são coletadas através de múltiplas formas de dados, tais como entrevistas, observações e documentos, em vez de confiarem em uma única fonte de dados.

Já a pesquisa quantitativa, é entendida como uma forma criada para se testar teorias objetivas, que tratam da relação entre variáveis. Para Creswell (2010), estas variáveis podem ser medidas por alguns instrumentos, a fim de que os dados numéricos possam ser avaliados por meio de estudos estatísticos, justificando a classificação da pesquisa em quantitativa na fase de levantamento. Como um dos objetivos deste estudo foi a descrição de competências dos servidores técnicos administrativos requeridas para avaliação do desempenho em estágio probatório, primeiramente, foi realizada uma pesquisa documental considerando os documentos relevantes de várias instituições de ensino superior, como Portarias, Resoluções e instrumentos de avaliação.

Na sequência, foi aplicado um questionário para avaliação do desempenho baseada em competências por parte de servidores técnicos administrativos e seus respectivos gerentes. Segundo Creswell (2010) a pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população,

estudando uma amostra dessa população. Inclui estudos transversais e longitudinais, utilizando questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados (CRESWELL, 2010).

3.2 Caracterização da organização estudada

A UnB foi escolhida para a realização da pesquisa empírica, tendo em vista ser a instituição na qual a pesquisadora exerce suas atividades profissionais, o que contribui com a disponibilização das informações e acesso aos servidores entrevistados, assegurados os preceitos éticos da investigação metodológica, segundo orientado por Creswell (2007).

De acordo com o seu Relatório de Gestão 2017, a Universidade é instituída e mantida pela Fundação Universidade de Brasília (Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961), sendo regida por Estatuto (1994) e, subsidiariamente, pelo Regimento Geral e por normas complementares. A estrutura administrativa é formada por sua Reitoria, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares. Além do *campus* Darcy Ribeiro, a UnB possui outros três *campi* em Planaltina, Ceilândia e Gama.

3.2.1 Amostra

Tendo em vista os objetivos estabelecidos para a pesquisa, foram definidas diferentes estratégias de amostragem. Tratando da análise de instrumentos de avaliação e da extração dos fatores de avaliação mais frequentes, foram pesquisados documentos de 4 (quatro) instituições de ensino superior de forma intencional e flexível, tendo sido selecionados documentos como Regimentos, Legislações, Decretos, documentos internos e questionários de avaliação de desempenho até que todo o conteúdo estivesse suficientemente abordado. Deste modo, os documentos selecionados estão caracterizados pelo Quadro 5(cinco), a seguir:

Quadro 5. Caracterização dos documentos.

	INSTITUIÇÕES PESQUISADAS				
DOCUME NTAÇÃO CONSULT	Instituto Federal de Brasilia	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Tocantins	Universidade de Brasília

Resolução Nº 012/RIFB, de 29 de maio de 2009.	Resolução nº 008/2006-Consad, de 20 de abril de 2006. Resolução nº 024/2006-Consad, de 23 de novembro de 2006. Programa de Tutorização Organizacional Servidores Técnico-Administrativos - Manual de Instrução Junho – 2006	Decisão Nº 939/2008 Consolidada Decisão Nº 328/2010, de 27/08/2010 Decisão Nº 17/2014, de 03/10/2014 Decisão Nº 417/2014, de 03/10/2014	Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI Nº 02/2011) Resolução do Conselho Universitário (CONSUNI Nº 04/2014)	Resolução Nº 005/2013 da Câmara de Gestão de Pessoas Leis Nº 11.091/2005 e 11.784/2008 Decretos Nº 5.707/2006 e 5.825/2006 Resolução Nº 30/2010, de 22 de agosto, do Conselho Universitário (CONSUNI)
---	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

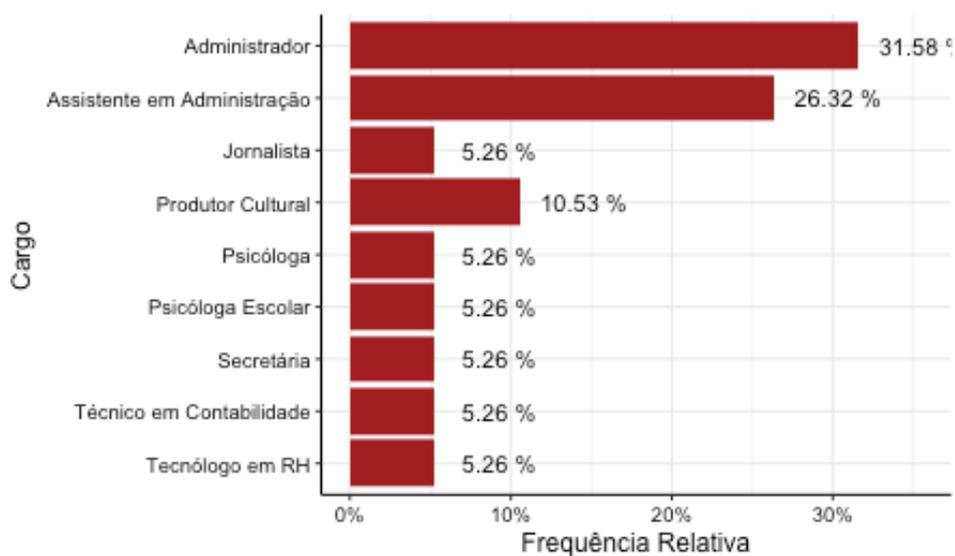
Já com relação à avaliação junto aos gestores e servidores técnico-administrativos em educação da UnB sobre suas percepções a respeito do instrumento de avaliação de desempenho, foi encaminhado um questionário para 19 servidores e 13 gerentes, sendo a amostra final composta de 32 participantes.

3.2.2 Análise descritiva dos servidores em estágio probatório

Nesta seção, serão analisados os perfis de servidores em estágio probatório participantes da pesquisa, quanto ao cargo, lotação e tempo de trabalho na instituição.

Quanto ao cargo, temos:

Gráfico 1. Cargos dos servidores em estágio probatório.



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa de campo).

Como é possível observar, o cargo que possui mais servidores em estágio probatório é o de Administrador, com um total de 6 (seis) servidores (31,58% dos 19 analisados). Foi constatado que 6(seis) dos 9(nove) cargos (representando 66,67%) são preenchidos por apenas 1 servidor. Os únicos cargos que são preenchidos por mais de um servidor são o de Administrador, Assistente em Administração e Produtor Cultural, cada um com, respectivamente, 6(seis), 5(cinco) e 2(dois) servidores.

Quanto a lotação, tem-se que o Decanato de Extensão (DEX) e o Departamento de Administração (DPA) estão empatados como a Unidade de Lotação que possui mais servidores em estágio probatório, cada um com um total de 3(três) servidores (15,79% cada).

Finalmente, levando em conta o tempo de trabalho na instituição, a maioria da população pesquisada foi admitida em 2016, conforme demonstrado na Tabela a seguir:

Tabela 1. Tabela do Ano de Admissão dos servidores em estágio probatório.

Ano de Admissão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
2015	1	5,26%
2016	10	52,63%
2017	4	21,05%
2018	4	21,05%
Total	19	100,00%

A partir desse cenário, as competências que se apresentaram mais frequentes na análise documental foram pesquisadas junto à amostra, analisando-as sob o ponto de vista da sua importância e do domínio que os servidores em estágio probatório têm sobre elas, ou seja, sua capacidade de exercer cada competência em sua esfera de trabalho cotidiana.

3.2.3 Análise descritiva dos gestores

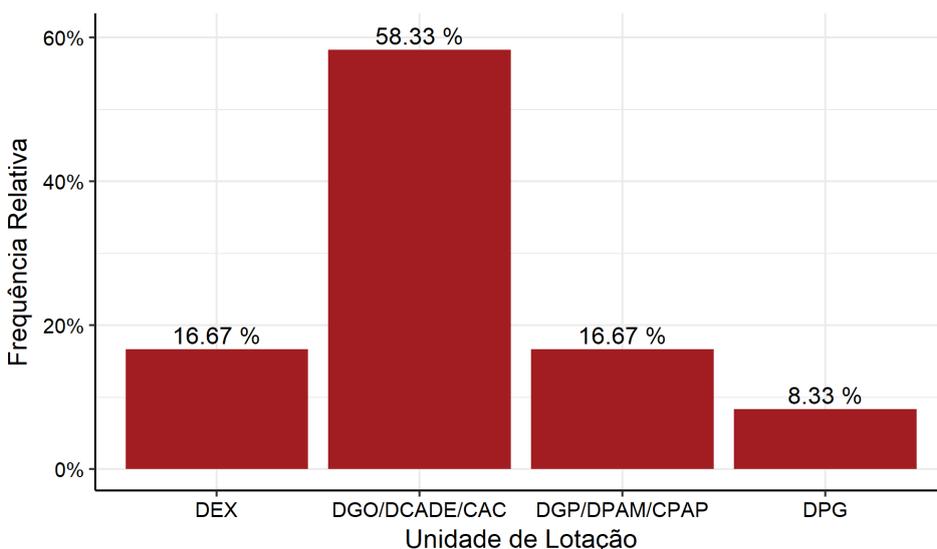
Foi realizada, em paralelo, pesquisa junto aos gestores que possuem, em suas equipes, servidores em estágio probatório, sendo utilizado o mesmo instrumento de coleta (questionário misto) que o dos servidores-alvo.

Assim, quanto ao cargo ocupado, tem-se que a maior parte dos gestores são Assistentes em Administração ou Tecnólogos em Recursos Humanos, já que os dois cargos juntos somam 9(nove) dos 13 gestores pesquisados (68,23%). O cargo de diretor totaliza duas observações e,

por último, Administrador e Gerente com 1(hum) ocorrência cada.

Já quanto à lotação, tem-se que o Decanato de Gestão de Pessoas possui mais gestores com servidores em estágio probatório, num total de 7(sete) ocorrências (58,33%). O espectro das lotações encontra-se no Gráfico 2 (dois), a seguir:

Gráfico 2. Lotação dos gestores com servidores em estágio probatório



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O que se pretende, neste caso, é confrontar as percepções de gestores e servidores avaliados a respeito das mesmas competências chave, mapeadas através da frequência de ocorrência na análise documental.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos instrumentos de avaliação estudados, conforme relatado no capítulo anterior, o quadro 6 (seis), apresenta os fatores de avaliação presentes, indicando aqueles que se mostram mais recorrentes:

Quadro 6. Frequência de fatores de avaliação durante o estágio probatório.

Fatores de avaliação	UFRGS	UFRGN	UFTO	UnB	IFB
Atendimento ao usuário		X	X	X	
Atuação integrada	X	X	X	X	
Disseminação do conhecimento	X		X	X	

Compromisso com a instituição			X		X
Comunicação	X		X		
Equilíbrio emocional			X		
Iniciativa	X	X	X	X	X
Gestão de recursos	X		X	X	
Gestão de pessoas e conhecimentos	X		X		
Planejamento	X	X	X		
Liderança	X		X		
Relacionamento interpessoal	X	X	X		X
Gestão das condições de trabalho		X	X	X	X
Atitude cooperativa em relação à equipe	X	X		X	
Frequência e assiduidade ao trabalho		X		X	X
Atingiu metas planejadas		X		X	X
Cumprimento de prazos e horários acordados	X			X	X
Cooperação	X				
Tomada de decisão	X			X	X
Alinhamento com as diretrizes	X				
Empenho na busca por resultados	X				
Flexibilidade	X				
Urbanidade no atendimento	X			X	X
Qualidade das informações prestadas	X				
Solução de problemas	X		X	X	
Visão sistêmica		X			
Conhecimento técnico		X		X	
Gerência participativa		X			

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator iniciativa aparece como o de maior frequência entre os critérios avaliados pelas IES públicas, com relação aos seus servidores em estágio probatório, estando presente nas 5 (cinco) instituições pesquisadas. A seguir, temos atuação integrada, relacionamento interpessoal e gestão das condições de trabalho com 4 (quatro) menções nos instrumentos analisados. Por fim, tivemos 12 fatores com a frequência de 3(três) ocorrências cada. Como a pesquisa de campo junto aos servidores e gestores previa a mensuração de 10 fatores de avaliação, os 6 (seis) fatores restantes foram selecionados dentre os 12 que apresentaram frequência 3(três), a partir do recorte de competências sugerido por Campbell *et al* (1996) e Bendassolli (2012), privilegiando assim o atendimento ao usuário, a solução de problemas, a disseminação do conhecimento, o planejamento, a tomada de decisão e o conhecimento técnico.

Os resultados, portanto, indicaram as 10 categorias de análise utilizadas na pesquisa de campo junto aos servidores em estágio probatório e seus gestores, a saber:

1. Atendimento ao usuário;
2. Solução de problemas;
3. Atuação integrada;
4. Disseminação do conhecimento;
5. Iniciativa;
6. Gestão das condições de trabalho;
7. Relacionamento interpessoal;
8. Planejamento;
9. Tomada de decisão;
10. Conhecimento técnico.

O questionário foi enviado para 50 (cinquenta) participantes (gestores e servidores em estágio probatório) no período do mês de Agosto e Outubro de 2018. O retorno dos questionários foi no quantitativo de 32 (trinte e dois) participantes (descritos anteriormente no capítulo de Metodologia), e a íntegra do documento é apresentada no Anexo 3 (três) do presente trabalho.

A seguir são apresentados os resultados de cada categoria, separados pela visão do próprio servidor e do gestor avaliador.

4.1 Percepções do servidor avaliado

Os resultados apresentados a seguir estão segmentados por tipo de pesquisa utilizada – questões abertas e fechadas, respectivamente, e se referem à percepção do servidor em estágio probatório a respeito da importância da avaliação de desempenho para seu trabalho.

