

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

LIGIANE BORNELA DE SOUZA

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, NO ESTÁGIO PROBATÓRIO, DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

ALEGRE/ ES

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

LIGIANE BORNELA DE SOUZA

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, NO ESTÁGIO PROBATÓRIO, DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública. Linha de Pesquisa: Tecnologia, Inovação e Operações do Setor Público.

Orientador: Prof. D. Sc. Wendel Sandro de Paula Andrade

Co-orientadora: D. Sc. Ana Claudia Gama Barreto

ALEGRE/ ES

2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

S719a Souza, Ligiane Bornela de, 1977-
Análise da Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico Administrativo, no Estágio Probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo / Ligiane Bornela de Souza. - 2019.
126 f. : il.

Orientador: Wendel Sandro de Paula Andrade.
Coorientadora: Ana Claudia Gama Barreto.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

I. Andrade, Wendel Sandro de Paula. II. Barreto, Ana Claudia Gama. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35

LIGIANE BORNELA DE SOUZA

**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, NO ESTÁGIO PROBATÓRIO, DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 27 de junho de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Wendel Sandro de Paula Andrade
Orientador



Profa. Dra. Elaine Cristina Gomes da Silva
Membro Interno - PPGGP



Profa. Dra. Klesia Pirola Madeira
Membro Externo - UFES

À minha amiga Joelma de Fátima Merson Azevedo (*in memoriam*).
Saudades eternas!

AGRADECIMENTOS

A DEUS pelo dom da vida, por iluminar o meu caminho, me acalmar e me dar sabedoria para seguir em frente e conquistar mais esta etapa da minha vida.

À minha família pelos passos apoiados na infância, os conselhos dados na adolescência e pelos ensinamentos de toda vida.

À Universidade Federal do Espírito Santo pela oportunidade de desenvolvimento e qualificação profissional.

Ao meu chefe e grande amigo, Paulo Alexandre Lobato, por acreditar no meu potencial enquanto profissional, por me ajudar com ideias e sugestões que foram fundamentais durante toda a pesquisa e, sobretudo, por ter me apoiado e incentivado a confiar que tudo daria certo.

Aos Bibliotecários da UFES, Claudia Regina da Rocha Oliveira, Felício Gomes Corteletti e Lizzie de Almeida Chaves pela presteza, disponibilidade e agilidade em conseguir-me os livros para o referencial teórico.

Ao orientador Professor, Dr. Wendel Sandro de Paula Andrade e à co-orientadora Dra. Ana Cláudia Gama Barreto pelo direcionamento, disponibilidade e apoio na elaboração desta pesquisa.

As professoras e examinadoras, Dra. Elaine Cristina Gomes da Silva e Dra. Klesia Pirola Madeira, pela colaboração e aprimoramento na qualificação e na defesa.

A todos meus professores pelos conhecimentos transmitidos e experiências compartilhadas.

Aos amigos que estiveram ao meu lado torcendo, apoiando e incentivando a concluir mais esta fase.

Gratidão!

“Quando não souberes para onde ir, olha para trás e sabe pelo menos de onde vens.” (Provérbio africano)

RESUMO

O estágio probatório é um período de adaptação, treinamento e avaliação do servidor, em efetivo exercício, que ingressou em cargo público em virtude de aprovação em concurso. Durante esse período sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo, por comissão constituída para essa finalidade e observando os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Caso o servidor seja aprovado, tornar-se-á estável após três anos de efetivo exercício no cargo. Na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo em educação (TAE) está regulamentada pela Resolução 08/2007 e alterada pelas Resoluções 38/2013 e 07/2014, todas do Conselho Universitário. À vista disso, realizou-se uma pesquisa cujo objetivo principal foi analisar o atual modelo de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES. A partir da prática do *Benchmarking*, a pesquisa utilizou o método comparativo, com abordagem qualitativa, descritiva e documental. A amostra compreendeu as universidades federais com maior Conceito Institucional (CI) do Ministério da Educação (MEC) e suas respectivas avaliações de desempenho no estágio probatório do servidor TAE, bem como o processo avaliativo da UFES. A relação das universidades com o CI foi obtida por meio do Sistema de Regulação do Ensino Superior (eMEC) e as informações, relacionadas a avaliação de desempenho, foram extraídas dos sites das universidades e mensagens enviadas, por e-mail, à gestão de pessoas de cada instituição pública. Percebeu-se que a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo no estágio probatório, em vigor, na UFES não tem sido uma ferramenta tão efetiva quanto poderia, já que apresenta fragilidades e carece de algumas melhorias no processo avaliativo. Em decorrência, os resultados encontrados subsidiaram a proposta de um novo modelo de avaliação de desempenho, no estágio probatório, como produto técnico aplicável, para o servidor técnico-administrativo, no âmbito da UFES.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Eficiência. Estabilidade. Estágio Probatório. Servidor Público

ABSTRACT

The probationary phase is an adaptation, training and evaluation period for public servants in effective exercise, who are admitted in public service after approval by public tender. During this period, their aptitude and capacity for performing their role will be evaluated by a commission formed specifically for this task, according to the criteria assiduity, discipline, initiative, productivity and responsibility. If the public servants are approved in this phase, they acquire job stability after three years of effective exercise at the role. At the Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) the performance evaluation of educational technical-administrative servants (TAE) in the probationary phase is regulated by the Resolution 08/2007 and altered by the Resolutions 38/2007 and 07/2014 from the University Council (Conselho Universitário). In view of this, this research has as its main objective to analyse the current performance evaluation model of UFES educational technical-administrative servants in the probationary phase. Applying Benchmarking, the research used comparative methodology, with a qualitative, descriptive and documental approach. The sample was composed by the performance evaluation processes for servants in probationary phase from the federal universities with the highest Institutional Concept (Conceito Institucional) according to the Education Ministry (Ministério da Educação e Cultura), and by the evaluation process from UFES as well. The list of federal universities with the highest Institutional Concept was obtained in the Higher Education Regulation System (eMEC) and the information related to the performance evaluation were extracted from the universities sites and from answers requested of the universities human resources managers through email messages. It was noted that the performance evaluation for educational-technical servants at the probationary phase currently in place at UFES has not been as effective a tool as it could, since it presents weaknesses and lacks some improvements in the evaluation process. Therefore, the results obtained supported the proposal of a new model for performance evaluation of educational-technical servants at the probationary phase as an applicable technical product within UFES.

Keywords: Performance Evaluation. Efficiency. Job Stability. Probationary Phase. Public Server

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da classificação dos agentes públicos	30
Figura 2 – Macroprocesso de admissão de pessoal no setor público	52
Figura 3 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE da UFES	57
Figura 4 – Fluxo do processo da avaliação de desempenho do TAE da UFES	58
Figura 5 – Percentual das notas de CI nas universidades pesquisadas	59
Figura 6 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFLA	62
Figura 7 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFMG	63
Figura 8 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UNIFESP	65
Figura 9 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFC	67
Figura 10 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFRJ	69
Figura 11 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFRN.....	71
Figura 12 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFF.....	73
Figura 13 – Percentual das etapas avaliativas nas universidades federais	76
Figura 14 – Etapas sugeridas para uma avaliação de desempenho.....	77
Figura 15 – Fluxo do desenvolvimento do plano de trabalho do servidor	106
Figura 16 – Fluxo do relatório de ocorrências desenvolvido pelo servidor.....	111
Figura 17 – Fluxo do novo processo da avaliação de desempenho da UFES.....	122
Figura 19 – Fluxo do novo processo da avaliação de desempenho na UFES.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do <i>Benchmarking</i>	19
Quadro 2 – Histórico da estabilidade nas Constituições Federais do Brasil	53
Quadro 3 – Critérios e seus desdobramentos na avaliação da UFES	56
Quadro 4 – Universidades federais com CI cinco	60
Quadro 5 – Critérios da avaliação de desempenho na UFLA	61
Quadro 6 – Critérios da avaliação de desempenho na UFMG	63
Quadro 7 – Fatores da avaliação de desempenho na UNIFESP	65
Quadro 8 – Fatores da avaliação de desempenho na UFC	66
Quadro 9 – Relatório de performance da avaliação de desempenho na UFRJ	68
Quadro 10 – Critérios na avaliação parcial de desempenho na UFRN	70
Quadro 11 – Critérios e indicadores de desempenho na UFF	72
Quadro 12 – Universidades que consideram, nas avaliações de desempenho, os aspectos observados ao longo da análise	74
Quadro 13 – Plano de trabalho para o servidor nas universidades federais	75
Quadro 14 – Etapas que as universidades realizam as avaliações de desempenho	76
Quadro 15 – Critérios para compor a comissão de avaliação nas universidades	79
Quadro 16 – Envolvidos nas avaliações de desempenho nas universidades	80
Quadro 17 – Universidades federais com critérios avaliativos claros e objetivos	82
Quadro 18 – Modelo proposto do plano de trabalho.	107
Quadro 19 – Modelo proposto do relatório de ocorrência.	112
Quadro 20 – Modelo proposto da ficha de avaliação de desempenho	115
Quadro 21 – Modelo proposto da ficha de autoavaliação do servidor	118
Quadro 22 – Modelo proposto da ficha de apuração dos resultados	120
Quadro 23 – Plano de ação do novo modelo da avaliação de desempenho no estágio probatório do TAE da UFES	124
Quadro 24 – Plano de ação do novo modelo da avaliação de desempenho no estágio probatório do TAE da UFES	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CI	Conceito Institucional
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONSAD	Conselho Universitário
CONSUNI	Conselho Universitário
CUn	Conselho Universitário
CUNI	Conselho Universitário
DDGP	Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
eMEC	Sistema de Regulação do Ensino Superior
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE's	Técnico-Administrativos em Educação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	15
2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	17
2.1 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	17
2.2 SELEÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	17
2.3 CONCEITO INSTITUCIONAL DO MEC NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	20
2.4 FONTE, NATUREZA E COLETA DOS DADOS.....	22
2.5 FORMAS DE TRATAMENTO DOS DADOS	23
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
3.1 GESTÃO DE PESSOAS	24
3.1.1 Gestão de pessoas no serviço público	27
3.2 O SERVIDOR PÚBLICO ESTATUTÁRIO	29
3.3 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	32
3.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
3.5 O ESTÁGIO PROBATÓRIO.....	40
3.5.1 A integração e a socialização do servidor nas instituições públicas.....	44
3.5.2 O planejamento das atividades do servidor público	46
3.5.3 A avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor público.....	48
3.6 A ESTABILIDADE DO SERVIDOR NO CARGO PÚBLICO	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	56
4.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFES.....	56
4.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	59
4.2.1 Universidade Federal de Lavras (UFLA)	60
4.2.2 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	62
4.2.3 Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).....	64
4.2.4 Universidade Federal do Ceará (UFC).....	66
4.2.5 Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).....	67
4.2.6 Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).....	69
4.2.7 Universidade Federal Fluminense (UFF).....	71
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	73
4.3.1 Plano de trabalho para o servidor	74
4.3.2 Etapas da avaliação de desempenho mais frequentes	76
4.3.3 Os envolvidos no processo de avaliação de desempenho.....	78
4.3.4 Os critérios da avaliação de desempenho no estágio probatório	81
4.4 PROPOSTA DO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE	98
APÊNDICE A: Produto técnico resultante da dissertação	99

1. INTRODUÇÃO

Frente aos avanços das últimas décadas, a administração pública é desafiada a propor melhorias na prestação de seus serviços. Os impactos e as transformações tecnológicas trouxeram cidadãos mais informados e conscientes de seus direitos e deveres, que cobram do serviço público a prática de um dos princípios previstos na Constituição Federal (CF) do Brasil: a eficiência.

O princípio da eficiência, dentre aqueles norteadores da gestão pública, foi adicionado à Constituição por meio da Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998, denominado de “qualidade do serviço prestado” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 30). Tal princípio estabelece que toda atividade administrativa seja exercida com presteza, excelência e rendimento funcional. Contudo, exige resultados positivos e satisfatórios na prestação do serviço, uma vez que a administração pública já não se contenta em ser desempenhada apenas com a legalidade (MEIRELLES, 2009).

A eficiência não se confunde com eficácia e tão pouco com efetividade. A eficiência está relacionada ao modo pelo qual se desempenha a atividade administrativa; diz respeito à conduta dos agentes. Por outro lado, a eficácia relaciona-se aos meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício das atividades; sentido tipicamente instrumental. No entanto, já a efetividade volta-se para os resultados obtidos a partir das ações administrativas (CARVALHO FILHO, 2015).

Cumprindo ressaltar que a inclusão do princípio da eficiência, na Constituição, reforçou a flexibilização da estabilidade, que é um “direito outorgado ao servidor estatutário, nomeado em virtude de concurso, de permanecer no serviço público após três anos de efetivo exercício” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 697). Todavia, a partir da introdução desse princípio o servidor pode perder o cargo, em função de desempenho insuficiente, por meio de avaliação de desempenho (DANTAS; CORTOPASSI; PONTES, 2006), desde que assegurado ao interessado o contraditório e a ampla defesa (DI PIETRO, 2017).

Ao assumir suas atividades, segundo o art. 20, da Lei 8.112/1990, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo será submetido a um período de avaliação, em que sua aptidão e capacidade serão objetos de apreciação para o desempenho do cargo, obedecendo aos critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). Esse

período é chamado de estágio probatório e se refere aos primeiros anos do servidor no órgão público, cujo cumprimento satisfatório é condição necessária para adquirir a estabilidade. Concomitantemente, é a oportunidade que a instituição tem para aferir o profissional no que se refere à sua relação com o desempenho do trabalho e ao atendimento das necessidades institucionais.

Amorim, Luz e Silva (2011) afirmam que o estágio probatório deve ser supervisionado pela administração e, durante essa fase, a gestão deve priorizar o treinamento e proporcionar adaptação dos novos membros, ingressados através de concurso público. Nesse período temporal o servidor – que fora investido em cargo público através de concurso público, de provas ou de provas e títulos – é avaliado com o intuito de apurar sua aptidão, seu desempenho e se possui atributos necessários para se tornar estável no cargo, uma vez que o processo seletivo é produtivo apenas para aferir as competências técnicas dos candidatos, não incluindo avaliação dos fatores comportamentais.

Para Modesto (2002, p. 27) o desafio é:

dar efetividade à exigência constitucional do estágio probatório. Realizá-lo como processo administrativo contínuo, ordenado, garantidor dos direitos subjetivos dos agentes públicos, mas ao mesmo tempo capaz de depurar do resultado do concurso público realizado os agentes que realmente estão aptos ao desempenho de funções públicas.

À vista disso, esta pesquisa concentra-se na etapa em que o servidor, aprovado no concurso público, exerce suas atribuições e se submete a avaliações de desempenho com o intuito de adquirir a estabilidade. Considerando que o período do estágio probatório pode ser decisivo tanto para a carreira profissional do servidor, quanto para as instituições públicas, será feita análise para verificar se a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação (TAE), em vigor na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), é uma ferramenta efetiva no estágio probatório.

1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA

O servidor, após ingressar no serviço público por meio de concurso, de provas ou de provas e títulos, será submetido ao período de estágio probatório baseado no princípio da eficiência, relacionado ao seu modo de atuar, do qual se espera o melhor desempenho de suas atribuições, a fim de determinar se possui aptidão e

capacidade para cargo em que foi provido (FRAGA; MARTINS, 2012). No entanto, muitos órgãos públicos não tratam o estágio probatório com a relevância devida e tão pouco o utilizam como instrumento de desenvolvimento profissional, mas o encaram como um mero instrumento para obter a estabilidade (GUIMARÃES FILHO, 2004).

Assim sendo, todas as determinações, orientações e as formas para conduzir a avaliação de desempenho do servidor investido em cargo público, devem ser tratadas com seriedade, de modo que os objetivos do estágio probatório sejam alcançados. Para que o processo avaliativo seja efetivo é essencial comprometimento de toda administração pública e que haja, realmente, uma avaliação global para demonstrar o desenvolvimento progressivo, a produtividade e as habilidades do servidor para o desempenho do cargo (FRAGA; MARTINS, 2012).

É válido ressaltar que o estágio probatório não se completa apenas pelo simples lapso temporal (MADEIRA, 2005). Durante esse período a administração deve avaliar realmente o desempenho do servidor, de forma geral, respeitando as etapas da avaliação e orientando àqueles que apresentam dificuldades no desempenho das atividades. É fundamental que todos os envolvidos cumpram, de fato, seu papel; caso contrário, a avaliação em estágio probatório tornar-se-á apenas uma simples etapa para o alcance da estabilidade (FRAGA; MARTINS, 2012).