A aplicação do instrumento qualitativo, em paralelo às questões fechadas propostas no formulário de campo, permitiram a compreensão ampla sobre o tema da avaliação de desempenho em estágio probatório. Dentre os achados nessa fase podemos destacar:

- a. Quanto à avaliação e sua importância no desenvolvimento de competências essenciais às atividades laborais, os respondentes dividem opiniões. Embora considerem como importante a avaliação, acreditam que o instrumento por si só não induz ou estimula o servidor ao desenvolvimento. Foram mencionados deficiência no *feedback* e má construção no instrumento de avaliação.

- b. Sobre o *feedback* promovido entre chefia e servidor por ocasião da avaliação de desempenho, a maior parte dos respondentes não soube informar com precisão se esse *feedback* é efetivo. Alguns alegaram que essa característica é peculiar a cada gestor, que pode ou não promover um *feedback* amplo a respeito da avaliação de desempenho.
- c. Quanto à escolha dos fatores de avaliação, os servidores acreditam que aqueles atualmente utilizados são válidos, embora sugestões como a gestão do tempo e a concentração em fatores menos genéricos, com métricas mais claras. O acompanhamento detalhado do servidor se destaca nas respostas como sugestão de melhoria.
- d. As respostas foram unânimes em classificar como importante a existência da avaliação de desempenho durante a fase de estágio probatório.

A última questão aberta, versando sobre sugestões a respeito do tema avaliação de desempenho em estágio probatório, trouxe considerações fundamentalmente a respeito da necessidade de *feedback* amplo e contínuo entre chefia e servidor. Destaca-se, nesse sentido, a resposta transcrita abaixo:

Esse olhar para o servidor que está em estágio probatório é fundamental. Mais do que uma simples avaliação de desempenho, é necessário um acompanhamento mais efetivo, para que esse servidor possa de fato assimilar toda a estrutura institucional e desenvolver o seu trabalho da melhor maneira possível. É fundamental que o servidor tenha apoio e que possa, inclusive, tirar suas dúvidas com colegas ou com a chefia, que com certeza irão lhe conferir mais segurança ao longo do processo. (Fonte: pesquisa de campo)

A seguir, são apresentados os dados colhidos através das questões fechadas, dando um panorama mais específico sobre a percepção dos servidores a respeito do modelo de avaliação em estágio probatório atualmente constituído na UnB, estando esses dados segmentados por fator de avaliação e a importância x domínio dos mesmos por parte dos servidores.

4.1.1 Atendimento ao usuário

Analisando o fator Atendimento ao Usuário, a maioria dos respondentes (52,63%) o classifica como extremamente importante para seu desempenho durante o período de estágio probatório. A Tabela 2(dois) demonstra esse resultado:

Tabela 2. Nível de importância do Atendimento ao Usuário para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
----------------------	---------------------	---------------------

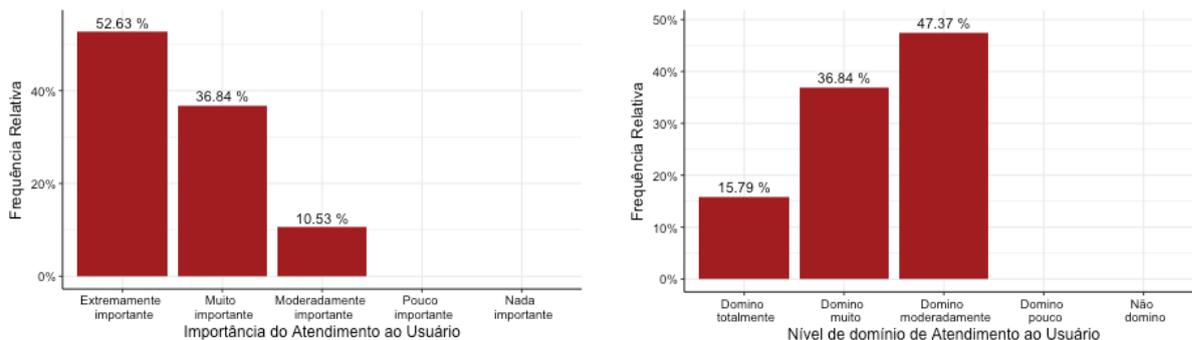
Extremamente importante	10	52,63%
Muito importante	7	36,84%
Moderadamente importante	2	10,53%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

De outra parte, o domínio dessa competência foi considerado baixo, tendo apenas 3(três) respondentes que julgaram possuir total domínio do atendimento ao usuário, o que representa apenas 15,79% do total. Ainda assim, todos os servidores julgaram que possuem, no mínimo, um domínio moderado na área, sendo esta a classificação mais frequente (47,37%).

O Gráfico 3(três), abaixo, dá conta da discrepância entre importância e domínio da competência de atendimento ao usuário, por parte dos servidores em estágio probatório:

Gráfico 3 Importância x Domínio - Atendimento ao usuário.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Diante dos resultados, é possível inferir que o atendimento ao usuário deve ser uma competência essencial a ser desenvolvida ao longo do estágio probatório, sendo alvo de capacitação continuada.

4.1.2 Atuação Integrada

Quanto a Atuação Integrada, 11 servidores (57,89% do total) classificaram esta competência como sendo de extrema importância, sendo esta a classificação mais recorrente.

A Tabela 3(três) demonstra os resultados encontrados:

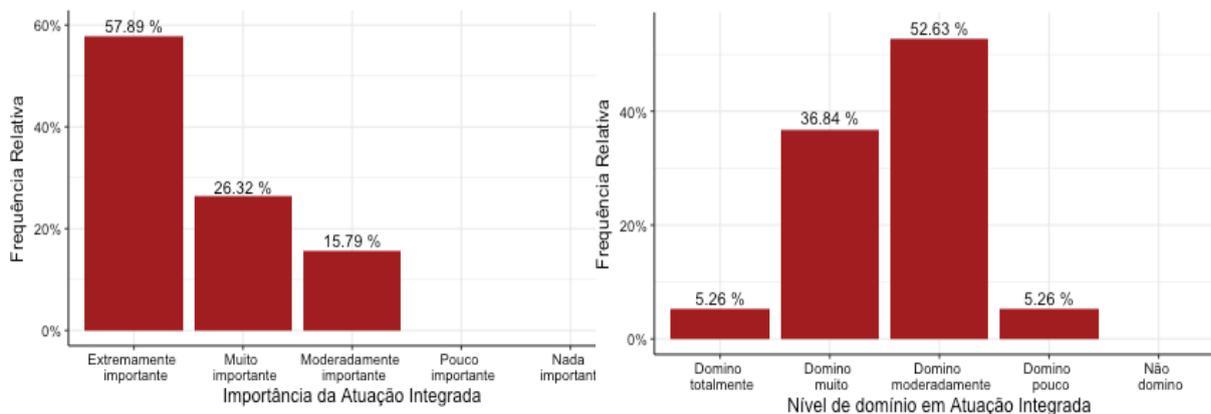
Tabela 3. Nível de importância de Atuação Integrada para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	11	57,89%
Muito importante	5	26,32%
Moderadamente importante	3	15,79%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Em consonância com a percepção anterior, 18 servidores (94,73%) se rotularam com ao menos um domínio moderado dessa competência, como indica o Gráfico 4:

Gráfico 4. Importância x Domínio – Atuação Integrada.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Diante dos resultados, é possível admitir que o trabalho em equipe é fomentado pela UnB durante o estágio probatório, uma vez que tal competência se mostra fundamental e sua realização é positiva ainda que nos primeiros anos de atuação do servidor. Pode ser considerado, então, um ponto forte dessa Instituição.

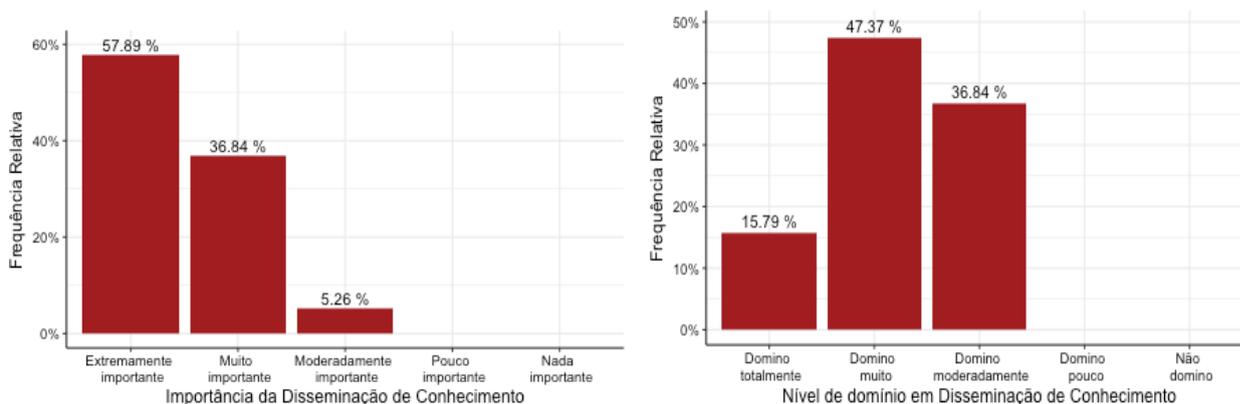
4.1.3 Disseminação do conhecimento.

Tabela 4. Nível de importância de Disseminação de Conhecimento para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	11	57,89%
Muito importante	7	36,84%
Moderadamente importante	1	5,26%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 5. Disseminação de Conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Identifica-se que a Disseminação de Conhecimento é classificada majoritariamente como extremamente importante no desempenho durante o período do estágio probatório, sendo classificada dessa forma por 57,89% dos servidores. 18 dos 19 servidores rotularam esta competência como pelo menos muito importante.

Um total de 9(nove) servidores (47,37%) rotularam que dominam muito a Disseminação de Conhecimento, e todos os servidores acreditam que dominam ao menos moderadamente essa competência.

4.1.4 Solução de problemas

Tabela 5. Nível de importância de Solução de Problemas para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	11	57,89%
Muito importante	7	36,84%
Moderadamente importante	1	5,26%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Todos os servidores rotularam a Solução de Problemas ao menos como moderadamente importante para o desempenho deles durante o estágio probatório, sendo que 11 deles (57,89%) classificaram esta atividade como sendo de extrema importância.

Além disso, como é visto na Tabela 5 e no gráfico 5 (cinco), a maioria dos servidores classificou

que dominam muito ou moderadamente a Solução de Problemas, representando 84,21% dos 19(dezenove) servidores, sendo 36,84% e 47,37% a frequência relativa de cada um desses grupos, respectivamente. E nenhum servidor considera que não domina essa competência.

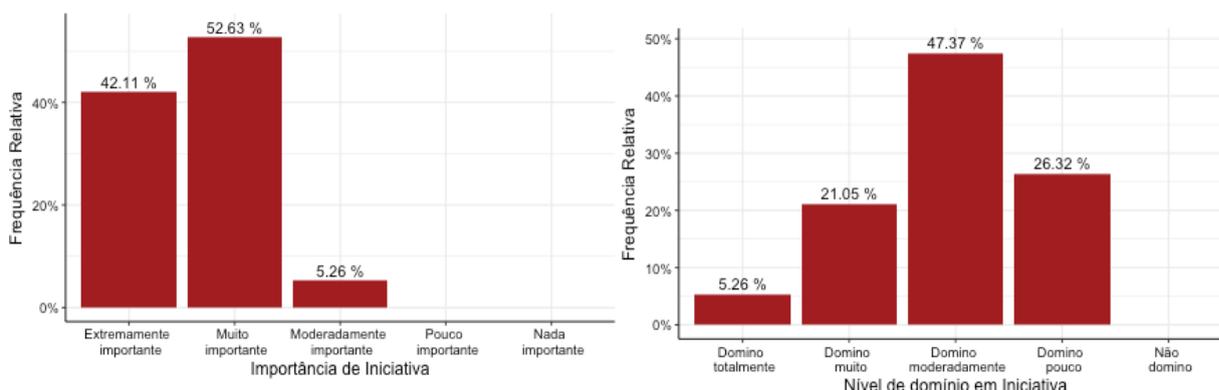
4.1.5 Iniciativa

Tabela 6. Nível de importância de Iniciativa para os servidores em estágio pobatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	8	42,10%
Muito importante	10	52,63%
Moderadamente importante	1	5,26%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 6. Iniciativa.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Como é visto na Tabela e no Gráfico 6 (seis), 94,73% dos servidores classificaram como “Extremamente importante” ou “Muito importante” a competência Iniciativa. Apenas um servidor rotulou essa competência como de moderada importância. Além disso, nenhum dos 19 servidores classificou a competência como pouco ou nada importante. Observando o nível de domínio, 5(cinco) servidores dominam pouco a competência de Iniciativa, o que representa 26,32% do total, apesar de ter sido classificada majoritariamente como ao menos muito importante. Apenas 5(cinco) servidores consideram que dominam muito ou totalmente a atividade, sendo que apenas 1(hum) desses 5(cinco) classificou que domina totalmente a

competência.

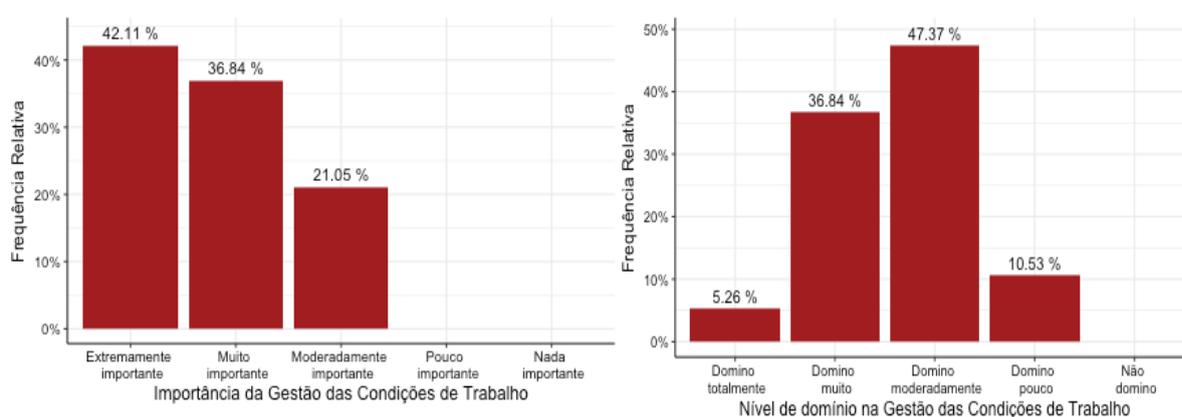
4.1.6 Gestão de condições de trabalho

Tabela 7. Tabela do nível de importância de Gestão das Condições de Trabalho para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	8	42,11%
Muito importante	7	36,84%
Moderadamente importante	4	21,05%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 7. Tabela do nível de domínio em Gestão das Condições de Trabalho dos servidores em estágio probatório.



Fonte: Elaborado pela autora.

Novamente, nenhum servidor classificou a Gestão de Condições de Trabalho como “Nada importante” ou “Pouco importante”. Além disso, 78,95% dos servidores classificaram a competência como “Extremamente importante” ou “Muito importante”, sendo a frequência relativa de 42,11% e 36,84% para cada uma dessas classes, respectivamente.

Ademais, como é possível observar na Tabela 7(sete), nenhum servidor rotulou que não possui domínio em Gestão das Condições de Trabalho. Onze (11) servidores (57,90% do total) consideraram que dominam moderadamente ou dominam pouco essa competência, sendo cada um dos grupos representados por 9(nove) e 2(dois) servidores, respectivamente. E 7 (sete) dos servidores consideraram que dominam muito essa gestão, o que representa 36,84% do total.

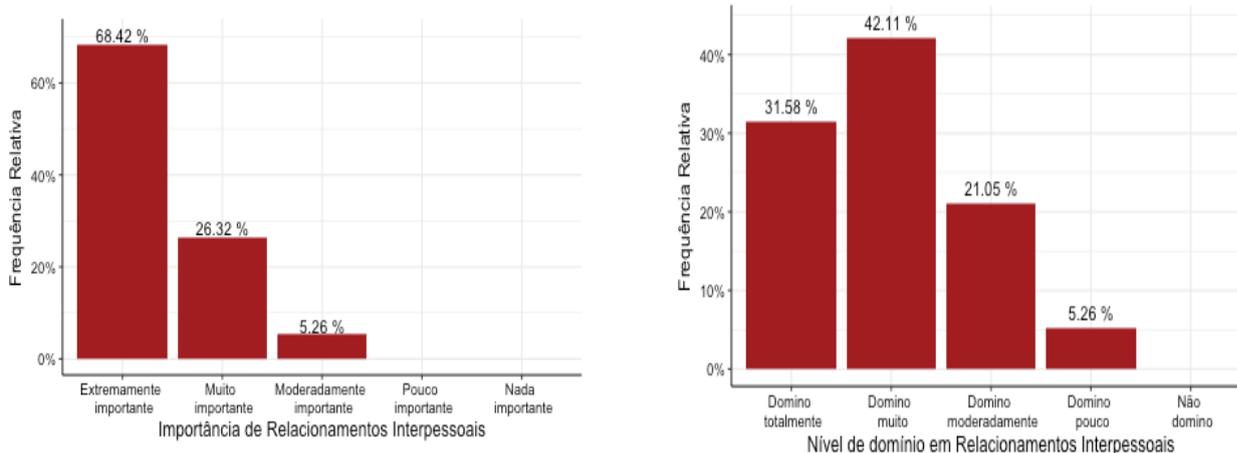
4.1.7 Relacionamento interpessoal

Tabela 8. Nível de importância de Relacionamento Interpessoal para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	13	68,42%
Muito importante	5	26,32%
Moderadamente importante	1	5,26%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 8. Nível de importância de Relacionamento Interpessoal para os servidores.



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Os servidores, em sua ampla maioria, consideraram o Relacionamento Interpessoal como uma competência de extrema importância, (68,42%). Apenas um servidor classificou a importância de relacionamentos interpessoais como de moderada importância, representando 5,26% do total dos servidores. É visto também que nenhum servidor considera essa competência como pouco ou nada importante.

É possível observar que 73,68% dos servidores rotularam que dominam totalmente ou dominam muito a competência de Relacionamentos Interpessoais, sendo a frequência relativa de cada grupo igual a 31,58% e 42,10%, respectivamente. E 5,26% dos servidores informou dominar pouco o relacionamento interpessoal. Contudo, nenhum dos servidores considerou que não possuía nenhum domínio dessa competência.

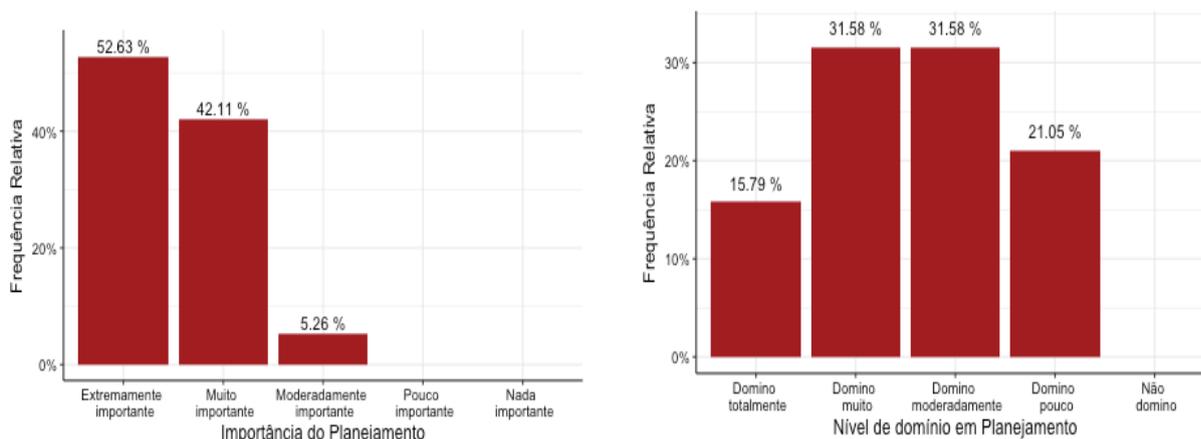
4.1.8 Planejamento

Tabela 9. Tabela do nível de importância de Planejamento para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	10	52,63%
Muito importante	8	42,10%
Moderadamente importante	1	5,26%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 9. Planejamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Como é visto na Tabela e no Gráfico 9 (nove), 8 (oito) dos 19 servidores classificaram a competência de Planejamento como muito ou extremamente importante, o que representa 94,73% dos servidores analisados. Também é possível observar que, novamente, nenhum servidor classificou o Planejamento como pouco ou nada importante.

Ademais, observando-se o nível de domínio do Planejamento, é possível ver que as classes “Domino moderadamente” e “Domino muito” foram as mais frequentes entre os servidores analisados, empatadas com 6(seis) servidores em cada uma, ou seja, 31,58% dos servidores. Além disso, houve uma maior rotulação de pouco domínio, com 4(quatro) representantes classificados nessa classe, o que representa 21,05% do total.

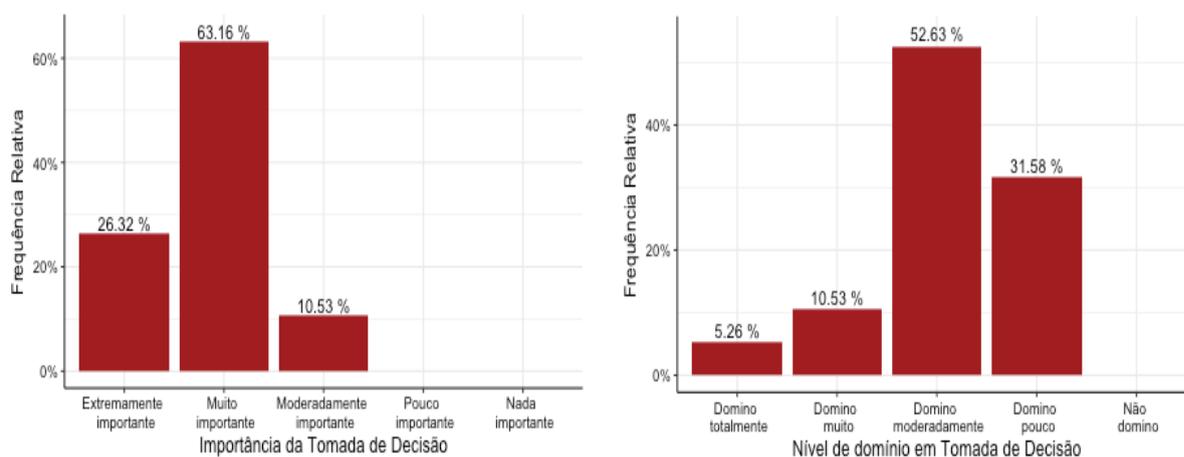
4.1.9 Tomada de decisão

Tabela 10. Nível de importância de Tomada de Decisão para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	5	26,32%
Muito importante	12	63,16%
Moderadamente importante	2	10,53%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 10. Tomada de Decisão



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Como é observado na Tabela e no Gráfico 10(dez), 63,16% dos servidores analisados classificaram a Tomada de Decisão como muito importante, enquanto outros 26,32% acreditam que esta seja de extrema importância. Apenas 10,53% dos servidores acreditam que esta competência tenha importância menor que as citadas acima, sendo esta moderadamente importante, já que Tomada de Decisão não foi classificada por nenhum servidor como Nada importante ou Pouco importante.

É possível observar que 16 servidores (84,21% do total) acreditam que dominam pouco ou moderadamente a competência de Tomada de Decisão. Apenas 3(três) servidores acreditam que tenham um domínio maior que esses citados, que se enquadraria em “Domínio muito”, em que 2(dois) servidores se rotularam dessa forma, e “Domínio totalmente”, onde apenas 1(hum) servidor acredita que se encaixa. Novamente, nenhum dos servidores acredita que não domina essa competência.

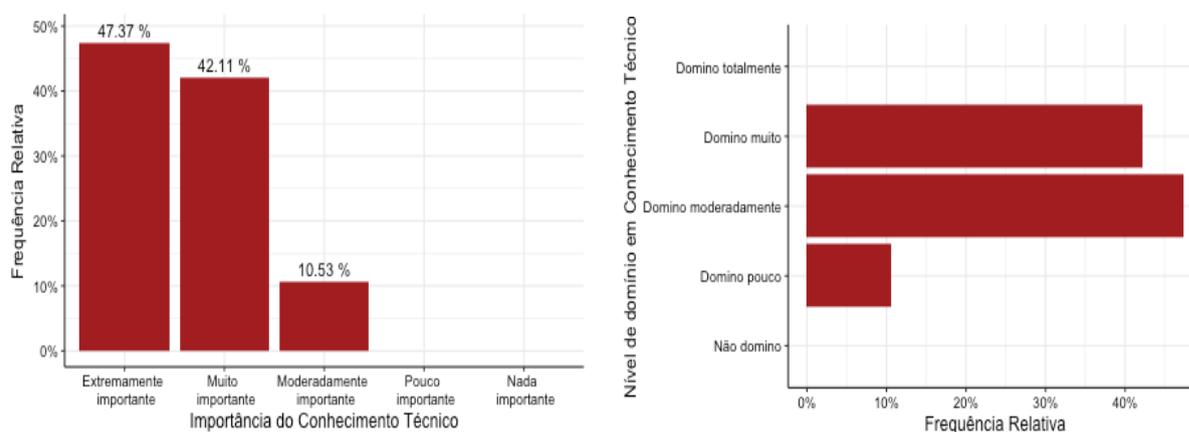
4.1.10 Conhecimento técnico

Tabela 11. Nível de importância de Conhecimento Técnico para os servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	9	47,37%
Muito importante	8	42,11%
Moderadamente importante	2	10,53%
Pouco importante	0	0,00%
Nada importante	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 11. Conhecimento Técnico



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Como pode ser visto na Tabela e no Gráfico 11 (onze), 89,48% dos servidores acreditam que o Conhecimento Técnico é muito ou extremamente importante, sendo que a frequência relativa de cada uma dessas classes é de 42,11% e 47,37%, respectivamente. Os 10,53% dos servidores restantes classificaram o Conhecimento Técnico como moderadamente importante, portanto não havendo representantes nas classes de pouco ou nada importante.

Além disso, analisando o nível de domínio do Conhecimento Técnico, é visto que nenhum servidor se enquadra em nenhum dos extremos de classificação, que são “Não domínio” e “Domínio totalmente”. Adicionalmente, 8 servidores acreditam que dominam muito essa competência, enquanto outros 9 (nove) rotularam que dominam moderadamente.

5.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES

Ademais, a pesquisa de campo coletou percepções emanadas dos gestores que avaliam os servidores em estágio probatório, utilizando igualmente questões abertas e fechadas para enriquecer os achados.