O processo avaliativo proporciona benefícios à organização e ao serviço público quando realizado de maneira criteriosa (SOARES, 2013). Diante do exposto tem-se como questão central e norteadora desta pesquisa a pergunta: **A avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, em vigor na UFES, é uma ferramenta efetiva no estágio probatório?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a efetividade da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Descrever o atual processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, da UFES;
- II. Realizar uma investigação das universidades federais que possuem o melhor Conceito Institucional (CI) do Ministério da Educação (MEC), a fim de pesquisar seus regulamentos de avaliação de desempenho no estágio probatório;
- III. Verificar como funciona a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo nas universidades federais selecionadas;
- IV. Realizar uma análise comparativa entre a avaliação de desempenho, no estágio probatório, das universidades federais selecionadas, com o processo avaliativo em vigor na UFES;
- V. Propor um novo modelo de avaliação de desempenho para o servidor TAE no estágio probatório, da UFES, conforme o que fora observado no item anterior.

1.3 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Universidade Federal do Espírito Santo é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com vocação para atuar em todas as áreas do saber, e tem como base o princípio da indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão (UFES, 2018a), conforme dispõe o art. 207, da Constituição Pública Federal de 1988, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Fundada em cinco de maio de 1954, a UFES possui quatro *campi* universitários – em Goiabeiras e Maruípe, na capital; e nos municípios de Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba. Com um quadro destacando um número maior de técnico-administrativo (2.016) em relação ao de professor efetivo (1.780) possui a missão de gerar avanços na ciência, tecnologia, educação e cultura produzindo,

transferindo e socializando conhecimentos que contribuam para a formação do cidadão (UFES, 2018a).

A pesquisa objetiva analisar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor técnico-administrativo em educação (TAE), em vigor na UFES, e verificar se tal processo avaliativo tem sido uma ferramenta eficiente na gestão de pessoas. Acredita-se que o estudo tem muito a contribuir, uma vez que a maneira como o estágio probatório é conduzido e as avaliações de desempenho são realizadas pode interferir no desenvolvimento profissional e institucional. Entende-se, também, que identificar possíveis melhorias na avaliação de desempenho durante o estágio probatório colabora, satisfatoriamente, na formação de servidores mais comprometidos com o serviço público.

Espera-se, ainda, que a pesquisa subsidie estudos comparativos com outros modelos de universidades federais, permitindo aplicar novas metodologias em caráter experimental pertinentes à avaliação de desempenho no estágio probatório. Ademais, ao final do trabalho, a UFES poderá verificar a relevância do período do estágio probatório, sobretudo a avaliação de desempenho, direcionando ações de desenvolvimento e capacitação com intuito de formar servidores aptos a desempenhar com êxito suas funções no serviço público.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O método de abordagem utilizado na pesquisa é o comparativo, uma vez que se equiparou o atual modelo de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES, com os processos avaliativos das universidades federais, selecionadas a partir do maior Conceito Institucional (CI) do Ministério da Educação (MEC).

O método comparativo permite examinar as informações, deduzir suas diferenças e semelhanças e estabelecer correlações entre elas (MARCONI; LAKATOS, 2003). Possibilita, ainda, analisar acontecimentos econômicos e casos de gestão, levando em consideração grupos políticos, categorias profissionais e entre outros (ALYRIO, 2009).

2.1 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que analisou a avaliação de desempenho no estágio probatório, do servidor TAE, da Universidade Federal do Espírito Santo, bem como as avaliações das universidades federais selecionadas a partir do melhor Conceito Institucional do Ministério da Educação (MEC).

Classifica-se como documental, haja vista que se fez uso de normas e regulamentos internos da UFES e de outras universidades federais, além de vários instrumentos legais. Na concepção de Severino (2007, p. 122-123), esse tipo de pesquisa “tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”.

2.2 SELEÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Para selecionar as universidades federais para a pesquisa, utilizou-se a Teoria do *Benchmarking*, que tem como objetivo principal identificar a melhor prática. É um método contínuo para medir produtos, serviços e processos em relação aos concorrentes, ou àquelas organizações que são referências. É uma forma para

comparar as práticas existentes na organização com aquelas que são usadas externamente (LEIBFRIED; MCNAIR, 1994).

Após selecionar as universidades federais e obter suas regulamentações da avaliação de desempenho no estágio probatório, do técnico-administrativo, fez-se uma análise comparativa entre seus processos avaliativos com a avaliação da UFES.

Para essa análise optou-se por aplicar também as práticas do *Benchmarking*, visto que é reconhecida como uma ferramenta de análise e comparação de processos e práticas, que auxilia no aumento da eficiência e do desempenho em diversas áreas, para diferentes objetivos (ZAGO et al., 2015).

Essa ferramenta possui quatro princípios, que formam a sua base metodológica, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): reciprocidade, analogia, medição e validade (FNQ, 2016). Esses princípios são definidos e podem ser aplicados no serviço público da seguinte maneira:

1. Reciprocidade: disposição para compartilhar informações, sobre o objeto estudado, com as organizações de referência (FNQ, 2016). Em iniciativas privadas, por conta da competitividade do mercado, o compartilhamento de informações pode ser um impeditivo, o que não ocorre no setor público, em função da obrigatoriedade de transparência das informações.
2. Analogia: semelhança entre os objetos comparados, de modo que podem ser transferidos entre as instituições, adequando à realidade organizacional (FNQ, 2016). Consideram-se as universidades federais análogas entre si, uma vez que estão submetidas à mesma legislação federal e os servidores, regidos pela Lei 8.112/1990 e sujeitos ao período de estágio probatório.
3. Medição: possibilidade em avaliar o desempenho e a qualidade da organização de referência e assegurar que tal resultado é, de fato, efetivo (FNQ, 2016). As universidades federais são avaliadas pelo MEC a partir de conceitos institucionais estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei 10.861/2004 (INEP, 2018a), o que assegura um resultado coerente e efetivo.
4. Validade: confiabilidade das informações, de modo que os dados obtidos sejam válidos para o estudo (FNQ, 2016). Os servidores de todas as universidades federais ficam sujeitos ao período de estágio probatório, que é

regulamentado por normas e resoluções próprias de cada órgão, fundamentado na Lei 8.112/1990 e na Constituição Federal do Brasil.

O *Benchmarking* mais aplicável no contexto do setor público é o de processo, relativo à comparação de operações e processos e representado por um resultado qualitativo, o qual pode gerar efetivas melhorias (MOTTA, 2012).

O *Benchmarking* de processo consiste em comparar o desempenho de processos, que é executado de forma mais efetivo e eficiente pelas melhores organizações, ou seja, aquelas que são referências, com vistas a entender as práticas que as conduzem ao desempenho elevado, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas (FNQ, 2016).

As etapas do processo do *Benchmarking* podem ser resumidas em planejamento, coleta de dados, processamento e análise dos resultados, adaptação e melhoria. Essas etapas estão ilustradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do *Benchmarking*

PLANEJAR	COLETAR	ANALISAR	ADAPTAR	MELHORAR
Identificar o objeto de estudo	Definir métodos de coleta	Determinar diferenças e semelhanças	Adequar melhores práticas à realidade da instituição	Implementar melhorias
Selecionar as instituições de referência	Coletar os dados	Determinar as melhores práticas	Definir produto técnico	Monitorar resultados

Fonte: Fundação Nacional de Qualidade (2016).

Nota: Adaptado pela autora.

Acentua-se que as etapas planejar, coletar, analisar e adaptar faz parte do estudo, o que não acontece com a etapa melhorar. Haja vista, que essa etapa depende dos gestores da instituição caso queiram implementar na Universidade o que fora estudado.

Isto posto, a partir das etapas descritas do *Benchmarking*, o estudo sobre a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do TAE da UFES resume-se nos seguintes passos:

1. Realizar uma análise do processo de avaliação de desempenho, no estágio probatório, da UFES.
2. Identificar as universidades federais com melhor desempenho de CI do MEC.

3. Definir as formas para coleta dos dados das universidades federais que fazem parte do estudo.
4. Realizar uma análise detalhada da avaliação de desempenho no estágio probatório das universidades federais, a fim de conhecer suas melhores práticas avaliativas.
5. Comparar a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do TAE da UFES com o que fora observado no processo avaliativo das universidades federais selecionadas.
6. Propor um novo modelo de avaliação de desempenho para o servidor TAE, no estágio probatório, da UFES a partir do que fora observado ao longo do estudo.

“Em uma era de mudanças aceleradas, competição global crescente e tolerância reduzida para a ineficiência e falta de eficácia, o *Benchmarking* não é uma atividade opcional; ele é necessário em todos os níveis da organização, todos os dias” (LEIBFRIED; MCNAIR, 1994), p. 26). No setor público essa prática já é implementada pelo Governo Federal através do *Benchmarking Colaborativo*¹, que visa identificar as melhores práticas de forma mútua, entre instituições públicas, com o intuito de melhorar processos e práticas internas e aumentar a eficiência, eficácia e efetividade do serviço público (BRASIL, 2014).

2.3 CONCEITO INSTITUCIONAL DO MEC NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

As universidades federais foram selecionadas a partir do maior Conceito Institucional (CI) do MEC. O CI é “graduado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória” (BRASIL, 2017, p. 05).

Como parâmetro para seleção das universidades optou-se pelo Conceito Institucional, haja vista que em um dos eixos avaliados, inclui o de Política de Pessoal que abrange as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo, desenvolvimento profissional, seu aperfeiçoamento e suas condições de trabalho, conforme dispõe o art. 3º, inciso V, da Lei 10.861/2004 (INEP, 2018b).

¹Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Benchmarking Colaborativo**: Guia Metodológico. Versão 1. Brasília, DF: 2014. Disponível em: www.gespublica.gov.br/atores/secretaria-de-gest%C3%A3o-p%C3%BAblicamp?page=1.

Pressupõe-se que universidades com os maiores conceitos institucionais possuem as melhores políticas de gestão de pessoas. Considera-se relevante essa relação, haja vista que o CI faz parte de um processo avaliativo instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), criado pela Lei 10.861/2004. A avaliação contempla dez dimensões institucionais, agrupadas em cinco eixos, com os seguintes pesos: planejamento e avaliação institucional com peso 10; desenvolvimento institucional tem peso 30; políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura, cada um com peso 20 (BRASIL, 2017).

O eixo políticas de gestão abrange as políticas de pessoal, conforme disposto no art. 3º, inciso V, da Lei 10.861/2004 (INEP, 2018a).

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

[...]

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho (BRASIL, 2004).

O tema políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e técnico-administrativo, aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e condições de trabalho, previsto no inciso V, da Lei 10.861/2004 abrange: os planos de carreira regulamentados para os servidores (docentes e técnico-administrativos); os critérios de admissão e de progressão; programas de qualificação profissional e de melhoria da qualidade de vida; o clima institucional, incluindo as relações interpessoais, estrutura de poder, grau de satisfação pessoal e profissional (BRASIL, 2004).

Os dados e indicadores relacionados ao corpo técnico-administrativo incluem, entre outros, o quantitativo de servidores; a escolaridade; experiência profissional; os critérios para ingressar na instituição; progressão na carreira; políticas de capacitação; bem como as avaliações de desempenho (BRASIL, 2004).

Ressalta-se que o desenvolvimento profissional, presente no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das instituições federais vinculadas ao MEC, compreende programas de treinamento, políticas de capacitação, qualificações, desenvolvimento na carreira e avaliações de desempenho (BRASIL, 2005).

2.4 FONTE, NATUREZA E COLETA DOS DADOS

Para o levantamento das informações acerca do contexto deste estudo buscou-se, a partir de ampla pesquisa, autores e juristas que discorreram sobre a temática, bem como sites governamentais, legislações, entre elas a Constituição Federal do Brasil e suas Emendas Constitucionais, o regime jurídico único dos servidores públicos federais, ou seja, a Lei 8.112/1990.

Analisou-se, ainda, Decretos e orientações legais específicas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão², a fim de mapear o contexto de formação do estágio probatório, enquanto instrumento de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, para aquisição da estabilidade.

Para entender como funciona o processo avaliativo da UFES consultou-se previsões legais, normas, regulamentos e resoluções próprias da Universidade no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e, a partir de então, descreveu-se todo o processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, no estágio probatório, da UFES.

Num segundo momento da pesquisa extraiu-se a relação das universidades federais com suas respectivas notas de Conceito Institucional (CI), por meio do Sistema de Regulação do Ensino Superior (eMEC).

Com a pesquisa no eMEC obteve-se a relação de 63 universidades federais com o Conceito Institucional. Dentre esse quantitativo optou-se por selecionar àquelas com conceitos superiores ao da UFES, neste caso com conceito cinco, uma vez que a UFES possui nota quatro.

Após selecionar as universidades realizou-se uma consulta *on-line*, por meio do site das universidades federais selecionadas e mensagens via e-mail, de modo a verificar como estão regulamentadas suas avaliações de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo em educação.

²Atualmente, Ministério da Economia.

2.5 FORMAS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Após análise das previsões legais, que regulamentam o estágio probatório e, para melhor compreensão acerca de como funciona a avaliação de desempenho do servidor TAE da Universidade Federal do Espírito Santo, todo o processo avaliativo foi descrito na forma de diagramas e fluxogramas, elaborados por meio do software Microsoft Visio, versão 2010.

Cury (2005) esclarece que o fluxograma é uma ferramenta significativa para melhor entender como funciona o processo e a relação existente em cada etapa, evidenciando a origem, processamento e o destino da informação.

O quantitativo das universidades federais obtidas *on-line*, por meio do Sistema de Regulação do Ensino Superior (eMEC), bem como suas respectivas notas de CI, foram processadas com o auxílio do software Microsoft Excel, versão 2010, e expressas por meio de estatística descritiva em conjunto com a análise observacional.

A análise das avaliações de desempenho, nas universidades federais selecionadas, foi descrita na forma de quadros e diagramas para melhor compreender suas formas avaliativas. Os quadros e diagramas foram elaborados com ajuda do software Microsoft PowerPoint, versão 2010.

Para melhor visualizar e compreender o novo modelo sugerido da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo da UFES elaborou-se um plano de ação a partir da ferramenta 5W2H. Na concepção de Reynaud (2016, p. 161), essa ferramenta “auxilia na formalização do planejamento, detalhamento da ação, comunicação de prazos e responsabilidades, além de ter como características a sua simplicidade, objetividade e orientação à ação”.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

É no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte das suas vidas (VERGARA, 2010). As pessoas formam o recurso mais importante de uma organização. Elas são os olhos, ouvidos e mentes que desenvolvem planos e os executam, aumentando valor à instituição (LEIBFRIED; MCNAIR, 1994).

As pessoas constituem o princípio fundamental da organização, proporcionam vigor aos processos e às atividades. Elas inventam, inovam, criam e recriam oportunidades e situações, fazendo com que a organização se posicione de forma competitiva e diferenciada no mercado de trabalho, seja ele público ou privado. Elas geram vantagens competitivas por conta da sua importância e de suas inigualáveis qualidades (DAVEL; VERGARA, 2010).

As empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. [...], empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais (VERGARA, 2000, p. 09).

As pessoas possuem o papel de integrar a organização com a sociedade. São elas que trazem do exterior para o interior das organizações suas necessidades, aspirações e expectativas individuais. São elas, também, que levam para além das fronteiras os produtos, serviços e as informações que modificam todo o ambiente. Além de destacar, ainda, de que são as pessoas que adicionam valores aos processos produtivos (BERGUE, 2010).

O início da estrutura e da formalização de um sistema de pessoas nas organizações iniciou-se a partir da introdução do *taylorismo-fordismo*³ nas empresas, que tinham os princípios baseados na estrutura formal e nos processos da organização. “As pessoas eram vistas como instrumentos de produção e utilizados para alcançar a eficiência na organização” (SILVA, 2008, p. 108).

Nessa época o funcionário era tão somente um mecanismo a mais na busca dos maiores resultados. O que importava, para o empregador, era que o funcionário tivesse uma boa saúde física e maior dedicação possível ao trabalho, submetidos a

³ Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento da administração científica e clássica.

longas jornadas diárias. Suas entradas e saídas, pagamentos, adiantamentos, descontos e faltas precisavam ser contabilizadas. Surge, então, a função do chefe de pessoal (MARRAS, 2011).

Em reação e oposição a essa concepção, surge o movimento das relações humanas, como necessidade de humanizar, democratizar a administração e mudar a relação entre empregado e empregador. Acreditava que a chave para o aumento da produtividade está na satisfação dos profissionais (SILVA, 2008), que as pessoas são fundamentais para que a organização se mantenha e prospere e que, qualquer trabalhador, influencia a qualidade, a produtividade e o desempenho organizacional (DUARTE; BARBOSA, 21--?).

Diante dessa nova ideia em gerir a relação, empregado e empregador, o papel do chefe de pessoal sofre uma pressão, pois a regra passa a ser: preocupar-se com o indivíduo e com suas necessidades. Diante das dificuldades encontradas à época e do despreparo generalizado (MARRAS, 2011) evidenciou-se que a “melhoria da eficiência do indivíduo carecia de uma análise que abordasse o comportamento humano nas relações de trabalho” (BERGUE, 2010, p. 420). Surge, então, a teoria comportamental que visava preocupar-se com os processos organizacionais e com o comportamento das pessoas na organização (MARRAS, 2011).

Nesse cenário surge a necessidade de valorizar a função de “cuidar do pessoal” (MARRAS, 2011, p. 08). A partir de então o administrador precisa “conhecer as necessidades das pessoas, compreender o comportamento humano e motivar os funcionários” (DUARTE; BARBOSA, 21--?, p 66). Uma das ênfases à abordagem comportamental consiste nas áreas da motivação humana, da liderança, da dinâmica do indivíduo e dos grupos no ambiente organizacional (BERGUE, 2010).

Em síntese, essa rápida referência a alguns aspectos das teorias organizacionais propõe mostrar que o sentido das organizações vai além dos padrões tecnológicos, produtos, usuários ou serviços, enfim consiste nas pessoas e na capacidade do gestor em entender o comportamento humano no ambiente de trabalho e compreender a prática organizacional mais fundamentada e ampla (BERGUE, 2010). Assim sendo, a gestão de pessoas desempenha um papel estratégico, pois ela precisa conhecer a essência da organização e todas suas áreas, para melhor aplicação e alocação possível dos recursos humanos (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Gil (2007, p. 17) afirma que “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Enquanto Dutra (2011, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Na concepção de Marques (2015, p. 13) a gestão de pessoas tem como objetivo “auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”. Ela consiste, ainda, em diversas atividades integradas como agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (MARQUES, 2015).

Bergue (2010, p. 525) argumenta que o objetivo da “gestão de pessoas nas organizações é composto por três ações fundamentais: promover o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas”. Gil (2007) complementa afirmando que a gestão de pessoas abrange uma ampla variedade de atividades, entre elas o recrutamento e movimentação de pessoal, a descrição de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e entre outras.

A tendência da gestão de pessoas é voltar-se para o bem-estar das pessoas que fazem parte da organização, concomitantemente proporciona a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão (REYNAUD, 2016). Gil (2007) ratifica dizendo que as organizações têm procurado valorizar seus funcionários, ampliar suas participações nos processos decisórios, aproveitar o talento das pessoas e promover seu desenvolvimento, enfim, estabelecendo uma relação de reciprocidade e parceria visando alcançar plenamente seus objetivos.

Em contrapartida, as pessoas terão que mudar sua postura profissional, desenvolver a capacidade de aprender continuamente; inovar suas ações de forma constante e, assumir novas exigências estratégicas com mais celeridade e naturalidade. A gestão de pessoas tende a tornar-se o mais considerado setor organizacional e seus agentes “serão selecionadas não apenas pela capacitada técnica, inerente a esse setor, mas também pela competência nas outras áreas da administração” (GIL, 2007, p. 32).

Nessa perspectiva a gestão de pessoas deve buscar diferentes alternativas para gerenciar as pessoas nos diversos ambientes organizacionais. Essas observações não se restringem apenas ao setor privado, visto que é fundamental que esse mesmo olhar seja lançado, também, às organizações públicas, reservada as devidas peculiaridades legais que lhes são próprias (CUNHA, 2016).

3.1.1 Gestão de pessoas no serviço público

Bergue (2010, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Nas organizações públicas a gestão de pessoas é rodeada por componentes legais e formais, combinados com características culturais como o patrimonialismo e o individualismo e, quando comparados com atributos idealizados de uma burocracia profissional como mérito e a impessoalidade, geram um ambiente complexo e desafiador (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

As transformações na gestão de pessoas iniciaram quando a administração pública “constatou a necessidade de alterar, profundamente, o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores” (MAGALHÃES et al., 2010, p. 58). Pode-se dizer que, uma das intenções da reforma do Estado foi profissionalizar seu quadro de pessoal. Entretanto, não se pode pensar em transformações sem considerar os elementos da formação histórica.

Na concepção de Carvalho et al. (2009) pode-se dividir a história da gestão de pessoas na administração pública federal em quatro momentos mais significativos, já que o cerne desta pesquisa é uma universidade pública federal: a década de 1930, os anos 1960 a 1970, a aprovação do Regime Jurídico Único em 1990 e a segunda metade dos anos de 1990.

Na década de 1930 ocorre a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público, que representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional, preocupado com a capacitação dos servidores. A criação de um órgão central para a política de

recursos humanos, a elaboração de novos sistemas de classificação de cargos e estruturação de quadros de pessoal, a instituição de normas para profissionalizar os servidores e constituir uma sistemática de carreiras baseada no mérito, são os destaques desse período segundo Pires et al. (2005).

Entre os anos de 1960 e 1970 a mudança considerável na administração pública ocorreu com o Decreto-lei 200/1967, que instituiu como princípios a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, mecanismos de controle e a delegação de competências regimentais, também estabeleceu normas de administração financeira e sobre o serviço público civil (CARVALHO et al., 2009). Esse período, também, é marcado pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), criado pelo Decreto 67.326/1970 e que regulamentou o Decreto-lei 200/1967. O SIPEC está em vigor até hoje e possui como “funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal” (PIRES et al., 2005, p.10). Na visão de Carvalho et al. (2009, p. 100) o fato marcante nesse período, em relação à gestão de pessoas, “é o Plano de Classificação de Cargos (PCC), que reorganizou uma série de cargos e empregos em uma tentativa de dar mais racionalidade administrativa ao sistema de carreiras no serviço público”.

No início da década de 90 foi instituído, pelo Decreto 99.328/1990, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), programa informatizado para controlar a folha de pagamento e conter as informações cadastrais de todos os servidores, civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas. Os anos de 1990 são marcados pela extinção de vários órgãos por meio das privatizações e da implantação de planos de demissão voluntária, bem como pela aprovação da Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (CARVALHO et al., 2009). Nessa década observa-se, ainda, aumento significativo do número de cargos organizados em carreiras, as fortes distorções de remuneração e os desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas, ambos decorrentes de pressões por reposição das perdas salariais (PIRES et al., 2005).

Na segunda metade dos anos 1990 foi vivenciada uma reforma que mexia não só com a organização das estruturas administrativas, mas também com os direitos e

deveres dos servidores, liderada pela Emenda Constitucional 19/1998, que foi aprovada após extensas negociações e debates. A Emenda 19 permitiu estabelecer contratos de gestão entre o poder público e entidades da administração direta e indireta, determinou teto remuneratório para cargos públicos e eletivos, garantiu a existência de escolas de governo para formar e qualificar os servidores e aumentou o prazo para aquisição da estabilidade, bem como condição para adquiri-la (CARVALHO et al., 2009).

Nesse contexto, a história da administração pública no Brasil é pontuada por altos e baixos. A gestão de pessoas, que desponta como área fundamental para um melhor desempenho do serviço público (CARVALHO et al., 2009), se vê obrigada a sofrer mudanças significativas, uma vez que a sociedade tem reivindicado uma prestação de serviços, voltada para os resultados, com melhor nível e exigência em relação à satisfação de demandas (BERGUE, 2010).

Entretanto, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximar o usuário aos serviços públicos, implica no uso de novas tecnologias de informação e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal das instituições públicas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010). Esse desempenho almejado pela sociedade poderá ser alcançado em níveis satisfatórios, com a interveniência e a participação ativa das pessoas que, nesse caso, são representadas pelos servidores públicos (BERGUE, 2010).

3.2 O SERVIDOR PÚBLICO ESTATUTÁRIO

A sociedade tem pressionado, cada vez mais, o serviço público a vivenciar mudanças substanciais para a satisfação de resultados, com qualidade e coerência, mediante posturas íntegras e transparentes, de modo que as instituições revejam suas práticas e o conceito de 'público' seja repensado. Nessa perspectiva, o servidor assume grande relevância, já que representa o Estado e está, diretamente, em contato com o cidadão (CARVALHO et al., 2009).

A Constituição Federal Brasileira de 1988, na seção II, do capítulo relacionado à "Administração Pública, emprega a expressão 'Servidores Públicos' para designar as

“pessoas que prestam serviços, com vínculo empregatício, à Administração Pública Direta, autarquias e fundações públicas” (DI PIETRO, 2017, p. 730).

Servidores públicos são todos os agentes que, exercendo com caráter de permanência uma função pública em decorrência de relação de trabalho, integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica (CARVALHO FILHO, 2015, p. 616).

Bergue (2010, p. 20) esclarece que os servidores públicos fazem parte da classificação dos agentes públicos e podem ser definidos como “pessoas prestadoras de serviço ao ente estatal, com quem mantém um vínculo laboral, de onde decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos”; inclui os empregados públicos, os servidores temporários e os servidores estatutários, que é o foco do nosso estudo.

A partir da definição de Bergue (2010), a Figura 1 demonstra essa classificação.

Figura 1 – Estrutura da classificação dos agentes públicos



Fonte: Elaborado pela autora.

Em sentido amplo, Di Pietro (2017) esclarece que os servidores públicos são pessoas físicas que prestam serviços às entidades da Administração Indireta e ao Estado, com remuneração paga pelos cofres públicos, mediante vínculo empregatício. Os servidores públicos compreendem: os ocupantes de cargos públicos e sujeitos ao regime estatutário; os empregados contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público; os servidores contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, de modo que exercem função sem vínculo a cargo ou emprego público.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, para o serviço público, dois regimes principais de contratação: o celetista ou de emprego público para os agentes públicos, com vinculação contratual e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e; o regime estatutário ou de cargo público que engloba os servidores selecionados por concurso público para ocupar cargos públicos, tendo vinculação de natureza estatutária não contratual, e adquirem estabilidade após sujeitos ao período de estágio probatório (MAZZA, 2013).

Nessa perspectiva, Diniz (2001, p. 15) define servidor público “como a pessoa legalmente investida em cargo público, criado por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos”. E, para ocorrer à investidura em cargo público, a Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu art. 37, inciso II, dispõe:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

A Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, no art. 2º, estabelece que “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público” (BRASIL, 1990), visto que cargo público “é o lugar dentro da organização funcional da Administração Direta e de suas autarquias e fundações públicas que, ocupado por servidor público, tem funções específicas e remuneração fixadas em lei ou diploma a ela equivalente” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 633).

Os servidores ocupantes de cargo público estão submetidos ao regime estatutário, que “é o conjunto de regras que regulam a relação jurídica funcional entre o servidor público estatutário e o Estado” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 621). Quando aprovados em concurso público, são nomeados e ingressam numa situação jurídica previamente definida, à qual se submetem com o ato da posse; não é possível modificar as normas vigentes por meio de contrato, mesmo com concordância da administração e do servidor, uma vez que se refere a normas de ordem pública, necessária e inderrogável pelas partes (DI PIETRO, 2017, p. 734).

Conforme disposto no parágrafo único, art. 3º, da Lei 8.112/1990, “os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão” (BRASIL, 1990). Os cargos de provimento efetivo possuem caráter

de permanência e constitui a maioria absoluta que integra os diversos quadros funcionais, já os em comissão são os de ocupação transitória, também chamados de cargos de confiança (MADEIRA, 2005).

Os cargos em comissão, ao contrário dos cargos efetivos, não permitem aos titulares adquirirem a estabilidade. Uma vez que sua nomeação dispensa a aprovação prévia em concurso público, “a exoneração do titular é despida de qualquer formalidade especial e fica a exclusivo critério da autoridade nomeante. Por essa razão é que são considerados de livre nomeação e exoneração”, conforme art. 37, inciso II, da CF de 1988 (CARVALHO FILHO, 2015, p. 636).

Nesse entendimento Bergue (2010, p. 29) esclarece que

a estabilidade não existe em empregos públicos, independentemente da submissão obrigatória das pessoas a concurso público como requisito para a investidura. Isso porque o concurso é instrumento de garantia relativa para o acesso a cargos e empregos públicos (independente de regime jurídico), ao passo que a estabilidade é garantia de segurança no cargo, própria, portanto do regime estatutário.

Em suma, no âmbito federal, o regime de cargo público é disciplinado pela Lei 8.112/1990 – o Estatuto do Servidor Público Federal –, de modo que os servidores são selecionados por meio de concurso para ocupar cargos públicos, com vínculo estatutário não contratual e adquirem estabilidade, após remeter ao período de estágio probatório (MAZZA, 2013), que constitui em uma ferramenta fundamental para avaliar a aptidão e a eficiência do servidor no desempenho das atribuições inerentes ao cargo (FRAGA; MARTINS, 2012).

3.3 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Dentre os princípios norteadores da gestão pública, o princípio da eficiência foi adicionado à Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional 19/1998, de modo que a atividade administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com a legalidade, seja exercida com presteza, excelência, rendimento e produtividade funcional obtendo resultados positivos e satisfatórios para o serviço público (MEIRELLES, 2009).

Segundo Moreira Neto (2014), a eficiência administrativa pode ser entendida como a melhor realização possível da gestão pública, colocada em termos de satisfação dos serviços com os menores custos para a sociedade. Apresenta-se, simultaneamente,

como uma qualidade técnica da administração, como uma exigência ética a ser cumprida e como um atributo jurídico exigível de boa administração dos interesses públicos.

Modesto (2000, p. 114) define o princípio da eficiência como

a exigência jurídica, imposta à administração pública e àqueles que lhe fazem às vezes ou simplesmente recebem recursos públicos vinculados de subvenção ou fomento, de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização das finalidades públicas que lhe forem confiadas por lei ou por ato ou contrato de direito público.

Por sua vez, Di Pietro (2017) afirma que, na realidade, o princípio da eficiência apresenta dois aspectos básicos: o modo de atuar do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, obtendo ótimos rendimentos e; o modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, também objetivando alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A eficiência da atividade administrativa, com efeito, produz frutos e causa benefícios à coletividade. No entanto, é fundamental que o administrador público observe, também, em relação aos serviços administrativos internos dos agentes federativas e das pessoas a eles vinculados (CARVALHO FILHO, 2015), pois uma vez constitucionalmente reconhecido o dever de eficiência no setor público, implicado aos interesses da sociedade e sempre que mensurável, passou a ser um direito da cidadania (MOREIRA NETO, 2014).

Tal dirige-se para a prestação dos serviços públicos essenciais à sociedade, visando à adoção de todos os meios legais e morais possíveis para o alcance do bem comum, atuando de forma imparcial, independente, com neutralidade e transparência, eficácia, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir uma maior rentabilidade social (MORAES, 2003).

Um dos aspectos envolvendo a eficiência dos processos de trabalho na administração pública relaciona-se ao nível de produtividade do servidor público, visto que é uma das variáveis que determina o valor do trabalho desempenhado pelos agentes públicos. A produtividade pode ser compreendida como a quantidade

de bens e serviços gerada a partir da atividade laboral, em relação a um determinado período de tempo (BERGUE, 2010).

O autor supracitado assinala, ainda, que tratam de conceitos distintos: a eficiência identifica-se com o melhor uso dos recursos disponíveis da organização; a eficácia está associada a fazer aquilo que precisa ser feito, com vistas a alcançar os objetivos pretendidos; a efetividade, por sua vez, refere-se aos reflexos gerados pela atuação do sistema, ou seja, o nível de aceitação do valor público pretendido.

Em síntese, o ideal é que as três qualificações caminhem juntas, contudo é possível reconhecer condutas administrativas com eficiência, embora sem eficácia ou efetividade. De outro ângulo, a ação pode não ser eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, ser dotada de efetividade. Como também, é possível admitir que atitudes eficientes e eficazes, por não alcançarem os resultados desejados, estejam despidas de efetividade (CARVALHO FILHO, 2015).