Nas questões abertas, as respostas mais significativas deram conta de que:

- a. Quanto à avaliação e sua importância no desenvolvimento de competências essenciais às atividades laborais, todos os gestores acreditam que o instrumento de avaliação de desempenho deve induzir ao desenvolvimento de competências essenciais ao servidor.
- b. Quanto à escolha dos fatores de avaliação, a maioria dos gestores acredita que aqueles utilizados no instrumento de pesquisa apresentado é suficiente, embora existam relatos sobre a necessidade de ampliação dos fatores e inclusão de questões abertas ou subjetivas para complementação.
- c. Quanto à importância da avaliação de desempenho durante a fase de estágio probatório, os gestores foram unânimes em afirmar a importância desse processo, seja para a melhor adaptação ao trabalho ou mesmo para acesso a programas de capacitação e progressão funcional.
- d. Sobre o *feedback* promovido entre chefia e servidor por ocasião da avaliação de desempenho, todos os gestores afirmaram que o atual instrumento de avaliação prevê o *feedback*, embora uma boa parte dos respondentes tenham indicado que essa necessidade não é clara.

A última questão aberta, versando sobre sugestões a respeito do tema avaliação de desempenho em estágio probatório, mostrou que os gestores apoiaram a iniciativa de desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho baseado em competências, levando-os a participar ativamente da pesquisa. Um dos respondentes, contudo, percebeu a necessidade de esclarecer, ainda nessa fase embrionária, o método que se pretende aplicar.

Já em termos de questões fechadas, o panorama descrito a seguir segmenta os resultados de campo a partir dos fatores de desempenho considerados, assim como tratado na coleta das percepções dos servidores. Importância e domínio de cada competência (fator de avaliação) foram analisados nessa fase.

5.2.1 Atendimento ao usuário

Quanto ao nível de importância que cada um dos gestores deu ao atendimento ao usuário, a maioria (69,23%) considera que essa é uma competência de extrema importância. Além disso, outros 23,08% consideram-na como muito importante, conforme descrito na Tabela 12, abaixo.

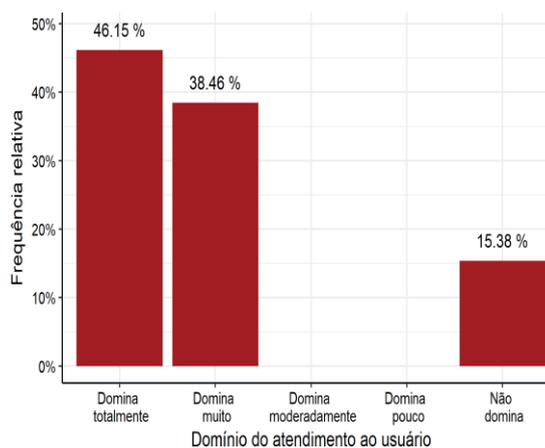
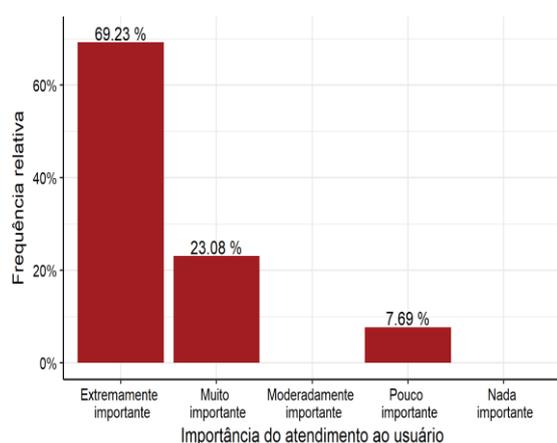
Tabela 12. Atendimento ao usuário.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	9	69,23%
Muito importante	3	23,08%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Num segundo aspecto, os gestores avaliaram que os servidores em estágio probatório dominam muito (38,46%) ou totalmente (46,15%) essa competência, mostrando consonância entre sua importância e domínio.

Gráfico 12. Atendimento ao usuário.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

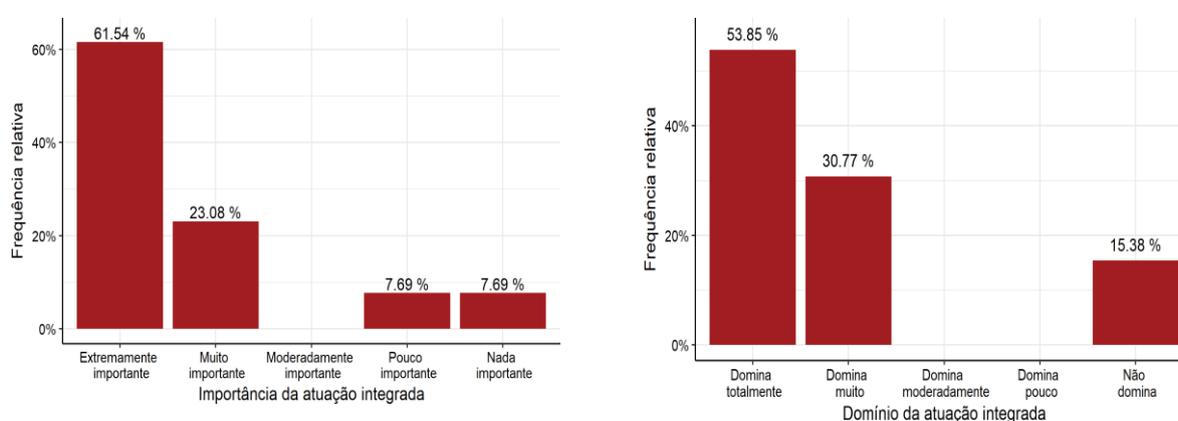
5.2.2 Atuação integrada

Tabela 13. Tabela do nível de importância da atuação integrada para os gestores com servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	8	61,54%
Muito importante	3	23,08%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 13. Atuação integrada



Fonte: Dados da pesquisa de campo

Sobre o nível de importância da atuação integrada, 84,62% dos gestores responderam entre extremamente importante e muito importante, sendo 61,54% das respostas pertencentes ao primeiro grupo e 23,08% ao segundo, respectivamente. Nenhum dos questionados indicou as opções: “Moderadamente importante, Pouco importante e/ou Nada importante”. Quando questionados sobre o nível de domínio sobre a atuação integrada, 53,85% dos gestores responderam “Domina totalmente”, enquanto 30,77% responderam que os servidores “dominam muito”. Por último, 15,38% das respostas foram “Não domina”, enquanto a opção “Domina moderadamente e Domina pouco” não receberam respostas.

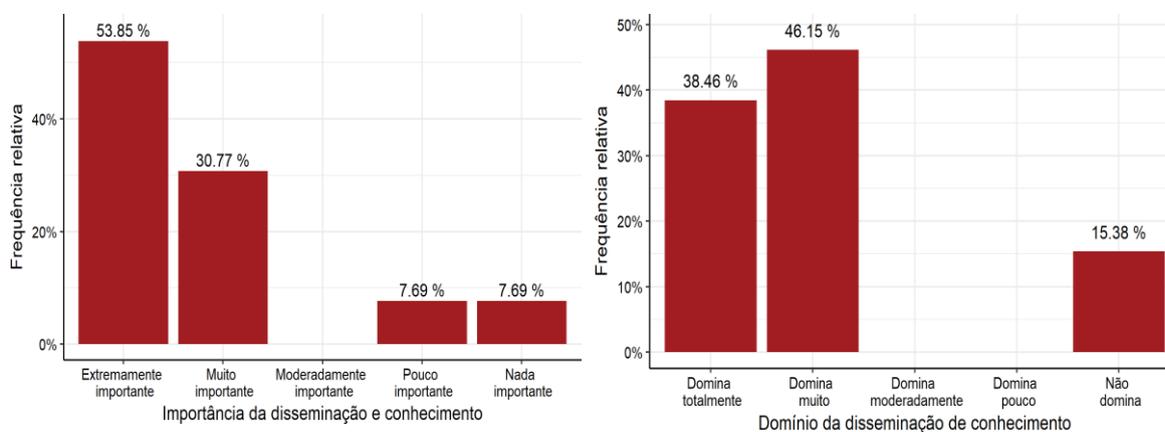
5.2.3 Disseminação de conhecimento

Tabela 14. Tabela do nível de importância da disseminação de conhecimento para os gestores com servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	7	53,85%
Muito importante	4	30,77%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 14. Disseminação do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Analisando a Tabela e o Gráfico acima, nota-se que, novamente, as respostas que agregam mais importância foram as mais escolhidas, 53,85% das respostas foram “Extremamente importante” e 30,77% “Muito importante”. As outras duas respostas foram igualmente divididas entre as duas últimas opções, com apenas 7,69 %.

Assim como na análise anterior, 11 dos 13 indivíduos marcaram entre as duas primeiras opções, sendo 5 respostas na opção referente ao total domínio e 6(seis) respostas em “Domina muito”. Por último, os dois demais gestores marcaram a opção “Não domina”.

5.2.4 Solução de problemas

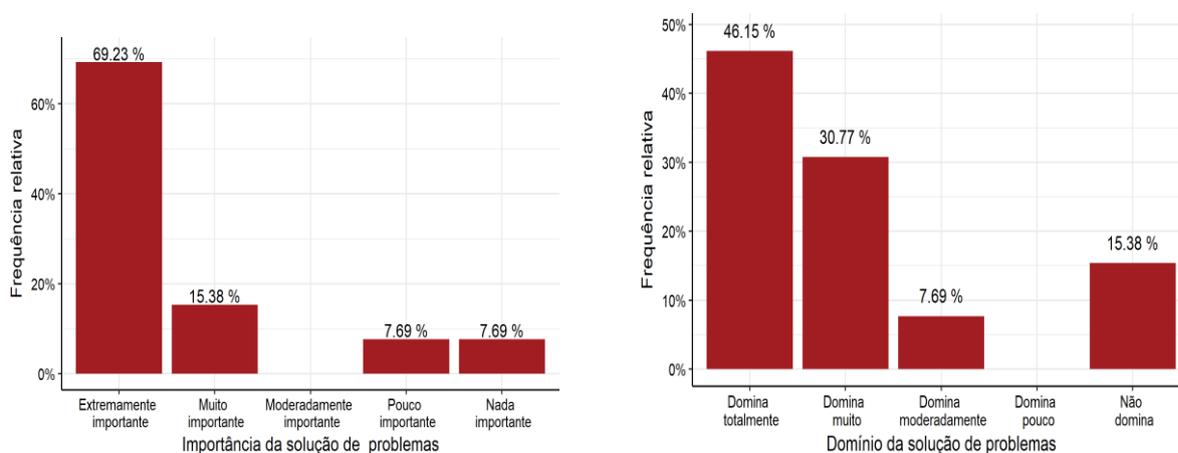
Tabela 15. Tabela do nível de importância da solução de problemas para os gestores com servidores em estágio probatório

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
----------------------	---------------------	---------------------

Extremamente importante	9	69,23%
Muito importante	2	15,38%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 15. Solução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Pela Tabela e Gráfico exibidos acima, observa-se que, a solução de problemas é também algo considerado bastante importante pelos gestores. Quase 70% das respostas foram “Extremamente importante”. Em segundo lugar, 15,38% das respostas foram “Muito importante”, totalizando, novamente, 11 respostas distribuídas entre as duas maiores opções. Apenas um gestor considerou a solução de problemas nada importante, número que se repetiu para a opção “Pouco importante”.

Diante da tabela e figura de número 33, percebe-se que a única resposta que não foi selecionada foi a quarta opção, que se refere ao pouco domínio da solução de problemas. A segunda menor frequência é a com a resposta “Domina moderadamente”, com apenas 1 resposta. As opções: “Não domina”, “Domina muito” e “Domina totalmente” aparecem, respectivamente, com 15,38%, 30,77% e 46,15%.

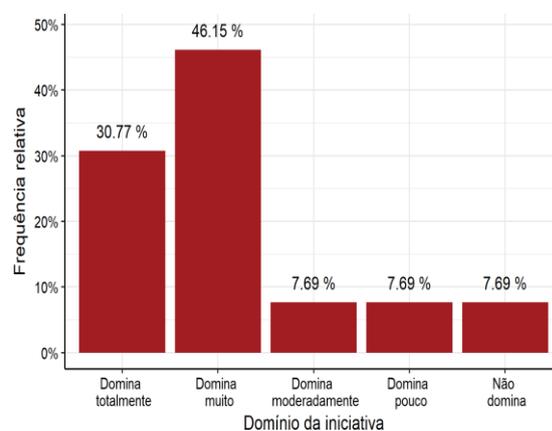
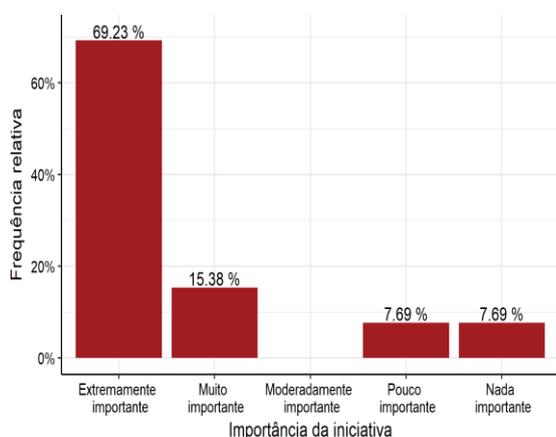
5.2.5 Iniciativa

Tabela 16. Nível de importância da iniciativa para os gestores com servidores em estágio probatório.