A eficiência não qualifica normas, qualifica atividades; caracteriza-se como um critério de desempenho. Relaciona-se com a otimização dos recursos disponíveis, visando o menor esforço, pequeno volume de recursos e de tempo e maior economia possível na execução das tarefas a partir da utilização de métodos, técnicas e normas, sem que haja prejuízo da qualidade (WLOCH, 2006, p. 56).

O dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Perfeição, celeridade, coordenação, técnica, todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho (CARVALHO FILHO, 2015, p. 68).

“A gestão de pessoas com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo plenamente utilizado, tanto em termos de habilidades e competências individuais, quanto em tempo de atividade ou serviço” (BERGUE, 2010, p. 289). “Com efeito, nenhum órgão público se tornará eficiente por ter sido a eficiência qualificada como princípio na Constituição” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 31). O que realmente precisa mudar é a mentalidade dos gestores; o que precisa haver é a busca dos reais interesses do coletivo e a extinção dos interesses pessoais dos administradores públicos.

É de se reconhecer que a ideia de eficiência jamais poderá ser atendida, na busca do bem comum imposto pela Constituição da República Federativa do Brasil, se o Poder Público não vier, em padrões de razoabilidade, a aproveitar da melhor forma possível todos os recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros existentes e colocados a seu alcance, no exercício regular de suas competências (WLOCH, 2006, p. 50).

Di Pietro (2017) assegura que, a eficiência impõe ao agente público um modo de atuação que produza resultados favoráveis, ao cumprimento dos fins, que cabem ao Estado alcançar. O princípio da eficiência soma aos demais princípios impostos à administração pública; não sobrepõe a nenhum deles e, nem tão pouco, não ser utilizado como pretexto para não cumprir a lei; “consiste em obrigar a administração a buscar os melhores resultados por meio da aplicação da lei” (MAZZA, 2013, p. 93).

A eficiência, em sentido amplo, abrange não apenas a produtividade do agente público, como também a excelência do serviço e sua adequação técnica aos fins visados pela administração, de modo que os resultados sejam avaliados, os desempenhos confrontados e o pessoal, aperfeiçoado através da seleção e do treinamento, uma vez que “a eficiência é um elemento objetivo de aferição de merecimento” (MEIRELLES, 2009, p. 99).

Com relação ao servidor público federal, a produtividade constitui um dos fatores avaliados durante o estágio probatório, já que tem como finalidade “apurar se o servidor apresenta condições para o exercício do cargo, referentes à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência” (DI PIETRO, 2017, p. 812).

Ademais, o art. 116, da Lei 8.112/1990 enumera alguns deveres do servidor público relacionado à eficiência, tais como: exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo (inciso I), atender com presteza o público em geral (inciso V) e zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público (inciso VII). “Ao dever estatal de atuação eficiente corresponde o direito dos usuários de serviço público a uma prestação com qualidade e rapidez” (MAZZA, 2013, p. 93). Portanto, a eficiência, no serviço público, tem o objetivo de atender aos interesses coletivos com celeridade e efetivos resultados (MEIRELLES, 2009).

Em suma o princípio da eficiência, enquanto norma constitucional se manifesta como contexto necessário para todas as leis, atos normativos e condutas positivas ou omissivas do agente público e, qualquer manifestação da administração contrária a sua aplicação, serve de fonte para a declaração de inconstitucionalidade (MORAES, 2003). É imperioso lembrar que a eficiência agrega aos demais princípios norteadores da gestão pública, sobretudo o princípio da legalidade (CARVALHO FILHO, 2015); portanto, o gestor público deve agir com eficiência dentro do que é permitido pela lei e sem dela se afastar, submetido à penalidade de transformar em nulo os seus atos (SOARES, 2013).

Versa-se, então, de um “dever constitucional que deve ser respeitado, sob pena de responsabilização aos agentes que derem causa à violação” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 31) como, por exemplo, a possível perda do cargo efetivo pelo servidor público, mediante procedimento de avaliação de desempenho onde são aferidos diversos requisitos, entre eles a eficiência do agente público (MORAES, 2003).

3.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As práticas de avaliação de desempenho não são recentes, pois a partir do momento que uma pessoa emprega outra, o trabalho passa a ser avaliado em termos relacionados a custo e benefício. Os sistemas formais de avaliação também são antigos, visto que em plena Idade Média, a Companhia de Jesus⁴ já usava um sistema combinando relatórios e notas das funções e da capacidade “de cada um dos seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatros cantos do mundo em uma época em que o navio à vela era a única forma de transporte e de comunicação” (CHIAVENATO, 2009, p. 246).

No Brasil, a Constituição de 1824 já apontava o mérito, ou seja, o desempenho individual como um critério para a admissão ao serviço público: “todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos, ou Militares, sem outra diferença, que não seja dos seus talentos, e virtudes” (BRASIL, 1824, art. 179, inciso XIV).

Essa Constituição, no que tange à entrada ao serviço público, estabelecia no Brasil, pela primeira vez, “a possibilidade de um critério meritocrático, embora não fornecesse instrumentos para orientar a prática social na mesma direção”. No entanto, a partir da Lei 284/ 1936, também chamada de lei do reajustamento⁵, foi institucionalizado o sistema do mérito mediante concurso e foram estabelecidas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho na administração pública (BARBOSA, 1996, p. 71).

Segundo Marras (2011), a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial extremamente valiosa e importante na gestão de pessoas, uma vez que permite estimar os resultados obtidos por uma pessoa ou por grupo específico, em determinada área e período.

⁴ Fundada por Santo Inácio de Loyola.

⁵ Concessão de reajuste aos servidores públicos.

Na concepção de Coelho Junior (2011) avaliar o desempenho consiste em identificar informações válidas, coerentes e sistemáticas, bem como atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo acerca do quanto o desempenho está de acordo com o esperado para o cargo.

Para Oliveira (2006, p. 271) a avaliação é:

uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho [...], para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

A avaliação de desempenho “é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização”. A avaliação individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo para alcançar os objetivos institucionais (MARQUES, 2015, p. 27).

A avaliação de desempenho para Martins (2010, p. 45), é:

um instrumento de gestão que busca identificar se as competências dos colaboradores internos estão compatíveis com as funções que desempenha. [...] Não pode ser vista apenas para medir o desempenho passado, mas contribuir para definir um desempenho futuro. Deve servir para modificar comportamentos, formar atitudes novas.

Entre as diversas aplicações e utilidades dessa relevante ferramenta nas organizações, Marra (2011) cita as seguintes:

- I. Identifica os colaboradores que precisam de aperfeiçoamento e treinamento;
- II. Estabelece o nível de contribuição de cada avaliado nos resultados da instituição;
- III. Aponta os novos talentos e destaques na organização;
- IV. Favorece o autodesenvolvimento dos colaboradores ao fornecer o *feedback*;
- V. Aprimora a produtividade e o desempenho das pessoas na organização;
- VI. Subsidiar ações de promoções e méritos.

Em suma a “avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial, sistemática e contínua que visa melhorar o desempenho dos indivíduos e a eficiência da organização” (SANTOS; LIMA, 2011, p. 01).

No serviço público, a busca por uma gestão eficiente e de qualidade tem levado os gestores a reconhecerem e utilizarem as competências e habilidades dos servidores para melhor atender ao cidadão. Com isso surge um grande desafio para a gestão de pessoas: construir mecanismos para motivar o servidor, alinhando seus objetivos aos objetivos e metas institucionais. É preciso identificar as competências e habilidades do servidor e verificar se seu conhecimento está de acordo com a função que desempenha na administração pública e isto é possível através da avaliação de desempenho (MARTINS, 2010).

Através da avaliação de desempenho, de uma instituição,

podemos identificar as áreas nas quais o treinamento se faz necessário, se os critérios de seleção utilizados estão realmente adequados, se estão selecionando as pessoas certas para os lugares certos, que funcionários devem ser remanejados para serem melhor aproveitados (BARBOSA, 1996, p. 61).

A Lei 11.784/2008, art. 142, afirma que “a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (BRASIL, 2008). Ressalta-se que tais critérios e fatores foram aprovados pelo Decreto 7.133/2010, art. 4º, §1º e §2º, e devem ser observados pelos órgãos e entidades ao realizarem o processo de avaliação de desempenho individual dos servidores (BRASIL, 2010).

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
III - trabalho em equipe;
IV - comprometimento com o trabalho; e
V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º [...]

I - qualidade técnica do trabalho;
II - capacidade de autodesenvolvimento;
III - capacidade de iniciativa;
IV - relacionamento interpessoal; e
V - flexibilidade às mudanças.

Para que haja efetividade no processo avaliativo é fundamental que ocorra revisão dos métodos de avaliação, observando os critérios e instrumentos, adequando-os à realidade institucional; uma preparação dos avaliadores, com vistas a facilitar o conhecimento e o comprometimento; implantação de uma cultura na instituição que compreenda que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Nesse raciocínio, Bergue (2010) esclarece que pouco efeito surtirá o enorme esforço empreendido em elaborar complexos instrumentos de avaliação de desempenho, se as pessoas não estiverem dispostas a avaliar e a serem avaliadas, e se o modelo de gestão não incorporar essa dimensão que é inerente a pessoas, principal assunto de que se trata.

Para Chiavenato (2009), avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios como isonomia, imparcialidade, justiça e, ao mesmo tempo, com motivação, não é tão simples. Portanto, muitas organizações constroem seu sistema avaliativo, ajustando às suas características peculiares, a seus objetivos e metas.

Dentre os diversos métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações, menciona os mais tradicionais (SANTOS; LIMA, 2011):

- a) Método de escalas gráficas: baseado em uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas estão os fatores de avaliação do desempenho e nas colunas estão os graus de variação daqueles fatores. É um dos métodos mais utilizados nas empresas devido ao fato de proporcionarem resultados mais confiáveis e por serem de simples entendimento (REYNAUD, 2016).
- b) Métodos de incidentes críticos: o avaliador concentra-se em determinar os pontos fortes (sucesso) e fracos (fracasso) do avaliado. Preocupa-se com os desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos, sem analisar traços de personalidade (MARRA, 2011).
- c) Método de escolha forçada: fundamenta-se em avaliar por meio de escolha de frases que descrevam o seu desempenho individual. Para a confiabilidade desse método é fundamental a escolha das frases adequadas, de forma conveniente e clara (REYNAUD, 2016).
- d) Método comparativo: propõe análises comparativas entre um indivíduo e outro, ou entre o grupo que atua. Objetiva realizar confrontações individuais a fim de hierarquizá-los um a um (MARRA, 2011).
- e) Autoavaliação: o indivíduo realiza uma reflexão sobre seu desempenho como um todo, ou seja, se autoavalia. Este método favorece a autoconfiança e reduz sobremaneira as parcialidades; porém, requer preparo da gestão de pessoas (REYNAUD, 2016).

Num processo de avaliação individual é fundamental que haja diálogo entre a chefia e o avaliado, para analisar os resultados da avaliação e comparar com os da autoavaliação. Por meio do diálogo ocorre o alinhamento das expectativas e a identificação das habilidades, das deficiências e das mudanças fundamentais ao perfil de cada indivíduo e estabelece metas individuais para próximo período avaliativo (MARQUES, 2015).

Os órgãos públicos, para avaliar o desempenho dos servidores, introduzem o conceito e a tecnologia e desenvolve seu próprio sistema de avaliação, observados as suas especificidades, demandas e condicionantes internos ou; importa de outra instituição um modelo avaliativo procedendo a adaptações com vistas a adequá-lo à sua realidade (BERGUE, 2010).

Na administração pública têm-se duas modalidades de avaliação de desempenho de servidores públicos: a avaliação permanente de desempenho e a avaliação especial de desempenho. A primeira é um mecanismo de aferição permanente de desempenho do servidor no serviço público; a segunda é uma avaliação para fins de aquisição da estabilidade, realizada durante o período de estágio probatório (BERGUE, 2010).

3.5 O ESTÁGIO PROBATÓRIO

Denomina-se, tradicionalmente, estágio probatório o período de avaliação, adaptação e treinamento, em efetivo exercício, a que estão submetidos os servidores que ingressam em cargos públicos efetivos em virtude de aprovação em concurso. Carvalho Filho (2015, p. 700) define como o “período dentro do qual o servidor é aferido quanto aos requisitos necessários para desempenho do cargo, relativos ao interesse no serviço, adequação, disciplina, assiduidade e outros do mesmo gênero”.

Modesto (2002, p. 03) afirma que estágio probatório trata-se de um período de experiência,

supervisionado pela administração, destinado a verificar a real adequação de agentes públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo (...) na primeira fase da relação funcional que encetam com o Estado (...). Busca-se avaliar a retidão moral, a aptidão para a função, a disciplina, a responsabilidade, a assiduidade, a dedicação e a eficiência dos agentes empossados e em exercício, mediante observações e inspeções regulares.

O estágio probatório pode ser definido, ainda, a partir da seguinte análise:

O lapso de tempo no qual o funcionário, em efetivo exercício do cargo para o qual foi nomeado e tomou posse, será avaliado, estará em observação, em relação ao cumprimento dos requisitos morais, profissionais e de desempenho do cargo, após o mesmo será confirmado nos quadros funcionais e adquirirá estabilidade (ARAÚJO, 2010, p. 354).

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao período de estágio probatório, de modo que sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo, por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser o regulamento do respectivo cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). O servidor não aprovado será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, conforme disposto na Lei 8.112/1990. Caso aprovado, o servidor tornar-se-á estável após três anos de efetivo exercício no cargo público (RANGEL; CANELLO, 2012).

Em suma, o servidor público nomeado por meio de concurso se torna estável após três anos no cargo efetivo. O período entre o exercício das atividades e a aquisição da estabilidade é denominado estágio probatório, que tem como propósito averiguar o desempenho do servidor mediante avaliação de desempenho, por comissão instituída para essa finalidade (DI PIETRO, 2017).

O estágio probatório espelha o instrumento de avaliação e sua aplicabilidade somente é adequada quando o servidor, de fato, é aferido em relação ao efetivo exercício de suas funções, ou seja, o agente público precisa demonstrar sua capacidade e aptidão para exercer as atribuições inerentes ao cargo em que foi provido, pelo período de três anos (CARVALHO FILHO, 2015).

Percebe-se que o cumprimento do estágio probatório se subordina a uma ordem temporal e avaliativa. A exigência de ordem temporal é quando se refere aos três anos de efetivo exercício; já a ordem avaliativa, quando menciona o cumprimento regular das atribuições e deveres inerentes ao cargo (PONTUAL, 2011).

Esse período avaliativo constitui-se como etapa, fundamental, para selecionar os profissionais que satisfaçam, de fato, os requisitos indispensáveis ao bom desempenho do serviço público (SILVA, 2013), uma vez que o estágio probatório é o período em que o servidor é avaliado quanto aos critérios essenciais para exercer as

atividades inerentes ao cargo ao qual foi investido, relativos ao interesse público (CARVALHO FILHO, 2015), como também, aferir competências que não são avaliadas no exame seletivo, haja vista que o foco é o conhecimento técnico e prático específico, sem qualquer avaliação comportamental (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011).

Isto posto, o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para desempenho do cargo em provimento, pois de acordo com o § 4º, acrescentado ao art. 41, pela Emenda Constitucional 19/1998, para adquirir estabilidade o servidor será submetido à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (CONCATTO, 2013). Decorrente de previsão constitucional, a avaliação de desempenho em estágio probatório é condição para adquirir a estabilidade. Nesse sentido, a administração pública deve realizar tal avaliação, sob pena por desrespeitar o princípio da legalidade (MODESTO, 2002).

A Lei 8.112/1990, art. 20, aponta os fatores que deverão ser observados durante a avaliação de desempenho do servidor. Obedecendo a essa obrigatoriedade, as instituições públicas federais realizam as avaliações de estágio probatório com base nesses fatores. Rangel e Canello (2012) os definem da seguinte maneira:

- a) Assiduidade: relaciona à frequência sem faltas, pontualidade, à inexistência de atrasos, ausências e a saídas antecipadas.
- b) Disciplina: respeito às leis, normas, às disposições regulamentares e ao irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão com fidelidade e presteza, obedecendo às determinações de sua chefia e superiores hierárquicos.
- c) Capacidade de iniciativa: refere ao esforço pessoal e dedicação no desempenho das atribuições, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas.
- d) Produtividade: o quanto de ações e tarefas é capaz de realizar com eficácia, de maneira rápida e correta.
- e) Responsabilidade: assumir quaisquer resultados decorrentes de ações praticadas pelo servidor ou, parcialmente, pela equipe de trabalho.