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	9	69,23%
Muito importante	2	15,38%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 16. Iniciativa



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Frente às informações expostas na Tabela e no Gráfico acima, percebe-se que, 69,23% dos gestores associam um nível de extrema importância para a iniciativa. Os demais 30,77% ficaram entre a resposta “Muito importante”, com 15,38%, “Pouco importante” e “Nada importante”, ambas com 7,69%.

Pela primeira vez, para as informações referentes aos gestores, a opção mais escolhida não foi a primeira. Desta vez, a resposta “Domina muito” foi a que mais teve representatividade, com 46,15% de frequência relativa. Também, pela primeira vez todas as respostas foram marcadas ao menos uma vez: “Domina moderadamente”, “Domina pouco” e “Não domina” tiveram uma marcação cada. Por fim, a primeira opção é a com segunda maior frequência, representando 4(quatro) gestores.

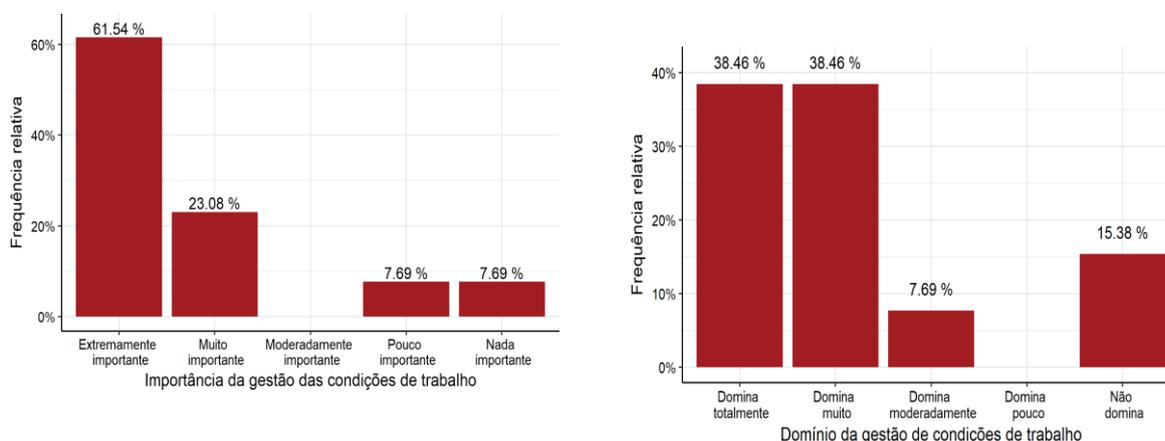
5.2.6 Gestão das condições de trabalho.

Tabela 17. Nível de importância da gestão das condições de trabalho para os gestores com servidores em estágio probatório

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	8	61,54%
Muito importante	3	23,08%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 17. Gestão das condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Na Tabela e Gráfico acima, estão as respostas referentes ao nível de importância da análise das condições de trabalho e busca de melhorias para o setor. É notável que, novamente, 11 dos 13 indivíduos questionados ficaram entre as opções “Extremamente importante” e “Muito importante”, com 8 e 3 respostas, respectivamente. Por fim, as demais 2(duas) respostas ficaram entre as duas últimas opções.

Ao questionar o nível de domínio da gestão das condições de trabalho de seus servidores, pela primeira vez o número de respostas para a opção “Domina totalmente” e “Domina muito” foi igual, com ambas 38,46% das informações. Desta vez, a resposta intermediária “Domina moderadamente” foi selecionada uma vez. Por fim, 2(dois) gestores afirmaram que os servidores não dominam a gestão das condições de trabalho, enquanto nenhum marcou a opção “Domina pouco”.

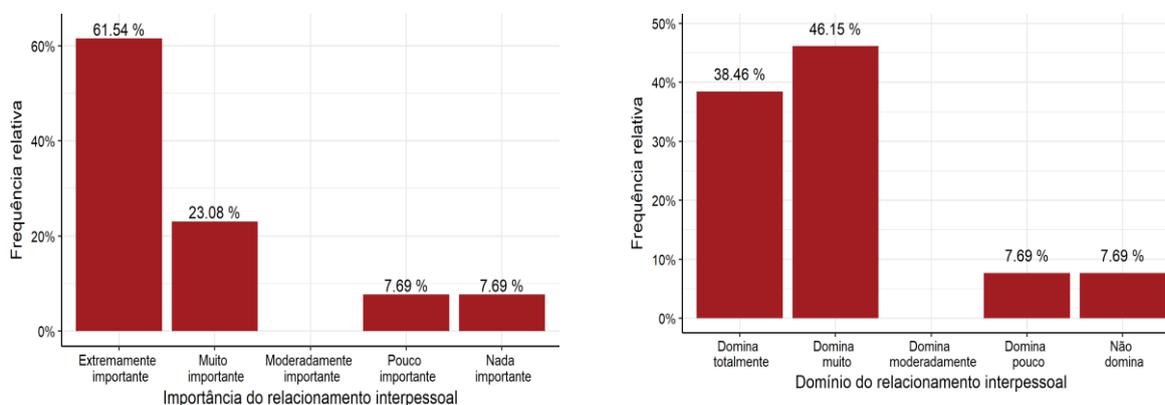
5.2.7 Relacionamento interpessoal

Tabela 18. Nível de importância do relacionamento interpessoal para os gestores com servidores em estágio probatório

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	8	61,54%
Muito importante	3	23,08%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 18. Relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

As informações referentes ao grau de importância do relacionamento interpessoal a nível hierárquico, profissional e social, demonstram que 61,54% dos gestores acreditam que tal assunto seja extremamente importante. Também, 23,08% avaliam como muito importante. Por último, novamente, as duas últimas opções receberam uma marcação cada.

Sintetizando as informações acima, é possível notar que apenas pela segunda vez a opção “Domina totalmente” não é a com maior número de respostas, mas aparece com 38,46%, perdendo apenas para a “Domina muito”, com 46,15%. Por outro lado, novamente a opção “Domina pouco” e “Não domina” foram escolhidas para representar a opinião dos gestores uma vez cada.

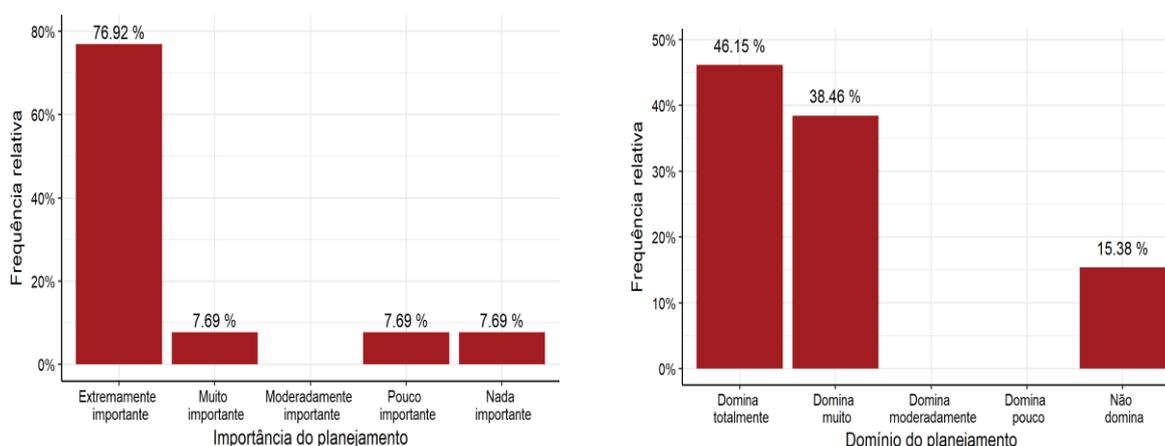
5.2.8 Planejamento

Tabela 19. Nível de importância de planejamento para os gestores com servidores em estágio probatório

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	10	76,93%
Muito importante	1	7,69%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 19. Planejamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A situação apresentada pelos dados acima nos mostra a distribuição de frequências de respostas mais heterogêneas até agora: 76,93% dos gestores responderam que a capacidade de planejar atividades e processos visando as metas é extremamente importante. É notável, igualmente, que a opção “Moderadamente importante” não foi escolhida por nenhum dos indivíduos, enquanto as outras 3 (três) opções foram marcadas apenas uma vez cada.

Ao analisar as informações sobre o nível de domínio sobre o planejamento, 15,38% responderam que seus servidores não dominam tal habilidade. Em contrapartida, 38,46% responderam que seus servidores dominam muito e 46,15% que dominam totalmente. Por fim, nenhum gestor afirmou que seus servidores dominam o planejamento de forma moderada ou dominam pouco.

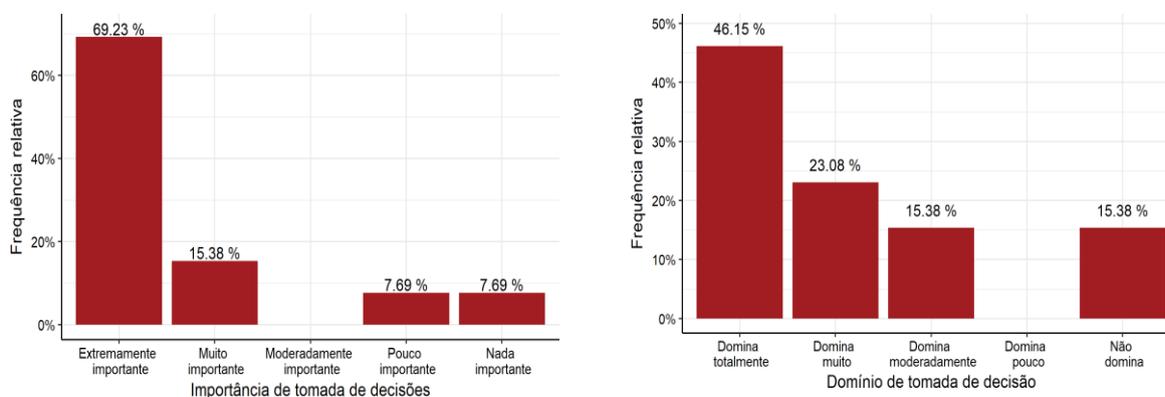
5.2.9 Tomada de decisões

Tabela 20 Nível de importância de tomada de decisões para os gestores com servidores em estágio probatório

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	9	69,23%
Muito importante	2	15,38%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 20. Tomada de decisões



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

A distribuição de respostas relacionadas ao nível de importância de tomada de decisões perspicazes é semelhante aos casos das respostas relacionadas à “Solução de Problemas 1(hum)” e “Iniciativa 1(hum)”. Tanto para atual situação, quanto para as duas anteriores citadas, “Extremamente importante” representou a resposta de 9 dos 13 gestores, enquanto “Muito importante” possui frequência absoluta equivalente à 2(dois). Por último, tanto “Pouco importante”, quanto “Nada importante” representaram 1 resposta cada.

Em relação ao nível de domínio dos servidores nas tomadas de decisões, apenas a opção “Domina pouco” não foi selecionada nenhuma vez. As duas menores frequências aparecem em “Domina moderadamente” e “Não domina” - ambas com 15,38%. Ainda, 23,08%, dos gestores responderam que seus funcionários dominam muito a habilidade de obter decisões adequadas. A opção mais representada foi a “Domina totalmente”, com 46,15%, quase metade da frequência total.

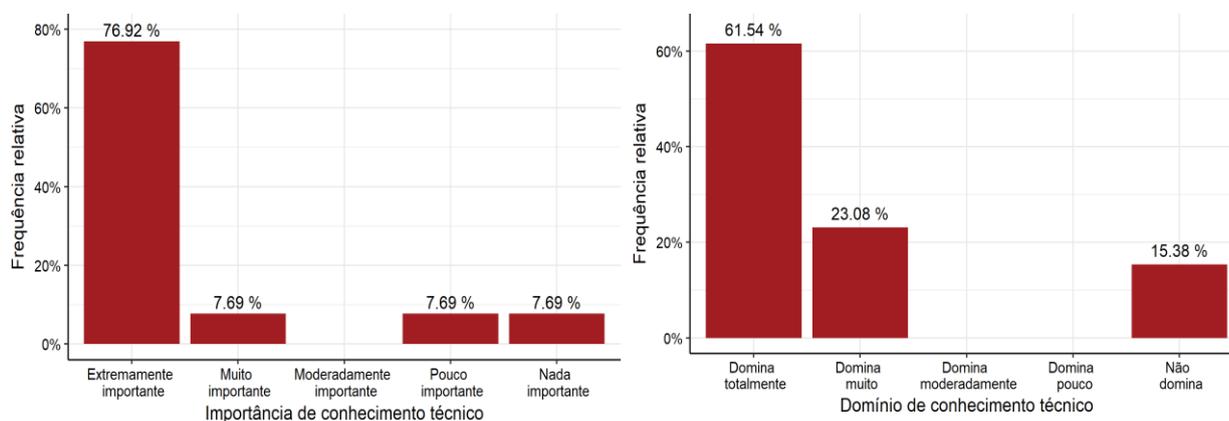
5.1.0. Conhecimento técnico

Tabela 21. Nível de importância de conhecimento técnico para os gestores com servidores em estágio probatório

Nível de importância	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Extremamente importante	10	76,92%
Muito importante	1	7,69%
Moderadamente importante	0	0%
Pouco importante	1	7,69%
Nada importante	1	7,69%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Gráfico 21. Conhecimento técnico



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Resumindo as informações apresentadas acima, percebe-se que o conhecimento técnico é algo muito visado pelos gestores com servidores em estágio probatório. Para 76,92% deles tal conhecimento é de extrema importância. As 23,08% das respostas restantes, estão igualmente divididas entre as opções: “Muito importante”, “Pouco importante” e “Nada importante”.