Evidentemente existem outros fatores fundamentais para reconhecer a capacidade profissional do servidor em estágio probatório. Entretanto, a legislação “elencou apenas estes cinco como ensejadores do reconhecimento, pela administração, da

proficiência mínima exigida”. Existindo esses cinco critérios, em grau suficiente, o servidor será confirmado no cargo, bem como obterá a estabilidade no serviço público (RIGOLIN, 1995, p. 108).

A administração pública, por meio do estágio probatório, pode refinar seu quadro de pessoal da melhor forma, não apenas através do conhecimento técnico, que é aferido por intermédio do concurso público, mas também pela avaliação de critérios como assiduidade, responsabilidade e comprometimento, os quais só podem ser observados e aferidos durante o momento em que o servidor desempenha suas funções (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011).

Os processos seletivos externos caracterizam-se pela realização de concursos públicos, por meio de provas ou de provas e títulos, conforme previsto na legislação. As provas abrangem conteúdos amplos e profundos, exigindo elevado nível de conhecimento para aprovação e classificação de acordo com o número de vagas estabelecido no certame. No entanto, sem o perfil adequado para um bom desempenho do cargo, sem integração e sem um curso de formação ou treinamento para viabilizar e identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, problemas de adaptação no trabalho, a “baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo” (PIRES et al., 2005, p. 25).

É certo que algumas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um determinado período de contato, de modo que permita reconhecer as potencialidades, atitudes e outros aspectos relacionados ao comportamento individual. Dessa forma, é interessante proceder à avaliação de perfil em cursos de ambientação e socialização com a instituição; realizar dinâmicas de grupo e entrevistas para avaliar os conhecimentos, interesses, reações e atitudes dos servidores; aplicar testes psicológicos para identificar tendências, características e padrões de atitudes, considerando as características do cargo ou posto de trabalho em questão (PIRES et al., 2005).

É fundamental que o estágio probatório não seja encarado como uma mera exigência constitucional, como obstáculo burocrático superado pelo decorrer do tempo, mas, sobretudo, como uma ferramenta efetiva de autodesenvolvimento e inclusão do servidor no âmbito das instituições públicas (SOARES, 2013).

Os três primeiros anos do servidor na instituição pública, considerado como estágio probatório, inclui o período em que ele é recebido na organização, conhece a equipe de trabalho, possui contato direto com suas funções e busca informações diversas para integrar-se e familiarizar-se com a instituição (BRITO, 2017). Portanto, acredita-se que propor um plano de trabalho para o servidor, instituir um programa efetivo de integração do novo profissional na instituição e implantar um sistema avaliativo que inclua autoavaliação, envolva a chefia imediata e colegas de equipe, têm muito a contribuir para uma administração pública com qualidade e eficiência (PIRES et al., 2005).

3.5.1 A integração e a socialização do servidor nas instituições públicas

O processo de integração e socialização visa adaptar o novo servidor ao ambiente de trabalho na instituição, viabilizando familiarizá-lo ao local que irá desempenhar suas atribuições. É uma estratégia importante a ser empregada nas instituições, visando habituar os novos membros com a linguagem e estrutura da organização, com a cultura organizacional, missão e objetivos institucionais (CUNHA, 2016).

A integração e a socialização são processos pelos quais os novos servidores compreendem quais os comportamentos e atitudes fundamentais para assumirem suas funções dentro da instituição. Esse processo faz parte do estágio probatório, já que é durante esse período que o novo profissional tem a primeira impressão da organização, da cultura, dos regulamentos, das normas e dos comportamentos organizacionais (SUDANO, 2011).

É fundamental que as organizações promovam a socialização de seus novos membros integrando-os adequadamente em sua força de trabalho. Dentre as várias vantagens e objetivos decorrentes da implantação de programas de integração, relaciona-se: reduzir a ansiedade inicial, familiarizar os novos colaboradores, diminuir a rotatividade, proporcionar maior facilidade no ajuste das expectativas entre a instituição e os novos profissionais, além de esclarecer as tarefas e responsabilidades específicas de cada servidor, bem como a forma pela qual seu desempenho será avaliado (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

É dever de a organização promover a integração do novo profissional e tornar esse processo tranquilo, para que o novo membro se sinta confortável, bem ajustado e

diminua a chance de baixo desempenho. Ademais, a Portaria 475/1987, do MEC, art. 21, incisos I, II e III, estabelece aplicar treinamento introdutório, com objetivo de proporcionar ao novo servidor uma visão mais abrangente do ambiente de trabalho e promover sua integração como novo membro da instituição (BRASIL, 1987).

Art. 21. Compete ao órgão de Recursos Humanos a execução das providências cabíveis para integração do recém-contratado ao meio ambiente de trabalho, através de treinamento de caráter obrigatório, visando, entre outros objetivos, a dar-lhe conhecimento:

I - da realidade da IFE;

II - de seus direitos e deveres para com a IFE;

III - das formas de progressão e ascensão funcional.

Parágrafo único. Além dos objetivos acima, o servidor será submetido a processo sistemático de ambientação ao trabalho.

Na Universidade Federal do Espírito Santo acontece, anualmente, o Seminário de Integração a os novos servidores, promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em todos os *Campi* da Universidade, visando integrá-los à estrutura da UFES, informá-los sobre seu plano de carreira, direitos, deveres e a avaliação de desempenho (PROGEP, 2018).

Dias (2014) acredita que durante a interação com o meio o indivíduo se interioriza com as crenças e valores e, com isso, constrói padrões comportamentais próprios para a socialização grupal. Dessa forma, ao ingressar num novo ambiente, os colaboradores precisam ser “apresentados aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização que lhes permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração” (DIAS, 2014, p. 30).

À integração do servidor vinculam-se ações que visam melhorar seu processo de adaptação e de socialização, a fim de fortalecer a cultura e a identidade institucional (HOMRICH, 2014), informar sobre a história, filosofia e regulamentos da instituição, esclarecer políticas de pessoal relevantes, seus direitos, deveres e outras previsões legais pertinentes (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014). Supõe-se que o servidor que se sente integrado ao contexto organizacional tende a se identificar melhor com as metas da instituição e a se desenvolver profissionalmente (HOMRICH, 2014).

A socialização e a integração podem ser realizadas por meio de cursos de capacitação, seminários e rodas de conversa, de modo que compartilhem experiências e adquiram conhecimentos da cultura da instituição pública, para desenvolver com responsabilidade e comprometimento as ações desenvolvidas na organização e prestar, com efetividade, serviços para o público (SOARES, 2012).

Na concepção de Bergue (2010) a administração pública, em geral, carece de desenvolvimento e políticas de treinamento, pois o que impera é o modelo 'por encosto', onde o novo profissional 'encosta' no servidor mais experiente e aprende o serviço. "Nesse processo, não somente o conhecimento é transferido, mas os vícios de procedimento entre outros elementos dispensáveis e mesmo indesejáveis" (BERGUE, 2010, p. 2158).

Assim sendo, é primordial propor um treinamento, bem estruturado, no início das atividades do servidor, aplicar conhecimentos necessários ao desempenho das atividades, proporcionando uma visão abrangente e integrada das funções do servidor e; assegurar a posse das competências necessárias ao exercício do cargo, eliminando as lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos no concurso público (PIRES et al., 2005).

Dessa maneira, as organizações precisam se dedicar para promover programas de integração e socialização do novo servidor visando motivar, orientar, instruir, desenvolver potencialidades, habilidades e talentos de modo que, as aspirações individuais sejam integradas aos objetivos e metas da instituição (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011).

3.5.2 O planejamento das atividades do servidor público

Avaliar o desempenho implica atribuir um juízo de valor a um conjunto de comportamentos do servidor, visando reconhecer informações coerentes, precisas e sistemáticas acerca do quanto seu desempenho está de acordo com o esperado para o desempenho do cargo. Para isso, delimitar previamente um plano de trabalho, acordado entre chefia e subordinado, alinhado com os critérios avaliativos, é extremamente fundamental para a correta execução e consequente avaliação de desempenho (COELHO JUNIOR, 2011).

Planejar as atividades que serão desenvolvidas ao longo do período avaliativo é extremamente fundamental, considerando a "necessidade das pessoas de saber e reconhecer os propósitos e as consequências de processo de aferição" (BERGUE, 2010, p. 274).

Ademais, o plano de trabalho torna transparentes as atividades desenvolvidas na instituição. Mais do que uma ferramenta de controle social, o planejamento permite que os membros da comunidade institucional conheçam o trabalho executado e percebam as oportunidades de colaboração e participação, bem como permite à instituição mapear quais atividades são desenvolvidas pelos diferentes setores e equipes. Ademais, com o plano de trabalho a chefia tem a oportunidade de conhecer as especificidades do trabalho de cada servidor sob sua responsabilidade, além de garantir a adequação dessas atividades (UNIPAMPA, 2019).

O plano de trabalho é um instrumento utilizado para acompanhar e registrar, no decorrer do período avaliativo, os compromissos individuais assumidos pelo servidor em conjunto com a chefia. Visa estabelecer as metas de desempenho individual, alinhadas com as metas institucionais; bem como unir servidores e chefias “em torno da negociação de compromissos que buscam o alcance de um objetivo comum: melhorar o desempenho do órgão como um todo para benefício da sociedade” (BRASIL, 2013, p. 27).

A elaboração do plano de trabalho do servidor busca provocar a autonomia, responsabilidade e a iniciativa individual. Entende-se que é o próprio servidor que detém o maior domínio sobre o seu trabalho. Portanto, ao propor as atividades o servidor se compromete e se engaja no processo e, como as atividades foram propostas em conjunto com ele, realça o compromisso de desenvolvê-las com qualidade e eficiência. Sem contar que a formalização das tarefas representa, ainda, uma segurança de que terá tempo e recurso suficiente para desenvolvê-las (UNIPAMPA, 2019).

No ponto de vista de Bergue (2010) não há avaliação possível sem planejamento da ação avaliativa e não há planejamento legítimo, principalmente em se tratando de avaliação de desempenho humano, sem envolvimento das partes interessadas. Portanto, é fundamental que chefia e servidor se envolva nesse processo, de modo que a avaliação de desempenho tenha caráter somativo e atinja o objetivo esperado.

3.5.3 A avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor público

A avaliação de desempenho dos servidores públicos foi introduzida, no Brasil, a partir da Emenda Constitucional 19/1998, que alterou a redação do art. 41 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998).

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

[...]

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

Nestes termos, o período probatório a que se submete o servidor público é de três anos. No entanto, o simples decurso de tempo não é mais suficiente para aquisição da estabilidade, é fundamental que haja avaliação especial de desempenho realizada por comissão instituída para esse fim.

A simples fluência do período probatório, correspondente a três anos, não é mais suficiente para garantir a aquisição da estabilidade por parte do servidor público, impondo-se à administração a efetiva verificação do desempenho do servidor no exercício do cargo, mediante procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado (BERGUE, 2010, p. 32).

O período de estágio probatório propõe instruir, adaptar e avaliar o servidor para o desempenho das funções e, para isso, é indispensável avaliação de desempenho no intuito de mensurar sua aptidão e habilidade no cargo ao qual foi provido (MEIRELLES, 2009). Depois de submetido a uma avaliação especial de desempenho, por comissão constituída para essa finalidade, nos moldes da Emenda Constitucional 19/1998, o servidor será declarado apto ou não para ocupar o cargo público efetivo (BRASIL, 1998).

Modesto (2002) esclarece que a avaliação de desempenho é especial e obrigatória. Especial, uma vez que é realizada especificamente durante o estágio probatório e, embora não seja necessariamente num único momento, pode ser desdobrada em várias etapas, de modo a acompanhar o desenvolvimento do servidor público ao longo do tempo e suas dificuldades de adaptação, ao contrário da avaliação de desempenho, realizada periodicamente pela administração, para aferir a qualidade da atuação de servidores já estáveis. Ao mesmo tempo é considerada obrigatória, visto que é constitucional, não pode ser dispensada e, nem tão pouco, admite a inércia da administração, já que é condição obrigatória para a aquisição da estabilidade, conforme dispõe a legislação.

A avaliação de desempenho, com foco no estágio probatório, surgiu a partir da necessidade em adaptar o servidor recém-ingressado na instituição e da premissa de que, quanto mais elevado for o nível de adaptação deste servidor, maior será sua produtividade, desenvolvimento profissional e pessoal. Ressaltam-se, ainda, alguns objetivos essenciais para a avaliação de desempenho no estágio probatório (CAMARGO; SANCHEZ, 1997):

- I. Acompanhar sistematicamente seu desempenho no setor de trabalho, mediante o uso de mecanismos específicos;
- II. Identificar fatores que interferem no seu desenvolvimento profissional;
- III. Fornecer retorno às chefias com análise do seu perfil, de modo que atenda às necessidades da equipe de trabalho;
- IV. Incentivar as relações intergrupais, oportunizando a comunicação entre servidores e chefias;
- V. Reconhecer os que possuem necessidades de treinamento, assistência social ou psicológica e remanejamentos;
- VI. Encaminhar as informações às instâncias competentes, a fim de propor soluções inerentes a cada caso;
- VII. Promover o aprimoramento das técnicas utilizadas, buscando novas formas de atuação com as necessidades da instituição.

Na concepção de Dantas, Cortopassi e Pontes (2006) cada órgão, de acordo com sua realidade, estabelece os prazos intermediários, formulários e os métodos avaliativos, por meio de normas e regulamentos, mas sempre observando as previsões legais e as disposições gerais exigidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). A avaliação deve ocorrer, no mínimo, em três etapas; mas há instituições que o fazem com maior frequência e outras, cumpre apenas exigido pelo processo avaliativo, sem atentar para o desenvolvimento profissional e institucional, que deveria ser a meta da avaliação.

Acredita-se que a gestão de pessoas, de todos os lados, sofre resistência para implementar, efetivamente, as práticas de avaliação de desempenho. Sendo que, algumas distorções podem ser apontadas no processo avaliativo: carência de objetividade dos parâmetros escolhidos; influência da relação entre o avaliado e o avaliador; generosidade excessiva por parte do avaliador, falsidade e preconceito;

obstáculos políticos que influenciam o avaliador a tomar certas decisões e distintos graus de rigor (SOARES, 2013).

Pantoja, Camões e Bergue (2010) afirmam que muitos problemas e resistências em relação à avaliação de desempenho originam do fato de não enfatizar que é o desempenho das pessoas no trabalho que deve ser objeto de avaliação, e não as pessoas. Pires et al. (2005, p. 38) complementam, com ênfase, que o desempenho “refere-se à atuação do funcionário em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera”.

Amorim, Luz e Silva (2011) mencionam que dificuldades são identificadas no êxito das avaliações e, por mais inovadores e adequados sejam os mecanismos legais, o processo somente funcionará através da legitimidade como prática social e de uma intensa mudança de mentalidade social. A avaliação de desempenho permite produzir uma análise minuciosa das atividades, responsabilidades e desempenho do profissional e, quando realizada de maneira criteriosa, proporcionará benefícios aos servidores, gestores, à instituição e ao serviço público.

Dada à importância da avaliação de desempenho no estágio probatório, esta exige não somente que seja conduzida conforme a esfera do juízo unilateral, mas deve promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, buscando antecipar suas deficiências e dando menos ênfase ao aspecto punitivo (BERGUE, 2010). Nesse sentido, subentende-se que a avaliação especial de desempenho seja compreendida em um contexto mais amplo, de valorização e desenvolvimento, ao levar em conta a dimensão dinâmica do ambiente e, especialmente, ao oferecer respostas a desejos e aspirações humanas (REYNAUD, 2016).

Em suma, a avaliação de desempenho no estágio probatório constitui-se em uma importante ferramenta ao gestor público, visto que, com ela, é possível atingir objetivos institucionais e de desenvolvimento do servidor, dentre eles: validar testes de seleção; impulsionar a eficiência da organização ao aprimorar o desempenho dos agentes; verificar a permanência, ou não, do servidor no serviço público; bem como contribuir com a adaptação e o treinamento do servidor no exercício de suas funções (SOARES, 2013).

Isto posto, a fim de não somente atender ao mandamento constitucional, mas alcançar o seu efetivo propósito, a avaliação de desempenho no estágio probatório deve constituir parte de uma política de gestão de pessoas com vistas a integrar, socializar, desenvolver e qualificar seus servidores. Desta forma, contribuir para a eficácia e eficiência da gestão do bem público (REYNAUD, 2016). Logo, realizar uma avaliação de desempenho no intuito de mensurar a aptidão e habilidade do servidor no cargo, de modo que o estágio probatório seja, de fato, uma fase de treinamento, adaptação e avaliação do servidor no serviço público (SOARES, 2013).

3.6 A ESTABILIDADE DO SERVIDOR NO CARGO PÚBLICO

A estabilidade é um direito constitucional de permanência no serviço público, outorgada ao servidor estatutário que foi nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, após três anos de efetivo exercício (MADEIRA, 2005), desde que aprovado na avaliação especial de desempenho, realizada por comissão instituída para essa finalidade, conforme dispõe a Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998).

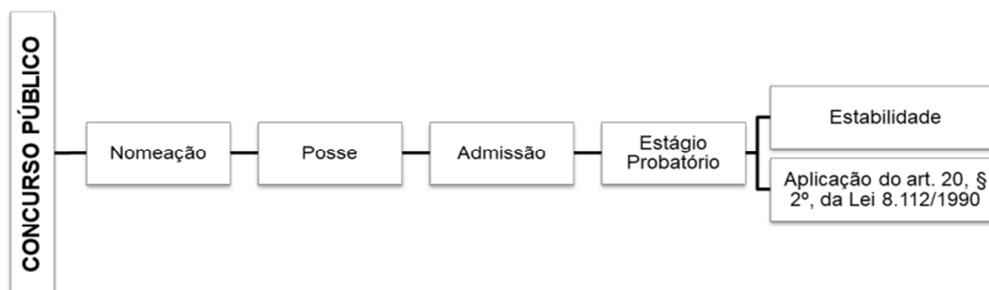
Dessa forma, a Emenda Constitucional 19/1998 garante aos servidores públicos, nomeados em virtude de certame público, a estabilidade após três anos de efetivo exercício em cargo público. Porém, não é simplesmente cumprir o período temporal que trará como consequência a estabilidade. Durante esse intervalo, chamado de estágio probatório, o servidor terá seu desempenho avaliado e, apenas se considerado apto, será declarado estável no cargo público (PONTUAL, 2011).

Bergue (2010) afirma que a estabilidade não se dá no serviço público, mas no cargo. Logo, realizar um concurso público que requer investidura em novo cargo implica, ao agente, submeter-se à realização de um novo estágio probatório, com vistas à aferição das condições para adquirir a estabilidade no novo cargo público (BERGUE, 2010).

O servidor aprovado no concurso público é nomeado no cargo ao qual logrou êxito e, em seguida, submete-se ao ato da posse. Logo após é admitido e permanece no exercício do cargo por um período de três anos, chamado de estágio probatório. Caso seja aprovado no estágio probatório, o servidor se tornará estável no cargo; caso contrário será aplicado o que dispõe o § 2º, art. 20, da Lei 8.112/1990.

O macroprocesso que abrange desde a aprovação do servidor no concurso público até o término do estágio probatório apresenta-se na Figura 2.

Figura 2 – Macroprocesso de admissão de pessoal no setor público



Fonte: Bergue (2010, p. 526).
Nota: Adaptado pela autora.

Friede (2017) afirma que a estabilidade é a garantia de permanência no serviço público, outorgada ao servidor que preencher os requisitos necessários previstos em lei, como a aprovação em concurso, nomeação para cargo de provimento efetivo, exercício das funções no decurso de três anos e a avaliação de desempenho por comissão instituída. Visa propiciar, ao servidor público as condições necessárias para o regular desempenho de suas atribuições, sem intervenções políticas ou pressões de grupos econômicos, conformando-as sempre ao interesse público.

A estabilidade deve ser analisada como um instrumento garantidor da excelência da prestação de serviços à sociedade, evitando que a administração pública possa ficar comprometida pelo uso político de suas atividades, refletindo interesses clientelistas e paroquiais, gerando a descontinuidade, arbitrariedade técnica, bem como perda da memória técnica da administração (MACHADO; UMBELINO, 2001, p. 09).

Para alcançar a estabilidade no cargo o servidor tem que passar por um processo de avaliação ao longo de três anos. Essa etapa é de extrema importância tanto para o servidor quanto para a administração, pois o desempenho comportamental é aferido somente durante o regular exercício da função, até porque aprovação em concurso público não garante a estabilidade, já que não há como mensurar, em provas e títulos, o comportamento do candidato (SILVA, 2013).

O estágio probatório e a estabilidade são institutos distintos, mas interligados. O estágio probatório é o requisito primordial para adquirir a estabilidade, enquanto que a estabilidade é um direito adquirido pelo servidor público previsto na Constituição 1988 após submeter-se ao estágio probatório (AMORIM; OLIVEIRA, 2016). No entanto, não há estabilidade sem estágio probatório (SILVA, 2013).

Ao referir sobre estabilidade, no âmbito constitucional, é fundamental apresentar sua abordagem e alteração em algumas das Constituições Brasileiras. Essa descrição é observada no Quadro 2.

Quadro 2 – Histórico da estabilidade nas Constituições Federais do Brasil

CONSTITUIÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTERAÇÃO
Constituição Federal de 16 de julho de 1934	Art. 169 - Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa.	Concedeu estabilidade aos funcionários públicos após 02 anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas e, em geral, depois de 10 anos de efetivo exercício.
Constituição Federal de 10 de novembro de 1937	Art. 156 - [...] c) os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e, em todos os casos, depois de dez anos de exercício, só poderão ser exonerados em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, em que sejam ouvidos e possam defender-se.	Manteve o prazo previsto na anterior suprimindo, entretanto, a expressão efetivo.
Constituição Federal de 18 de setembro de 1946	Art. 188 - São estáveis: I - depois de dois anos de exercício, os funcionários efetivos nomeados por concurso; II - depois de cinco anos de exercício, os funcionários efetivos nomeados sem concurso.	Mudou o termo funcionários públicos para funcionários efetivos. Manteve o prazo de 02 anos quando nomeados por meio de concurso e alterou para 05 anos os de exercício sem concurso.
Constituição Federal de 1967	Art. 99 - São estáveis, após dois anos, os funcionários, quando nomeados por concurso. § 1º - Ninguém pode ser efetivado ou adquirir estabilidade, como funcionário, se não prestar concurso público.	Manteve o prazo de 02 anos, porém determinou que ninguém se tornaria estável sem concurso público.
Emenda Constitucional 1 de 17 de outubro de 1969	Art. 100. Serão estáveis, após dois anos de exercício, os funcionários nomeados por concurso.	Manteve o prazo de 02 anos, porém, excluiu o § 1º.
Constituição de 1988	Art. 41. São estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público. § 1º O servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.	Manteve o prazo de 02 anos, porém acrescentou o § 1º.
Emenda Constitucional 19 de 1998	Art. 6º. O art. 41 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação: Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. [...] § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade é obrigatória a avaliação especial de desempenho, por comissão instituída para essa finalidade.	Alterou para 03 anos o prazo para adquirir estabilidade e, ainda, estabeleceu avaliação de desempenho como condição.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas legislações supracitadas.

Observa-se que as Constituições Federais de 1934 (art. 169), 1937 (art. 156), 1946 (art. 188), 1967 (art. 99), de 1988 (art. 41) e a Emenda 1 de 1969 (art. 100) estabeleceram o período de dois anos de efetivo exercício para o funcionário público concursado se tornar estável no cargo. Sem avaliações periódicas, o servidor apenas aguardava o lapso temporal para adquirir a estabilidade (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011).

A mudança ocorre na década 90 com Emenda Constitucional 19/1998 que inclui alterações ao art. 41, da Constituição de 1988, alterando para três anos de efetivo exercício o período para o servidor atingir a estabilidade e, ainda, estabelecendo avaliação especial de desempenho como condição para se tornar estável no cargo (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011). Além disso, nesse período, a administração deve proporcionar treinamento e integração dos novos servidores, selecionados a partir de concurso público (MODESTO, 2002).

Ressalta-se que o art. 28, da Emenda 19, assegurada “o prazo de dois anos de efetivo exercício para aquisição da estabilidade aos atuais servidores em estágio probatório, sem prejuízo da avaliação a que se refere” (BRASIL, 1998). Portanto, o prazo de três anos somente vai incidir sobre os servidores que ingressaram no serviço público após a publicação da Emenda no Diário Oficial da União (DOU) (CARVALHO FILHO, 2015).

Percebe-se que não há menção expressa no texto constitucional sobre estágio probatório, estando previsto apenas em leis ordinárias, de competência própria para cada ente federativo como, por exemplo, a Lei 1.711/1952, de 28 de outubro de 1952, art. 15, prevendo o estágio probatório como período de dois anos de efetivo exercício. E que mais tarde, em 11 de dezembro de 1990, foi revogada pela Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos federal (GUIMARÃES FILHO, 2004).

Acentua-se que, a partir da Emenda Constitucional 19/1998 o servidor estável passa ter seu vínculo funcional comprometido por: sentença judicial transitada em julgado, processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa, avaliação periódica de desempenho com ampla defesa e, ainda, por exceder limites estabelecidos com pagamento de pessoal na forma dos incisos I, II e III, art. 6º, e § 4º, art. 21 da Emenda 19/1998, que altera o art. 41 e art. 169, da Constituição Federal de 1988.

É fundamental não confundir estabilidade com efetividade, uma vez que o servidor estável é efetivo, mas nem todo servidor efetivo é estável. A efetividade é um atributo do cargo provido por concurso, já a estabilidade é um atributo aos ocupantes de cargos públicos de provimento efetivo, após o preenchimento de certos requisitos previstos em lei (ARAÚJO, 2010).

A estabilidade, apesar de a crença popular considerar como um mero privilégio e regalia pessoal, visa assegurar a continuidade da prestação do serviço público de forma eficiente (MARQUES; FERREIRA, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFES

No âmbito da UFES a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE está regulamentada na forma da Resolução 08/2007-CUn, alterada pelas Resoluções 38/2013-CUn e 07/2014-CUn.

De acordo com as referidas resoluções, são avaliados a aptidão e o desempenho do servidor, no cargo, observando os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Esses critérios avaliativos são desdobrados em outros, porém subjetivos e carentes de um detalhamento mais abrangente, conforme disposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Critérios e seus desdobramentos na avaliação da UFES

CRITÉRIOS	ELENCO DE VERIFICAÇÃO
Assiduidade	Constância
	Pontualidade
Disciplina	Cumprimento de normas
	Discrição/ reserva sobre assunto de interesse interno
	Bom relacionamento
	Cooperação e participação em trabalhos em equipe
	Informa oportunamente imprevistos que impeçam seu comparecimento
	Assimila ensinamentos e faz transferência de aprendizagem
Iniciativa	Independência e autonomia de atuação
	Criatividade
	Tomada de decisão / facilidade na resolução de problemas
	Investe no autodesenvolvimento, procurando atualizar-se para o bom desempenho das atividades do cargo
	Encaminha correta e adequadamente os assuntos e dúvidas do dia a dia
Produtividade	Precisão
	Qualidade
	Rendimento
	Conhecimento do trabalho
	Utiliza os instrumentos de trabalho dentro de sua melhor capacidade produtiva
Responsabilidade	Comprometimento
	Conduta moral e ética profissional
	Dedicação e confiança
	Zelo pelo patrimônio da instituição

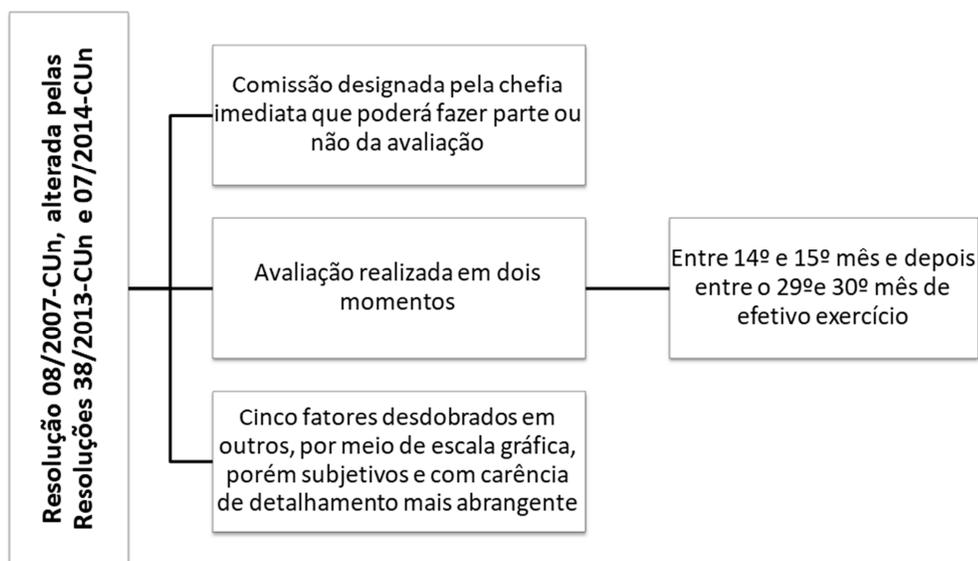
Fonte: Resolução 07/2014-CUn (2014).

As resoluções supracitadas dispõem que as avaliações são realizadas em dois momentos: entre o 14º e o 15º mês e entre o 29º e o 30º mês do efetivo exercício do servidor, primeiro e segundo momento respectivamente. Para cada momento a chefia imediata do servidor designa uma comissão para avaliá-lo por meio de formulário próprio, construído na forma de escala gráfica.

O conceito final do servidor avaliado decorre da média dos dois momentos da avaliação. É exonerado o servidor que não obtiver o mínimo de 78 pontos na conceituação final, ou seja, 50% do total dos pontos mais um.

Em suma, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor técnico-administrativo da UFES, conforme dispõem as Resoluções 08/2007, 38/2013 e 07/2014, todas do Conselho Universitário, apresenta-se na Figura 3.

Figura 3 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE da UFES

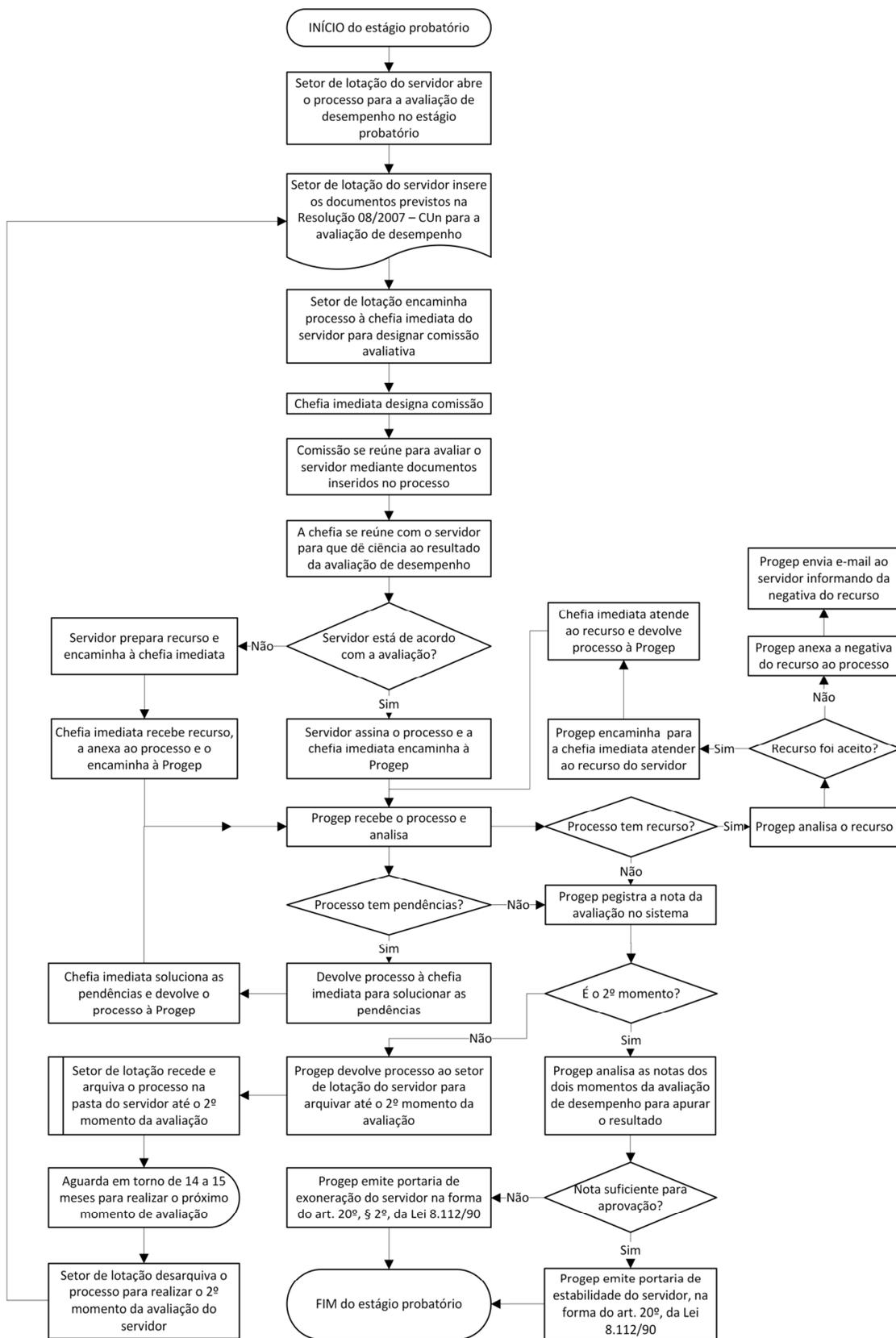


Fonte: Resoluções 08/2007, 38/2013 e 07/2014 (UFES, 2007, 2013, 2014).