O último sub tópico, referente ao nível de domínio do Conhecimento técnico, reflete a opinião dos gestores sobre seus servidores. Em primeiro lugar, 2(dois) gestores afirmaram que não possuem o domínio necessário na aplicação de técnicas necessárias para a realização das macros atividades de sua área. Por outro lado, 84,62% responderam que seus servidores dominam totalmente ou dominam muito, sendo 61,54% das respostas para a primeira opção e 23,08% para a segunda.

A pesquisa de campo realizada confrontou as percepções sobre a importância e o domínio das competências mais frequentemente avaliadas nos instrumentos aplicados aos servidores em estágio probatório nas instituições de ensino superior pública federal avaliada.

Em termos dos grandes indicadores de desempenho no trabalho recomendados por Campbell *et al* (1990; 1993; 1996), o Quadro 7(sete) compara tais indicadores com aqueles que resultaram mais frequentes no campo, indicando que a maior parte das competências avaliadas apontam para a questão do relacionamento entre os pares e o comportamento diante da equipe, bem como as habilidades relacionadas à gestão. De outra parte, a questão da disciplina aparentemente é menos importante, embora esteja presente nos instrumentos de avaliação de desempenho em estágio probatório por força de determinação legal (BRASIL, 2008).

Quadro 7. Indicadores de desempenho – teoria x prática

Indicadores de desempenho: Teoria	Indicadores de desempenho: Pesquisa de campo
Proficiência nas tarefas inerentes ao cargo	Planejamento Conhecimento técnico
Proficiência em outras tarefas	Solução de problemas
Comunicação (oral e escrita)	Atendimento ao usuário Disseminação do conhecimento
Esforço demonstrado	Iniciativa Solução de problemas
Disciplina	Em todos fatores de avaliação por força de determinação legal (Lei 8.112/90). .
Relacionamento com os pares e comportamento em equipe	Atuação integrada Iniciativa Relacionamento interpessoal Gestão das condições de trabalho Solução de problemas
Capacidade de supervisionar e liderar	Gestão das condições de trabalho Tomada de decisão
Habilidade de gestão	Disseminação do conhecimento Gestão das condições de trabalho Solução de problemas Tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora (Campbell *et al*, 1996; Bendassolli, 2012, p.174).

Já em termos de avaliação sobre a importância de cada uma das competências tratadas nos formulários, foi possível identificar que todas as competências foram tratadas igualmente por servidores e gestores como, no mínimo, muito importantes. O domínio em relação às competências, de forma geral, foi mais bem avaliado entre os gestores do que entre seus servidores, o que, de certa forma, pode ser compreendido diante da natureza do período de estágio probatório e da quantidade e variedade de novos conhecimentos apresentados ao servidor nessa fase do trabalho. Os entraves e insatisfações com relação à avaliação de desempenho citados por Pinto e Behr (2015) parecem ser, em alguma medida, reforçados pelo resultado da pesquisa.

O Quadro 8(oito), abaixo, confronta as percepções de servidores e gestores a respeito da importância e domínio de cada uma das competências avaliadas:

Quadro 8. Importância e domínio de competências na visão de servidores e gestores

Competência / Visão	Servidor		Gestor	
	Importância	Domínio	Importância	Domínio
Atendimento ao usuário	Alta	Baixo	Alta	Alto
Atuação integrada	Alta	Alto	Alta	Médio
Disseminação do conhecimento	Alta	Médio	Alta	Médio
Solução de problemas	Alta	Médio	Alta	Médio
Gestão das condições de trabalho	Alta	Baixo	Alta	Médio
Iniciativa	Alta	Médio	Alta	Alto
Relações interpessoais	Alta	Alto	Alta	Alto
Planejamento	Alta	Médio	Alta	Médio
Conhecimento técnico	Alta	Alto	Alta	Médio
Tomada de decisão	Alta	Baixo	Alta	Médio

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Diante do quadro, é possível inferir que, de modo geral, a escolha dos fatores de avaliação de desempenho selecionados na presente pesquisa foi significativa e alinhada com as competências essenciais exigidas ao servidor durante o estágio probatório. Isso pode ser comprovado pelo fato de 100% dos servidores e gestores pesquisados considerarem de alta importância todos os fatores previamente apresentados no formulário de pesquisa. Ademais, corrobora a visão de desempenho tratada de forma ativa, como em Frese e Zapf (1994), Roe (1999), Sonnentag (1998) e Frese e Fay (2001). Na mesma direção, as questões abertas confirmam que tanto a iniciativa pessoal do servidor e do gerente, quanto a capacidade de dar e receber *feedback*, tornam a avaliação de desempenho em estágio probatório mais efetiva.

Com relação ao atendimento ao usuário, a percepção dos gestores é melhor do que a percepção do próprio servidor, podendo tal fato estar relacionado à insegurança do servidor em início de carreira, ou mesmo ao seu entendimento a respeito da necessidade de formação continuada nesse tema para garantir a excelência de sua prestação de serviços. O mesmo acontece com a gestão das condições de trabalho. Tal item pode ser considerado pelo servidor como algo inacessível, uma vez que o mesmo está ingressando na instituição e, portanto, não se sente à vontade para contribuir de forma mais ativa e articulada. Trabalhos como o de Sparrow e Bognanno (1994) sustentam a ideia de que o repertório de atitudes do profissional facilita ou não sua adaptação a um ambiente pouco estável – como o encontrado por ocasião do estágio probatório. Assim, competências pessoais relacionadas a inovação e a aprendizagem permanentes ganham destaque.

Tomando por base o trabalho de Murphy (1989) quanto às dimensões do comportamento que se conectam ao desempenho, foi possível observar pelos fatores de avaliação (utilizados na pesquisa devido a sua frequência nas instituições de ensino consideradas) que aqueles relacionados ao comportamento interpessoal têm importância significativa na visão dos servidores e gestores. Isso se esclarece ao observar que 6(seis) entre 10(dez) fatores de avaliação se referem ao comportamento interpessoal, enquanto que 4 se relacionam à competência técnica. Um dos exemplos disso é o fator de desempenho “atuação integrada”, em que os gestores esperam mais dos servidores em estágio probatório do que os mesmos acreditam dominar. A cultura organizacional e políticas de pessoal que estimulem atividades e metas em equipe pode, certamente, ampliar essa competência nos servidores. Embora bastante embrionário, o entendimento de que esse pano de fundo acontece de modo positivo na UnB é possível, já que o fator “relacionamento interpessoal” é considerado altamente importante e de grande domínio na visão dos gestores e na autoavaliação dos servidores.

Já a tomada de decisão, fator intimamente relacionado à competência técnica (MURPHY, 1989), representa um ponto de atenção a ser trabalhado durante o estágio probatório, uma vez que ambos os grupos a consideram muito importante, porém os servidores sentem possuir baixo domínio dessa competência. Embora os gestores considerem o domínio da tomada decisão médio entre seus avaliados, uma análise minuciosa das respostas nos remete a um resultado inferior. Assim, recomenda-se que os programas de treinamento e desenvolvimento das instituições públicas de ensino superior privilegiem essa temática durante os primeiros anos da carreira do servidor.

Ainda quanto às competências técnicas, interessante observar que o fator “conhecimento técnico” teve o domínio melhor avaliado pelos servidores do que pelos gestores. Os

servidores consideraram “alto” o domínio do mesmo, o que não se sustenta na prática devido ao fato dos mesmos terem ingresso recente no cargo/tarefa, necessitando claramente de treinamento e prática laborativa para ampliação de tal competência. Essa percepção pode estar relacionada ao fato de que a maior parte dos servidores participantes da pesquisa encontram-se no último ano do estágio probatório, assim acreditando já ter adquirido todo o conhecimento técnico necessário ao exercício da função.

5.3 Proposta de instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório para aplicação no âmbito da UnB.

Diante dos resultados alcançados na pesquisa de campo foi possível perceber que, embora a avaliação de desempenho seja considerada essencial durante o estágio probatório, há que se implementar melhorias no instrumento utilizado pela UnB, no sentido de aperfeiçoar seus resultados.

Assim, após o criterioso levantamento das competências consideradas essenciais aos técnicos das instituições de ensino superior federais, recomenda-se o refinamento do instrumento utilizado na organização pesquisada como forma de gerar maior efetividade nos resultados. A pesquisa qualitativa trouxe, entre outros achados, a percepção de que a avaliação de desempenho em estágio probatório é, ainda, vista com maior enfoque na estabilidade do que na real aquisição e desenvolvimento de competências por parte dos servidores avaliados.

Nessa direção, foi proposta uma nova ferramenta de avaliação de desempenho em estágio probatório para aplicação na UnB que levasse em consideração, além dos quesitos exigidos na Lei 8.112/90 e outros dispositivos legais, as informações colhidas das instituições pesquisadas e material acadêmico objeto do estudo. Na construção dos novos formulários foi mantida a dinâmica atual que prevê, durante o estágio probatório, autoavaliação e avaliação no modelo *top-down*, ou seja, elaborada a partir das impressões do superior imediato, com a inclusão de questões fechadas e abertas que estimulam o *feedback* mais amplo entre chefia e servidor, conforme sugerido pelos grupos pesquisados.

A ferramenta proposta constitui-se em um aperfeiçoamento do modelo atualmente aplicado, sendo uma proposta mais ampla de avaliação, capaz de induzir ao aumento do desempenho dos servidores técnico-administrativos ao longo do estágio probatório na Instituição. Com relação ao instrumento anterior, nenhum fator de avaliação foi excluído. No entanto, foram incluídos outros, como assiduidade, pontualidade e disciplina, os quais mostraram-se fundamentais para a construção do perfil de competências do novo servidor.

A grade de avaliação foi concebida a partir da escala de Likert (1932) devido a sua ampla e referendada utilização no meio acadêmico e organizacional, o que facilita o entendimento por parte de gestores e servidores, dando condições para estudos mais amplos a respeito do desempenho humano no trabalho.

Os formulários de autoavaliação e de avaliação *top-down* encontram-se, na íntegra, nos anexos 1(hum) e 2(dois) desse trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para as organizações, fornecendo de um lado subsídios necessários à Gestão de Pessoas e de outro explicitando, para o próprio profissional, como está caminhando seu próprio desenvolvimento – em relação às suas competências e também ao alcance das metas a ele atribuídas (LOTTA, 2002).

A necessidade de alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais está presente tanto na esfera pública quanto nas empresas privadas, o que leva a um constante aprimoramento das ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho humano no trabalho. No tocante ao serviço público, a profissionalização dos serviços vem alimentando as discussões teóricas e criando um ambiente propício à inovação do setor, ainda que a legislação constitua-se como limitador importante a ser considerado.

A presente pesquisa teve como objetivo principal propor um novo instrumento de avaliação de desempenho para utilização durante o período de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UnB. Uma ferramenta de avaliação de desempenho para o período de estágio probatório, que alinhasse a legislação vigente aos preceitos da gestão por competências, e aos anseios de servidores e gestores envolvidos. O instrumento apresentado pautada na Lei nº 11.784/2008 e no Decreto 7.133/2010, foi aprimorada diante dos resultados obtidos, tornando-o mais refinado e completo.

Conforme já explicitado, foram considerados como subsídios à construção do novo modelo, os marcos legais pertinentes ao serviço público federal, além da pesquisa documental em diversas instituições públicas de ensino superior. Em sequência, diante dos fatores de avaliação encontrados, 10(dez) núcleos de competências mais frequentes foram extraídos e subsidiaram a coleta de dados para gestores e servidores da UnB, permitindo um entendimento amplo a respeito das principais oportunidades e desafios da atual dinâmica de avaliação de desempenho utilizada na Instituição.

Ficou claro, no resultado da interpretação da pesquisa, que a avaliação de desempenho constitui elemento fundamental para o desenvolvimento de competências do servidor técnico-administrativo, auxiliando em sua melhor adaptação ao trabalho. De outra parte, a necessidade de investimento em capacitação quanto a determinadas competências, bem como o fomento ao *feedback* amplo entre gestores e subordinados, merecem destaque.

Cabe, a partir desse momento, utilizar-se do novo instrumento em fase experimental para que seja possível verificar, na prática, se a adoção da avaliação de desempenho por competências desde o estágio probatório é, de fato, capaz de estimular os servidores a adquirir tais competências centrais – e se, ao final de 3(três) anos, de fato as adquirem.

Quanto às contribuições do presente trabalho para a Academia, foi ratificada a importância da avaliação de desempenho para a gestão organizacional e para o autodesenvolvimento dos profissionais, seja na esfera pública ou privada. De fato, Bendassolli (2012) demonstra que o desempenho humano exerce influência decisiva em diversas perspectivas organizacionais. Ademais, a evolução das práticas de gestão de pessoas levou a um aumento significativo das iniciativas institucionais voltadas a medir o desempenho de seus trabalhadores, ligando o empenho do indivíduo em executar suas ações ao cumprimento dos objetivos e metas (COELHO JR., 2010).

Além disso, o presente trabalho possui limitações em termos práticos e metodológicos. A aplicação e efetivação de um novo instrumento de avaliação de desempenho em período de estágio probatório direcionada aos servidores técnico-administrativos da UnB perpassa, além das questões técnicas levantadas no trabalho, por diversas questões políticas, culturais e de gestão. Ainda em termos de cultura organizacional, seria importante medir o nível de comprometimento dos servidores e gestores quanto aos resultados práticos obtidos como consequência da avaliação de desempenho.

Já em termos metodológicos, a utilização de amostra que contempla uma única instituição é insuficiente para se generalizar o modelo sugerido, sendo importante, nessa direção, a sua replicação em outras instituições de ensino públicas de mesma finalidade e abrangência.