Nota: Adaptado pela autora.

O fluxo do processo da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo, incluindo sua tramitação entre os setores responsáveis, é demonstrado por meio da Figura 4.

Figura 4 – Fluxo do processo da avaliação de desempenho do TAE da UFES



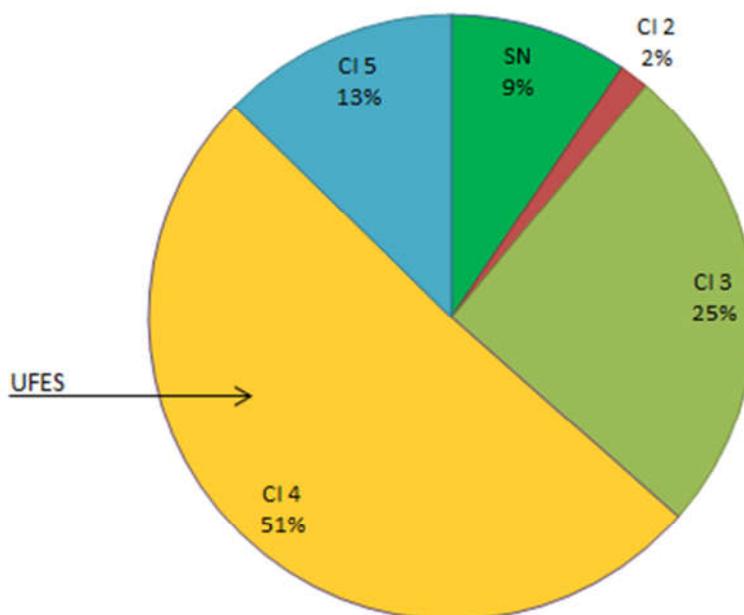
Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar na figura anterior todo o fluxo do processo de avaliação de desempenho do servidor na UFES, ou seja, desde quando é gerado no setor de lotação do servidor no 1º momento da avaliação (14º e 15º mês de efetivo exercício) até a finalização do período de estágio probatório, momento quando emite a portaria de estabilidade ou exoneração do servidor no cargo de provimento efetivo.

4.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Através do Sistema de Regulação do Ensino Superior (eMEC) obteve-se a relação de 63 universidades federais com suas respectivas notas de Conceito Institucional (CI). O percentual dessas universidades federais apresenta-se na Figura 5.

Figura 5 – Percentual das notas de CI nas universidades pesquisadas



Legenda: CI (conceito institucional) e SN (sem nota).

Fonte: Sistema de Regulação do Ensino Superior - eMEC (2019).

Nota: Adaptado pela autora.

Do quantitativo optou-se por selecionar aquelas com CI superior ao da UFES, neste caso com conceito cinco, uma vez que a UFES possui nota quatro. O Quadro 4 expõe as universidades federais com CI maior do que da UFES, ou seja, conceito 5 (conceito máximo).

Quadro 4 – Universidades federais com CI cinco

CÓDIGO IES	INSTITUIÇÃO (IES)	SIGLA	CI	ANO CI⁶
717	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	5	2017
575	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	5	2017
591	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	5	2017
583	Universidade Federal do Ceará	UFC	5	2017
592	Universidade Federal de Lavras	UFLA	5	2013
586	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	5	2011
570	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	5	2011
572	Universidade Federal Fluminense	UFF	5	2011

Fonte: Sistema de Regulação do Ensino Superior - eMEC (2019).

Nota: Adaptado pela autora.

Dentre as oito universidades federais selecionadas obteve-se resposta de sete: Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de São Paulo, Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade Federal Fluminense.

4.2.1 Universidade Federal de Lavras (UFLA)

A avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Lavras (UFLA) está regulamentada na forma da Resolução CUNI 074/2016 (Conselho Universitário), de 26 de outubro de 2016.

Segundo a referida resolução:

1. Para cada TAE é designada uma comissão composta pelo chefe imediato do servidor avaliado na qualidade de presidente da comissão, pelo chefe do órgão/setor ao qual o servidor está vinculado e por um TAE estável e lotado por, no mínimo, um ano no mesmo setor do avaliado.
2. A avaliação acontece em quatro etapas parciais, sendo ao término do 8º, 16º, 24º e 32º mês de efetivo exercício do servidor.

⁶ O prazo de validade dos atos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior é de dez anos de validade para CI 5, segundo a Portaria Normativa MEC 24/2014 (BRASIL, 2014).

3. As avaliações são realizadas pela comissão em conjunto com o servidor avaliado, o qual deverá receber orientações construtivas quanto ao seu desempenho, bem como os motivos das notas atribuídas pela comissão.
4. São considerados dez critérios avaliativos claros e objetivos, por meio de escala gráfica, que estão divididos em quatro subitens avaliativos cada um.
5. Cada subitem avaliativo é atribuído notas em uma escala de 01 (mínimo) a 05 (máximo), de acordo com o desempenho do servidor.
6. A nota final do servidor é obtida por meio da média aritmética das notas atribuídas às quatro avaliações parciais.
7. Será considerado aprovado o servidor que obtiver média final igual ou superior a 70 pontos.

Os critérios avaliativos estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Critérios da avaliação de desempenho na UFLA

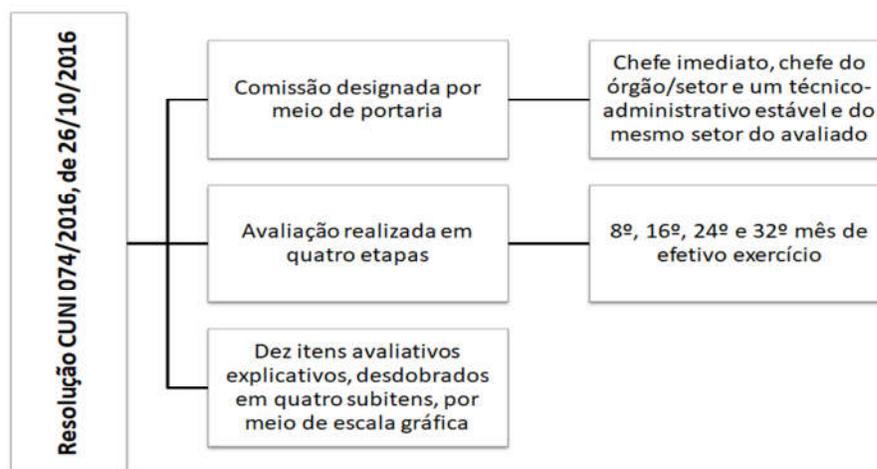
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Frequência e cumprimento de horário	Avalia a frequência, o cumprimento de horário e a permanência no local de trabalho
Cumprimento de normas e respeito à hierarquia	Cumpre as instruções, normas, regulamentos, orientações e determinações dos superiores hierárquicos
Rendimento no trabalho	Avalia o rendimento no trabalho, quantidade e qualidade dos resultados, volume de trabalho relacionado com o tempo gasto para fazê-lo, a complexidade e as condições em que é desenvolvido
Capacidade de iniciativa e abertura às mudanças	Executa, com presteza, as tarefas que lhe são atribuídas e se sugere melhorias
Presteza	Realiza, com prontidão, as tarefas que atribuídas e sugere melhorias
Relacionamento interpessoal	Possui maior ou menor facilidade de interação com o chefe, colegas de trabalho e público interno e externo à instituição
Comunicação	Comunica-se de forma clara e objetiva, por escrito e oralmente, bem como possui capacidade de ouvir os outros
Desenvolvimento profissional	Aproveita as oportunidades de capacitação
Conduta moral e a ética profissional	Atua com integridade de conduta em relação ao trabalho, atitudes pautadas por respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem comum
Zelo pelo patrimônio e meio ambiente	Conserva os materiais, as instalações físicas e os equipamentos da instituição

Fonte: Resolução CUNI 074/2016 (UFLA, 2016).

Nota: Adaptado pela autora.

Em síntese, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UFLA apresenta-se na Figura 6.

Figura 6 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFLA



Fonte: Resolução CUNI 074/2016 (UFLA, 2016).

Nota: Adaptado pela autora.

4.2.2 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do técnico-administrativo está regulamentada na forma da Resolução 17/1992, de 17 de dezembro de 1992 e pela Portaria 112/2006, de 08 de agosto de 2006.

Conforme a referida resolução e a portaria supracitada:

1. A avaliação acontece em três etapas, pela chefia imediata e pelo próprio servidor avaliado, sendo no 10º, 20º e no 30º mês contados a partir do início do exercício.
2. Após cada etapa, o resultado da avaliação será apreciado por uma comissão composta pelo diretor da unidade do avaliado, pela chefia imediata e por um TAE estável indicado pelos seus pares para um mandato de dois anos.
3. As avaliações são realizadas por meio de escala gráfica. Cada critério avaliativo possui questionamento claro e objetivo, com opção para assinalar o desempenho do servidor em “atende totalmente”, “atende parcialmente” ou “não atende”. Os quesitos “não atende” precisam ser justificados.
4. Nas primeiras etapas, a comissão designada examina o relatório da chefia e, se necessário, sugere medidas à adaptação do servidor ao trabalho. Na última etapa emite parecer fundamentado para incluir ou não o servidor no quadro permanente da UFMG.

Os critérios avaliativos e suas definições apresentam-se no Quadro 6.

Quadro 6 – Critérios da avaliação de desempenho na UFMG

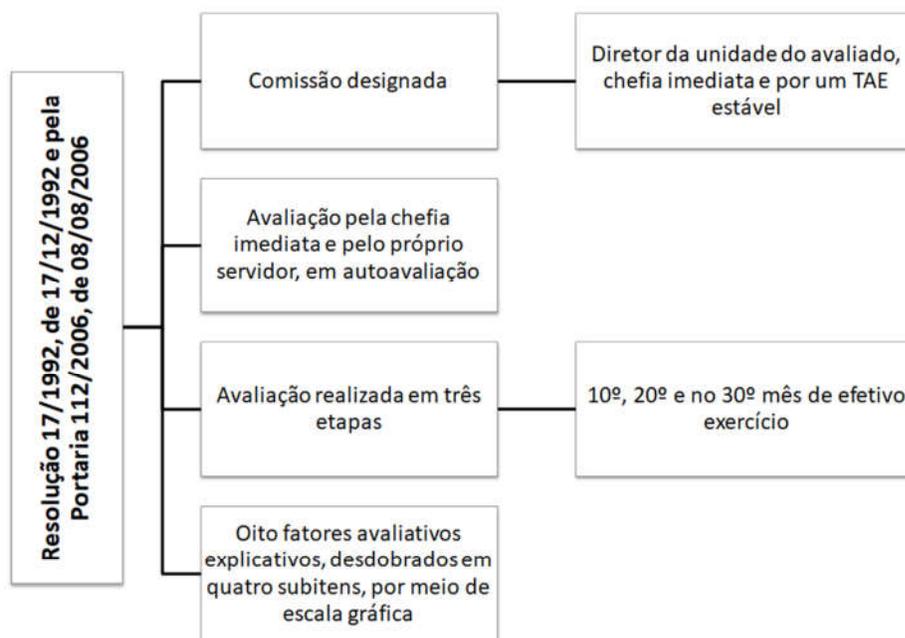
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Assiduidade	Cumprimento de horário, comparecimento e permanência no local de trabalho.
Disciplina	Comportamento do servidor no que se refere ao cumprimento das normas estabelecidas, tendo em vista as necessidades da instituição. Interação com chefia, colegas e público em geral e o desenvolvimento do trabalho.
Iniciativa	Disponibilidade para buscar soluções frente a situações inesperadas, aperfeiçoando o trabalho sobre sua responsabilidade. Consoante em suas experiências e conhecimentos.
Produtividade e qualidade	Desenvolvimento do volume de trabalho relacionado com o tempo gasto para executá-lo e o resultado do mesmo, observando sua exatidão e apresentação.
Responsabilidade	Observar o comprometimento, empenho e confiabilidade que inspira em relação ao trabalho que lhe é designado.
Relacionamento e trabalho em equipe	Considere a interação com colega, chefia e público em geral, observando o desenvolvimento do trabalho, a contribuição para o bom desempenho grupal, compartilhamento, ideias e informações, favorecendo, dessa forma, a integração e desenvolvimento da equipe.
Adaptabilidade às mudanças	Considere a contribuição para o bom desempenho grupal, compartilhando ideias e informações favorecendo a integração e desenvolvimento da equipe.
Conduta ética	Busca preservar os princípios da universalidade, respeito ao serviço público, reconhece a individualidade do outro, os valores sociais e profissionais.

Fonte: Resolução 17/1992 (UFMG, 1992).

Nota: Adaptado pela autora.

Em síntese, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UFMG apresenta-se na Figura 7.

Figura 7 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFMG



Fonte: Resolução 17/1992 e Portaria 112/2006 (UFMG, 1992 e 2006).

Nota: Adaptado pela autora.

4.2.3 Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)

A avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) está regulamentada na forma da Resolução 101/2017 do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de 2017.

A referida resolução dispõe que:

1. A avaliação é um processo sistemático, pedagógico e participativo para aferir o desempenho do servidor realizado por meio de um plano de trabalho, em consonância com objetivos institucionais.
2. O plano de trabalho é elaborado pela chefia imediata em conjunto com o avaliado, baseado na descrição do cargo, prevista no PCCTAE e nas atividades do setor onde o servidor desempenha suas atribuições.
3. As avaliações são realizadas em três etapas, sendo pela chefia imediata e pelo próprio servidor em autoavaliação e compreendendo o 12º, 24º e 32º mês de efetivo exercício.
4. Todas as etapas da avaliação passam por uma comissão, de modo que seus integrantes, com exceção do presidente, têm seus mandatos renovados a cada dois anos, sendo vedada a recondução, e deverão ser servidores estáveis no cargo.
5. Depois de concluídas todas as fases do processo avaliativo, o resultado final da avaliação do servidor é aferido a partir do cálculo da média ponderada das três etapas.
6. Na fase final são consideradas as penalidades disciplinares aplicadas ao servidor, caso existam.
7. Para adquirir a estabilidade o servidor não pode ser reprovado em mais de uma etapa, caso isso ocorra nas duas primeiras etapas, seu estágio probatório está encerrado.