Sendo assim, diante do cenário anteriormente descrito, as sugestões para futuros trabalhos em linha com essa pesquisa estão, dentre outras, na ampliação da amostra para diversos servidores. Além disso, a aplicação prática do novo instrumento e seu acompanhamento, de modo científico, pode demonstrar a convergência (ou não) entre a avaliação de desempenho e a aquisição de competências por parte dos servidores.

Finalmente, a pesquisa nos remete a uma reflexão a respeito da necessidade de constante desenvolvimento de competências no serviço público, notadamente no âmbito da educação. A avaliação de desempenho representa, em última análise, a retroalimentação desse processo, uma vez que mensura e atesta os resultados obtidos pelos servidores na construção de um atendimento de excelência à sociedade: servidores, docentes, discentes e sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADLER, S. *et al.* Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 9, n. 2, p. 219-252, 2016.

BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, São Paulo, v.54, p.80-85, 2014. (Recuperado em 30 abril 2017).

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. (1977). Lisboa (Portugal): Edições, v. 70, 2006.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. Trabalho apresentado no XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte: Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E. J, 2017.

BENDASSOLLI, P F. *et-al.* Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, Curitiba v.30, n. 68, p.171-184, jan/mar 2012.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educ, 2010.

BORMAN, W. C, e MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt e W. Borman ed. *Personnel selection in organizations*, p. 71-98, New York: Jossey-Bass, (1993).

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas-RAE*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. DUNNETTE E L. M. HOUGH ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*, p. 687-732, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, (1990).

CAMPBELL, J. P, GASSER, M. B, e OSWALD, F. L. The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy {Ed.}. *Individual differences and behavior in organizations*, p. 258-299, San Francisco: Jossey-Bass, (1996).

CARBONE, P. P *et al.* *A Gestão por Competências. Gestão por competências e gestão do conhecimento*, Rio de Janeiro, 3. ed. p.41-47, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

COELHO JR, F. *et al.* Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, v. 25, 2010.

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

DA FONSECA, C. A. M. *et al.* Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Revista Psicologia: Organizações e trabalho, Santa Catarina, 2003.

DEZIN, N. K, Introducion: The discipline and pratice of qualitative research. The Sage Handlook of qualitative research, 4.ed. Thousand Oaks: Sage, p.1-32, (2005).

DE AQUINO GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de administração pública, Rio de Janeiro v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

FÁTIMA P, J.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

DE OLIVEIRA, S. I. Efetividade do estágio probatório e o comprometimento com a Instituição: um estudo de caso com servidores de uma Instituição de Ensino Superior. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, Florianópolis, v.7, n.1, 2016.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura: São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. *et al.* Gestão por competências. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FAY, D; SONNENTAG, S. Rethinking the effects of stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 v.3, p. 221-234, 2002.

FRESE, M; E FAY, D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw e R. L. Sutton ed. *Research in organizational behavior*, p. 133-187, Greenwich, (2001).

FRESE, M; ZAPF, D. Action as the core of work psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, M. D., & L. M. Hough {Ed.}. *Handbook of industrial and organizational psychology* p. 271-340. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994.

FISCHER, A. L. *et al.* *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*, ed. Gente, São Paulo, 2001.

FLICK, U. *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, Bookman Editora, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 4. ed. Atlas, 2007.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A.S. Estudo de Caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*, Saraiva, São Paulo, v. 2, 2006.

GONÇALVES, C. A.; DE MORAES MEIRELLES, A. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. Revista de *Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 211-211, 2004.

GRIFFIN, M. A, NEAL, A; e PARKER, S. K. A new model of work role performance. *Academy of Management Journal*, 50, v.2, p. 327-347, (2007).

GRILLO, A. N. Recursos humanos: novos rumos para a administração pública. Florianópolis, Editora da UFSC, 1983.

HANDEL, M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, Greece, v. 32, n. 1, p. 66-94, 2005.

HENEMANN, J. S.; GONÇALVES, G. C. Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. Enanpad, Rio de Janeiro, set, 2014.

LEITE, M. M. J, *et al.* Análise do instrumento utilizado no processo de avaliação de desempenho da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da USP. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 265-278, 1999.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, New York, 1932.

LONGO, F. Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público. Edições Fundap, São Paulo, 2007.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *Revista de Administração de empresas-RAE*, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-12, 2002.

MARTINS, G.; THEOPHILO, C. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Pearson, 2009.

MIRA, V. L *et al.* Análise do processo de avaliação da aprendizagem de ações educativas de profissionais de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v. 45, n. spe, p.1574-1581, dez 2011.

MODESTO, P. Estágio Probatório: Questões controversas. *Revista Eletrônica de Direito do Estado (Rede)*. Instituto brasileiro de Direito Público, Salvador, n.10, p.13- 14, 2007.

MURPHY K. R. Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2v.3, 183-200, (1989b).

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. *Psicologia: teoria e Pesquisa*, 10, v.3, São Paulo, p. 355-374, 1994.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. A Implementação da Gestão por Competências no Setor Público. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). *Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios*. Escritório de Gestão Por Competências, p. 14-33, 2015.

PULAKOS, *et al.* Adaptability in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, 85, v.4, p. 612-624, (2000, 2002).

RABAGLIO, M. O. Avaliação por competência: Ferramenta de remuneração ou de desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 11-32, 2010.

REYNAUD, P D *et al.* Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. REGE- Revista de Gestão, São Paulo, v.24, n.1, 2017.

SANTOS, C. V. C. *et al.* Avaliação de desempenho como ferramenta para o crescimento profissional, São Paulo, 2017

SILVEIRA, J. I; PINHEIRO, I. A; ANTUNES, E. D. D. Critérios de Avaliação no Setor Público: um comparativo entre União X seis estados. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 53-68, 2012.

SONNENTAG, S. Expertise in professional software design. *Journal of Applied Psychology*, 83, v.5, p. 703-715, (1998).

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

STOFFEL, I. Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.

TAYLOR, F.W. Princípios de administração científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990

UBEDA, C. L. *et al.* Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa - Gestão e Produção, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan.-abr. 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatório de pesquisa em administração. São Paulo, Atlas, 2011

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre, 2. ed, Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Dispondo 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. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 07 dez 2017.

_____. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 31 agosto. 2017.

_____. Lei n. 8112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 31 de outubro de 2018.

____Lei Ordinária nº 11.784/2008, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 23/09/2008.

____Decreto Federal 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 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 24/02/2006.

____Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 22/03/2010.

____Manual de orientação para a gestão do desempenho/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Secretária de Gestão Pública, 2015. Disponível em:<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view>. Acesso em: 13 agosto 2017.

6. APÊNDICE – 01 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA SERVIDORES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

Servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB)

Ficha de autoavaliação do SERVIDOR

Identificação

Sobre o (a) servidor (a) avaliado (a)	
Nome:	
Matrícula:	Cargo:
Lotação:	Data de exercício:
Ocupante de função? () Não () Sim. Qual? _____	Autoavaliação realizada no: () 10ª mês de exercício () 20º mês de exercício () 30º mês de exercício

Instruções

Preencha a ficha de avaliação a seguir levando em conta o seu desempenho no período avaliado. Circule os números adequados à sua autoavaliação diante de cada afirmativa apresentada, e forneça os comentários pertinentes ao final do instrumento. Procure, nos comentários, esclarecer a respeito de suas percepções relativas ao seu autodesenvolvimento.

Abaixo são apresentados os significados de cada número na escala utilizada:

- 5 – Concordo totalmente
- 4 – Concordo em parte
- 3 – Não concordo nem discordo
- 2 – Discordo
- 1 – Discordo totalmente

Assiduidade e pontualidade

- Não faltou ao trabalho sem justificativa pertinente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Cumpro a minha carga horária de trabalho prevista para o cargo / função que ocupo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Permaneço no local de trabalho durante o expediente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Disciplina

- Cumpro as regras e normas estabelecidas pela Instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Sigo padrões de desempenho e acordos firmados em meu local de trabalho.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Respeito hierarquias estabelecidas e processos organizacionais formais.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Iniciativa

- Forneço ideias diante de situações não cotidianas, mesmo quando não for solicitado, a fim de resolver os problemas e desafios do trabalho a ser desenvolvido.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Sou proativo, ou seja, busco novas tarefas e projetos a fim de apoiar a missão da organização e do setor de atuação.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Busco autodesenvolvimento em linha com minhas atividades laborativas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Mostro autossuficiência na aplicação das normas estabelecidas previamente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Atendo aos usuários internos e externos com urbanidade e cordialidade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Responsabilidade

- Zelo pelo bem da instituição e seu patrimônio físico.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Costumo agir de forma ética diante da organização e do trabalho, cumprindo minha missão como servidor (a) público (a).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Busco assumir responsabilidades diante de tarefas e pessoas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Procuro realizar o meu trabalho de modo eficiente e eficaz.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Atendimento ao usuário

- Atendo o servidor e usuários internos e externos com urbanidade e cordialidade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Busco acatar as demandas atribuídas com rapidez e prontidão.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Costumo agir com empatia diante de eventuais dificuldades encontradas no atendimento ao público interno e externo da instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Atuação integrada

- Atuo de forma integrada nas atividades do meu setor, considerando a relação com outras equipes.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Estou integrado na instituição de forma geral.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Procuro agilizar e otimizar os processos da instituição a fim de atingir objetivos institucionais de forma eficaz e precisa.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Disseminação de conhecimento

Compartilho meus conhecimentos e experiências para a realização das atividades da equipe.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Busco meu próprio crescimento profissional atrelando à sua disposição em contribuir para o crescimento do outro.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

. Implemento novas ideias diante de situações cotidianas mesmo que não seja solicitada.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Solução de problemas

- Consigo identificar os problemas nas tarefas e/ou rotinas de trabalho sob minha responsabilidade, propondo soluções viáveis.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Evito gerar situações de stress e dificuldade constituída pela falta de comunicação.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Opto por um clima organizacional agradável e de qualidade, priorizando um grande incentivador de resultados.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Gestão das condições de trabalho

-Analiso as condições de trabalho do setor, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das minhas atividades.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Mantenho ambiente de trabalho saudável que favoreça o sentimento de coletividade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Relacionamento interpessoal

- Procuo atuar com empatia diante de eventuais dificuldades encontradas no atendimento ao público interno e externo da instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Procuo agir com comportamento ético e a formação de equipes de trabalho eficazes.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Planejamento

-Elaboro as atividades do processo de atuação visando o cumprimento das metas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

-Organizo o trabalho de forma racional utilizando a melhor técnica, qualidade no desempenho no trabalho.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Tomada de decisão

- Seleciono alternativas de forma perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

-Busco atender às demandas atribuídas com rapidez e prontidão.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Conhecimento técnico

- Aplico adequadamente as técnicas necessárias à realização das macroatividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Revelo preocupação em me manter atualizado. na formação profissional adquirida.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Comentários do servidor:

Quanto às principais potencialidades (pontos positivos), destacam-se * :

* Preferencialmente, justifique os pontos mencionados.

Quanto aos principais pontos de melhoria associados a serem desenvolvidos, destacam-se * :

* Preferencialmente, justifique os pontos mencionados.

Percebo, ao longo do tempo, alguma necessidade de treinamento / capacitação. Caso afirmativo, pontue quais são as temáticas prioritárias:

Foi realizada reunião de *feedback* com o gestor(a) para tratar dessa avaliação de desempenho?

() Sim () Não.

Data da avaliação: ____ / ____ / ____

Assinatura:

Servidor

6.1. APÊNDICE- QUESTIONÁRIO APLICADO PARA GESTORES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO Servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília

Ficha de avaliação do GESTOR

Identificação

<i>Sobre o (a) servidor (a) avaliado (a)</i>	
Nome:	
Matrícula:	Cargo:
Lotação:	Data de exercício:
Ocupante de função? () Não () Sim. Qual? _____	Acompanhamento realizado no: () 10ª mês de exercício () 20º mês de exercício () 30º mês de exercício
<i>Sobre o (a) gestor (a)</i>	
Nome:	
Matrícula:	Cargo:
Lotação:	Função:

Instruções

Preencha a ficha de avaliação a seguir levando em conta o desempenho do (a) servidor (a) no período avaliado. Circule os números adequados à sua avaliação diante de cada afirmativa apresentada, e forneça os comentários pertinentes ao final do instrumento. Lembre-se: o *feedback* entre chefia e servidor é fundamental para o desempenho do (a) profissional. Procure, nos comentários, esclarecer a respeito de potencialidades e necessidades de desenvolvimento do (a) mesmo (a).

Abaixo são apresentados os significados de cada número na escala utilizada:

- 5 – Concordo totalmente
- 4 – Concordo em parte
- 3 – Não concordo nem discordo
- 2 – Discordo
- 1 – Discordo totalmente

Assiduidade e pontualidade

- O (a) servidor (a) é assíduo (a), ou seja, não falta ao trabalho sem justificativa pertinente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) é pontual (a), ou seja, cumpre a carga horária de trabalho prevista para o seu cargo / função.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) permanece em seu local de trabalho durante o expediente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Disciplina

- O (a) servidor (a) cumpre as regras e normas estabelecidas pela Instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) segue padrões e acordos firmados em seu setor de trabalho.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) respeita hierarquias estabelecidas e processos organizacionais formais.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Iniciativa

- O (a) servidor (a) fornece novas ideias diante de situações não cotidianas, mesmo quando não solicitado (a), a fim de resolver os problemas e desafios do trabalho a ser desenvolvido.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) é proativo (a), ou seja, busca novas tarefas e projetos a fim de apoiar a missão da organização e de seu setor de atuação.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) busca autodesenvolvimento em linha com suas atividades laborativas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) mostra-se autossuficiente para aplicar as normas estabelecidas previamente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Responsabilidade

- O (a) servidor (a) zela pelo bem da instituição e seu patrimônio físico.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) age de forma ética diante da organização e do trabalho, cumprindo sua missão como servidor (a) público (a).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) busca assumir responsabilidades diante de tarefas e pessoas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) procura realizar seu trabalho de modo eficiente e eficaz.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Atendimento ao Usuário

- O (a) servidor (a) atende usuários internos e externos com urbanidade e cordialidade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) busca atender às demandas a ele (ela) atribuídas com rapidez e prontidão.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) age com empatia diante de eventuais dificuldades encontradas no atendimento ao público interno e externo da instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Atuação integrada

- O (a) servidor (a) atua de forma integrada nas atividades do seu setor, considerando a relação com outras equipes.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) está bem integrado na instituição de forma geral..

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) procura agilizar e otimizar os processos da instituição a fim de atingir seus objetivos de forma eficaz e precisa.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Disseminação de conhecimento

O (a) servidor (a) compartilha seus conhecimentos e experiências para a realização das atividades da equipe.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) busca o seu próprio crescimento profissional atrelando à sua disposição em contribuir para o crescimento do outro.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) implementa novas ideias diante de situações cotidianas mesmo que não seja solicitado(a).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Solução de problemas

- O (a) servidor (a) consegue identificar problemas nas tarefas e/ou rotinas de trabalho sob sua responsabilidade, propondo soluções viáveis.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) possui problemas de comunicação gerando situações de estresse e dificuldade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) procura optar por um clima organizacional agradável e de qualidade, priorizando um grande incentivador de resultados.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Gestão das condições de trabalho

- O (a) servidor (a) busca analisar as condições de trabalho do seu setor, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das suas atividades.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) busca atender às demandas a ele (ela) atribuídas com rapidez e prontidão.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) age com empatia diante de eventuais dificuldades encontradas no atendimento ao público interno e externo da instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Relacionamento interpessoal

- O (a) servidor (a) procura manter um ambiente de trabalho saudável que favoreça o sentimento de coletividade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) procura agir com comportamento ético e a formação de equipes de trabalho eficazes.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Planejamento

- O (a) servidor (a) busca planejar as atividades de seu processo de atuação visando o cumprimento das metas.

9.5	4	3	2	1
-----	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) visa a organização do trabalho, assim, procura a utilização racional da melhor técnica, qualidade no desempenho do trabalho.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) age com empatia diante de eventuais dificuldades encontradas no atendimento ao público interno e externo da instituição.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Tomada de decisão

- O (a) servidor (a) seleciona alternativas de forma perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- O (a) servidor (a) busca atender às demandas a ele (ela) atribuídas com rapidez e prontidão.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Conhecimento técnico

- O (a) servidor (a) aplica adequadamente as técnicas necessárias à realização das macroatividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

O (a) servidor (a) é um profissional que revela a preocupação em se manter atualizado. na formação profissional adquirida.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Comentários do gestor:

Quanto às principais potencialidades (pontos positivos) associadas ao desempenho do (a) servidor (a) avaliado (a), destacam-se *:

* Preferencialmente, justifique os pontos mencionados.

Quanto aos principais pontos de melhoria associados a serem desenvolvidos pelo (a) servidor (a) avaliado (a), destacam-se

* Preferencialmente, justifique os pontos mencionados.

Foi percebida, ao longo do tempo, alguma necessidade de treinamento / capacitação por parte do (a) servidor (a) avaliado (a)? Caso afirmativo, pontue quais são as temáticas prioritárias:

Foi realizada reunião de *feedback* com o (a) servidor (a) para tratar dessa avaliação de desempenho?
() Sim () Não.

Data da avaliação: ____/____/____

Assinatura:

Gestor

Servidor

6.2. APÊNDICE- 03 PROPOSTA DO NOVO INSTRUMENTO PARA GESTORES

Questionário para servidores em estágio probatório

Prezado (a) servidor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo a proposição de um instrumento de avaliação de desempenho para o período de estágio probatório, alinhando a legislação vigente aos preceitos da Gestão por Competências.

A pesquisa está sendo conduzida pela estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília, Martha Lacerda de Medeiros, sob orientação da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

No questionário abaixo você deverá analisar a importância de cada uma das competências especificadas para o desenvolvimento de suas atividades no período de estágio probatório. A seguir, deverá avaliar o grau de domínio que você julga possuir em cada competência para o efetivo desempenho no trabalho. O instrumento é composto por 25 (vinte e cinco) questões.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões. As informações prestadas por você são SIGILOSAS e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, resguardando sua privacidade e anonimato.

Em caso de dúvida, você poderá entrar em contato pelo e-mail marthamedeiros@hotmail.com.

Sua participação é muito importante para realização desta pesquisa.

Agradecemos sua colaboração!

Cargo

Unidade de lotação

Analisar as descrições das competências abaixo relacionadas, indicando o **grau de importância** de cada uma delas para o desempenho do servidor durante o período de estágio probatório. Considere como referência os padrões de assiduidade, disciplina, iniciativa e responsabilidade conforme dispõe a Lei n. 8.112/1990.

<p>2. (ATUAÇÃO INTEGRADA) Atuar de forma integrada nas atividades do seu setor, considerando a relação com outras equipes e o alcance dos objetivos da instituição.</p>	Extremamente importante
<p>3. (DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO) Compartilhar seus conhecimentos e experiências para a realização das atividades da equipe.</p>	Extremamente importante
<p>4. (SOLUÇÃO DE PROBLEMAS) Identificar problemas nas tarefas e/ou rotinas de trabalho sob sua responsabilidade, propondo soluções viáveis.</p>	Extremamente importante
<p>5. (INICIATIVA) Implementar novas ideias diante de situações cotidianas mesmo que não seja solicitado.</p>	Extremamente importante
<p>6- .(GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO) Analisar as condições de trabalho do seu setor, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das suas atividades.</p>	Extremamente importante
<p>7. (RELACIONAMENTO INTERPESSOAL) Interagir com os colegas de forma empática independente do nível hierárquico, profissional ou social.</p>	Extremamente importante
<p>8. (PLANEJAMENTO) Planejar as atividades de seu processo de atuação visando o cumprimento das metas.</p>	Extremamente importante
<p>9. (TOMADA DE DECISÃO) Selecionar alternativas de forma perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.</p>	Extremamente importante
<p>10- (CONHECIMENTO TÉCNICO) Aplicar adequadamente as técnicas necessárias à realização das macroatividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.</p>	Extremamente importante

Clique para editar este texto.

Analise as descrições das competências abaixo relacionadas, indicando o grau de **DOMÍNIO** de cada uma delas para o seu desempenho durante o período de estágio probatório.

1- (ATENDIMENTO AO USUÁRIO) Atender com cordialidade e rapidez as necessidades dos usuários, propondo melhorias nos processos de trabalho.

Domino moderadamente

2- (ATUAÇÃO INTEGRADA) Atuar de forma integrada nas atividades do seu setor, considerando a relação com outras equipes e o alcance dos objetivos da instituição.

Domino moderadamente

3- (DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO) Compartilhar seus conhecimentos e experiências para a realização das atividades da equipe.

Domino moderadamente

4- (SOLUÇÃO DE PROBLEMAS) Identificar problemas nas tarefas e/ou rotinas de trabalho sob sua responsabilidade, propondo soluções viáveis.

Domino muito

5- (INICIATIVA) Implementar novas ideias diante de situações cotidianas mesmo que não seja solicitado.

Domino moderadamente

6- (GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO) Analisar as condições de trabalho do seu setor, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das suas atividades.

Domino moderadamente

7- (RELACIONAMENTO INTERPESSOAL) Interagir com os colegas de forma empática independente do nível hierárquico, profissional ou social.

Domino totalmente

8- (PLANEJAMENTO) Planejar as atividades de seu processo de atuação visando o cumprimento das metas.

Domino moderadamente

9- (TOMADA DE DECISÃO) Selecionar alternativas de forma perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

Domino pouco

10- (CONHECIMENTO TÉCNICO) Aplicar adequadamente as técnicas necessárias à realização das macroatividades desenvolvidas sob sua responsabilidade.

Domino muito

1- Você considera que a aplicação do presente questionário durante os três anos do estágio probatório induziria o servidor a buscar desenvolver habilidades, competências e atitudes essenciais às suas atividades, oferecendo meios de valorização do trabalho?

2- Você considera que os fatores de avaliação de desempenho no estágio probatório, aqui apresentados, são suficientes e satisfatórios para sua avaliação. Se não, quais aspectos precisariam ser aprimorados visando melhorar o desempenho?

3- A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a melhoria do desenvolvimento no trabalho?

4- O processo de avaliação prevê a possibilidade de feedback mútuo entre servidor e chefia imediata?

5- Comentários ou sugestões que julgar pertinentes ou necessárias no que se refere a esta avaliação?

6.4. APÊNDICE- 04 PROPOSTA DO NOVO INSTRUMENTO PARA GESTORES

Questionário para gestores com servidores em estágio probatório

Prezado (a) gestor (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa com proposição de um instrumento de avaliação de desempenho para o período de estágio probatório, alinhando-se a uma legislação vigente aos preceitos de Gestão por Competência.

Uma pesquisa que está sendo conduzida pela estudante de Mestrado Profissional em Gestão da Universidade de Brasília, Martha Lacerda de Medeiros, sob orientação da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

No questionário abaixo você analisará a importância de cada uma das competências especificadas para o desenvolvimento das atividades realizada pelo servidor que está sob sua supervisão. A seguir, deverá avaliar o grau de domínio que você julga que ele possui em cada competência para o efetivo desempenho no trabalho. O instrumento é composto por 25 (vinte e cinco) questões.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar as suas opiniões. As informações prestadas por você são SIGILOSAS e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, resguardando sua privacidade e anonimato.

Em caso de dúvida, você pode entrar em contato pelo e-mail marthamedeiross@hotmail.com. Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa.

Agradecemos sua colaboração!

Cargo:

Unidade:

Análise as descrições das competências abaixo relacionadas, indicando o grau de **IMPORTÂNCIA** de cada uma delas para o desempenho do servidor durante o período de estágio probatório.

<p>3. (DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO) <i>Compartilhar seus conhecimentos e experiências para a realização das atividades da equipe.</i></p>	<p><i>Muito importante</i></p>
<p>4. (SOLUÇÃO DE PROBLEMAS) <i>Identificar problemas nas tarefas e/ou rotinas de trabalho sob sua responsabilidade, propondo soluções viáveis.</i></p>	<p><i>Extremamente importante</i></p>
<p>5. (INICIATIVA) <i>Implementar novas ideias diante de situações cotidianas mesmo que não seja solicitado.</i></p>	<p><i>Extremamente importante</i></p>
<p>6. (GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO) <i>Analisar as condições de trabalho do seu setor, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das suas atividades.</i></p>	<p><i>Muito importante</i></p>
<p>7. (RELACIONAMENTO INTERPESSOAL) <i>Interagir com os colegas de forma empática independente do nível hierárquico, profissional e social.</i></p>	<p><i>Extremamente importante</i></p>
<p>8. (PLANEJAMENTO) <i>Planejar as atividades de seu processo de atuação visando o cumprimento das metas.</i></p>	<p><i>Extremamente importante</i></p>
<p>9. (TOMADA DE DECISÃO) <i>Selecionar alternativas de forma perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.</i></p>	<p><i>Extremamente importante</i></p>

Análise as descrições das competências abaixo relacionadas, indicando o grau de **DOMÍNIO** de cada uma delas para o desempenho das atividades executadas pelos seus servidores durante o período do estágio probatório.

- 1 - **(DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO)** Repassar seus conhecimentos e experiências para a realização das atividades de equipe. Domina muito

- 4- **(SOLUÇÃO DE PROBLEMAS)** Identificar problemas nas tarefas e/ou rotinas de trabalho sob sua responsabilidade Domina muito

- 2 - **(INICIATIVA)** Implementar novas ideias diante de situações cotidianas mesmo que não seja solicitado. Domina muito

- 3 - **(GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO)** Analisar as condições de trabalho do seu setor, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho das suas atividades. Domina muito

- 4 - **(RELACIONAMENTO INTERPESSOAL)** Interagir com os colegas de forma empática independente do nível hierárquico, profissional e social. Domina muito

- 5 - **(PLANEJAMENTO)** Planejar as atividades de seu processo de atuação visando o cumprimento das metas. Domina muito

- 6 - **(TOMADA DE DECISÃO)** Selecionar alternativas de forma perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos. Domina totalmente

- 7 - **CONHECIMENTO TÉCNICO)** Aplicar adequadamente as técnicas necessárias à realização das macroatividades desenvolvidas sob sua responsabilidade. Domina totalmente

1- Você considera que a aplicação do presente questionário durante os três anos do estágio probatório induziria o servidor a buscar desenvolver habilidades, competências e atitudes essenciais às suas atividades, oferecendo meios de valorização do trabalho?

2- Você considera que os fatores de avaliação de desempenho no estágio probatório, aqui apresentados, são suficientes e satisfatórios para a avaliação do servidor? Se não, quais aspectos precisariam ser aprimorados visando melhorar o desempenho?

3- A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a melhoria do desenvolvimento no trabalho?

4- O processo de avaliação prevê a possibilidade de feedback entre o servidor e a chefia imediata?

5- Comentários ou sugestões que julgar pertinentes ou necessárias no que se refere a esta avaliação.