Os fatores e sua descrição são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Fatores da avaliação de desempenho na UNIFESP

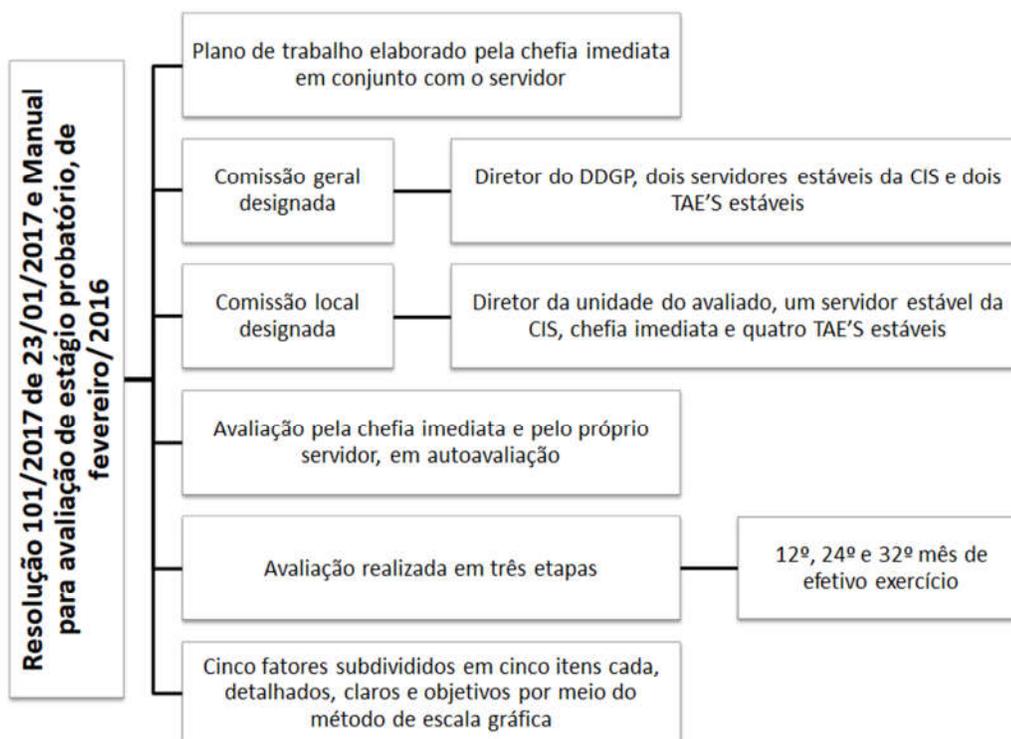
FATORES	DESCRIÇÃO
Assiduidade	Avalia a frequência diária ao trabalho (pontualidade, permanência e dedicação)
Disciplina	Avalia o comportamento quanto à observância aos regulamentos e orientação da chefia (comportamento equilibrado, discreto)
Iniciativa	Avalia a capacidade em tomar providências por conta própria dentro da sua competência (independência e autonomia na atuação, dentro dos limites estabelecidos)
Produtividade	Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo servidor e ao atendimento aos prazos estabelecidos (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material, equipamento, prazos e qualidade do serviço na execução das suas atividades)
Responsabilidade	Avalia como assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas; a conduta moral e a ética profissional

Fonte: Manual para avaliação do estágio probatório do TAE (UNIFESP, 2016).

Nota: Adaptado pela autora.

Em resumo, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UNIFESP apresenta-se na Figura 8.

Figura 8 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UNIFESP



Fonte: Resolução 101/2017 e Manual para Avaliação do Estágio Probatório (UNIFESP, 2016 e 2017).

Nota: Adaptado pela autora.

4.2.4 Universidade Federal do Ceará (UFC)

Na Universidade Federal do Ceará a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE está regulamentada na forma da Resolução 51/CONSUNI/2018 (Conselho Universitário), de 31 de agosto de 2018.

Conforme a referida resolução:

1. A avaliação acontece em cinco etapas, de forma *on-line*, pela chefia imediata.
2. As etapas são realizadas a cada seis meses, sendo no 6º, 12º, 18º, 24º e 30º mês de efetivo exercício do servidor.
3. A cada etapa da avaliação o resultado é precedido com parecer de uma comissão designada, bem como o resultado final.
4. É considerado o histórico funcional do servidor registrado na instituição, a cada etapa da avaliação.
5. As avaliações são realizadas por meio de escala gráfica, considerando cinco fatores definidos e divididos em quatro itens cada, de modo objetivo e claro.
6. O desempenho do servidor é definido por meio de indicadores ponderados de 30 (mínimo) a 120 (máximo), sendo: insatisfatório (30 a 60 pontos) e satisfatório (61 a 120 pontos).
7. O servidor que atingir pontuação igual ou superior a 61 pontos em cada avaliação, até o 30º mês, será considerado apto. Caso não atinja a pontuação igual ou inferior a 60 pontos será considerado inapto, ou seja, reprovado no estágio probatório.

Os fatores com suas definições estão dispostos no Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores da avaliação de desempenho na UFC

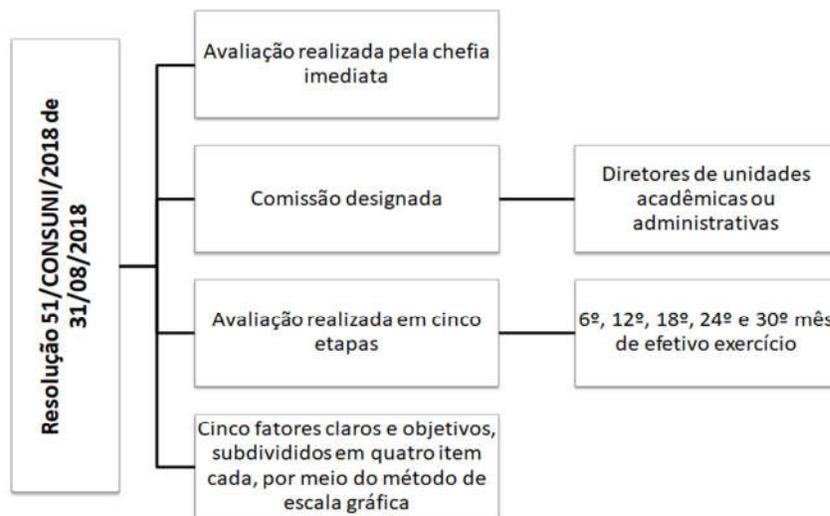
FATORES	DEFINIÇÃO
Assiduidade	Frequência e permanência no local de trabalho, com excetuando-se as licenças e afastamentos considerados como efetivo exercício.
Disciplina	Avalia o comportamento no que se refere às normas da instituição, considerando possíveis penalidades e processos administrativos disciplinares.
Capacidade de iniciativa	Considera a capacidade para buscar soluções adequadas.
Produtividade	Avalia a quantidade, qualidade e o cumprimento de prazos na execução dos trabalhos desenvolvidos.
Responsabilidade	Observa o comprometimento e empenho com que realiza o trabalho, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.

Fonte: Resolução 51/CONSUNI (UFC, 2018).

Nota: Adaptado pela autora.

Em suma, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UFC apresenta-se na Figura 9.

Figura 9 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFC



Fonte: Resolução 51/CONSUNI (UFC, 2018).

Nota: Adaptado pela autora.

4.2.5 Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

A avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) está regulamentada na forma da Resolução 02/1995, 07 de julho de 1995, alterada pela Resolução 04/2002, de 06 de novembro de 2002, ambas do Conselho Universitário.

Segundo as referidas resoluções:

1. A avaliação acontece em cinco etapas: ao final do 6º, 12º, 20º, 26º e 32º mês de exercício do servidor.
2. As etapas avaliativas são realizadas por uma comissão formada pela chefia imediata e mais quatro servidores, sendo: dois servidores indicados pela chefia e dois, indicados pelo avaliado, de modo que os indicados sejam do mesmo setor do avaliado e conheçam as atividades desempenhadas e a atuação do avaliado.
3. Durante a reunião da comissão o servidor está presente e ciente dos termos da avaliação, quando pode fazer observações e argumentar quanto ao seu desempenho.

4. No decorrer das etapas da avaliação é aplicado um relatório de performance.
5. Concomitante ao relatório de performance a comissão atribui nota ao servidor com questões avaliativas claras e objetivas, por meio de escala gráfica.
6. As questões avaliativas contêm três questões para a capacidade de iniciativa, duas cada para assiduidade, produtividade e responsabilidade e uma questão para o critério disciplina.
7. O resultado final da avaliação é calculado através da média ponderada das cinco etapas considerando, ainda, o histórico funcional do servidor avaliado.
8. Não será habilitado no estágio probatório o servidor que, durante o período possuir mais de 14 faltas injustificadas, ora tenha causado efetivo dano ao patrimônio ou às atividades da instituição em real prejuízo aos cofres ou à imagem da UFRJ e/ou advertência e/ou suspensão, mesmo que com pequeno número de faltas sem justificativas.
9. Será habilitado aquele que, além de atender os requisitos obtiver, no mínimo, 60% do total máximo, após a média ponderada das cinco avaliações.

O relatório de performance apresenta-se no Quadro 9.

Quadro 9 – Relatório de performance da avaliação de desempenho na UFRJ

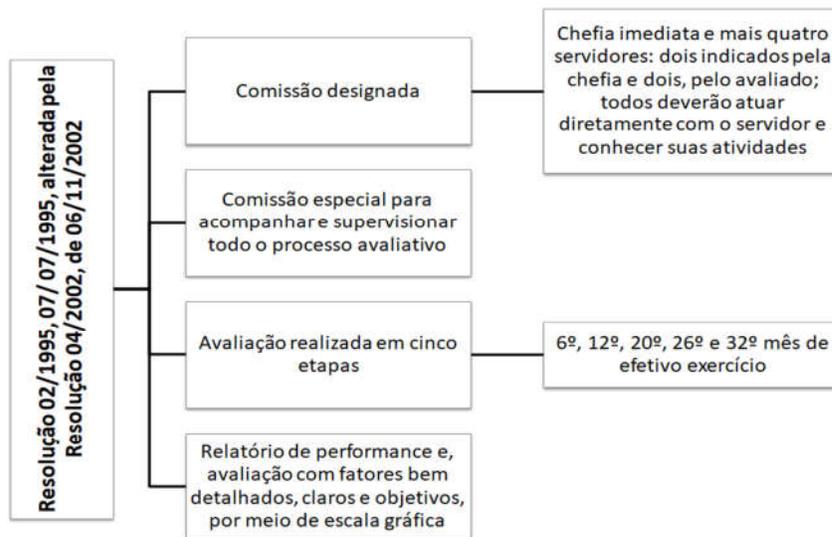
<p>1. ADEQUAÇÃO AO CARGO OU FUNÇÃO:</p> <p>a) Descreva as atividades que o servidor vem desempenhando no cargo que ocupa.</p> <p>b) A maneira pela qual o servidor desenvolve suas atividades atende às necessidades do setor?</p> <p>c) O potencial para o trabalho que tem sido apresentado pelo servidor é inferior, satisfatório ou superior às atividades que desempenha?</p>
<p>2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS:</p> <p>a) O relacionamento com os colegas da Unidade tem influenciado o desempenho das atividades do servidor?</p> <p>b) O relacionamento com o chefe imediato tem influenciado o desempenho das atividades?</p> <p>c) Como o público (interno e/ou externo) atendido tem reagido/ avaliado ao atendimento prestado pelo servidor?</p> <p>d) O servidor vem encontrando dificuldades para desenvolver suas atribuições? Em caso positivo, quais são e que medida sugere para superá-las?</p> <p>e) Indique as necessidades de treinamento em geral e qualificação específica (cursos, seminários, etc..) que, no seu entender, poderiam contribuir para o melhor desempenho das atividades inerentes ao cargo do servidor.</p>
<p>3. CONDIÇÕES DE TRABALHO:</p> <p>a) O desempenho das atividades desenvolvidas pelo servidor tem sido afetado pelas condições do ambiente de trabalho (iluminação, arejamento, umidade, mobiliário, espaço físico, segurança e outros)?</p> <p>b) A produtividade tem sido prejudicada por algum fator ligado a equipamentos e materiais?</p>
<p>4. SAÚDE DO TRABALHADOR:</p> <p>a) Têm-se observado limitações ao trabalho decorrentes de problemas de saúde física ou mental ou de dificuldades de adaptação psicossocial, que demandem acompanhamento especializado?</p>

Fonte: Resolução 04/2002 (UFRJ, 2002).

Nota: Adaptado pela autora.

Em síntese, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UFRJ apresenta-se na Figura 10.

Figura 10 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFRJ



Fonte: Resolução 04/2002 (UFRJ, 2002).

Nota: Adaptado pela autora.

4.2.6 Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo está regulamentada na forma da Resolução 008/2006-CONSAD (Conselho Universitário), de 20 de abril de 2006.

Segundo a resolução supracitada:

1. A avaliação acontece em quatro etapas, sendo no 8º, 16º, 24º e no 32º mês, contados do início de exercício do servidor e é de responsabilidade da chefia imediata, apoiada por um processo de tutorização.
2. O tutor é indicado pela chefia imediata do servidor e deve ocupar cargo de nível igual ou superior ao do servidor avaliado.
3. O tutor tem papel de colaborar na inserção socioprofissional do avaliado, orientá-lo sobre aspectos institucionais e inerentes às suas atribuições.
4. O plano de trabalho é elaborado pelo tutor, juntamente com o servidor, para o período avaliativo designado e acordado com a chefia imediata, de modo que devem constar as atividades a serem desenvolvidas pelo servidor avaliado.

5. As avaliações parciais, por meio de escolha forçada, são realizadas pela chefia imediata, apoiada pelo tutor, e pelo próprio servidor, em autoavaliação.
6. A última avaliação é enviada a uma comissão para compor o processo final, que emite parecer qualitativo acerca do desempenho do servidor.
7. A comissão é composta pela chefia imediata, por dois servidores de cargo em nível igual ou superior ao do avaliado e pelo tutor, na função de consultor.
8. A última etapa da avaliação, no 32º mês, deve conter informações sobre todo o estágio probatório. É realizada por meio de escala gráfica, com quatro os critérios (assiduidade, disciplina, iniciativa e responsabilidade) e desmembrados em subitens diretos, objetivos e claros.
9. Para cada critério será atribuído o desempenho do servidor em “acima do esperado”, “dentro do esperado”, “abaixo do esperado” ou “insuficiente”.

Os critérios avaliados nas três primeiras etapas, por meio do método de escolha forçada, apresentam-se no Quadro 10.

Quadro 10 – Critérios na avaliação parcial de desempenho na UFRN

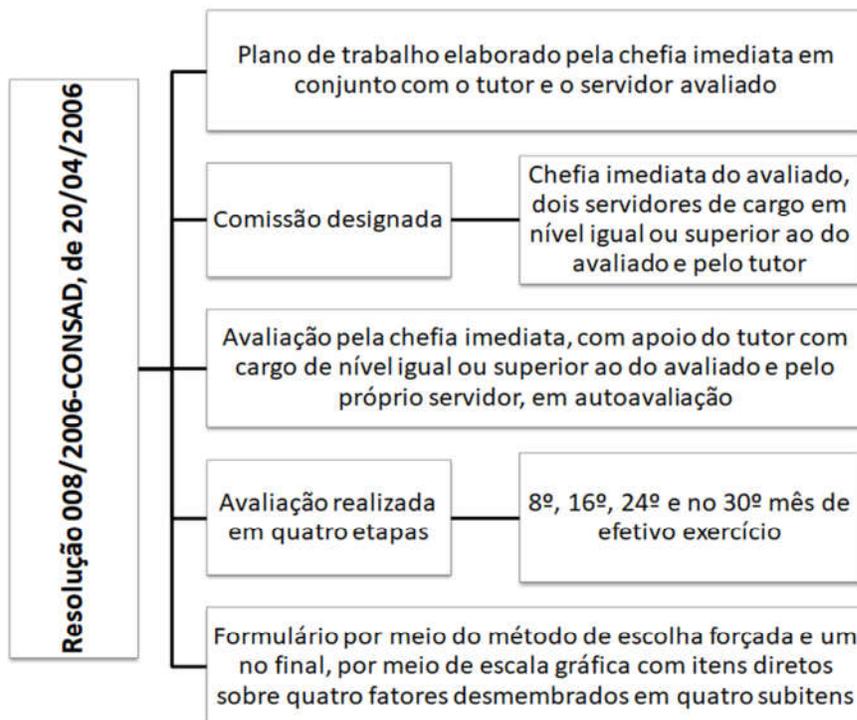
1 – Assiduidade	
1.1 - Comparecimento ao trabalho a) Não costuma faltar sem justificativa. b) Não falta sem justificativa. c) Falta frequentemente sem justificativa.	1.2 - Permanência no trabalho a) Está na maioria das vezes procurando um modo de escapar ou ausentar-se das responsabilidades. b) Ausenta-se do serviço por breves períodos, mas normalmente sabe-se onde está e logo retorna. c) Dedicar-se integralmente ao trabalho durante todo o expediente.
2 - Disciplina: Maneira pela qual segue as normas disciplinares da instituição e demais orientações e instruções dos superiores. a) O servidor é indisciplinado; não gosta de receber ordens e demonstra pouco caso com relação às normas da instituição. b) Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas, buscando conhecê-las e compreendê-las, constituindo um exemplo para os colegas. c) Aceita com naturalidade as ordens de serviço, mas às vezes precisa ser chamado à atenção por falhas disciplinares, sendo necessário verificar se cumpriu com exatidão as ordens recebidas.	
3 - Iniciativa: Vivacidade em perceber as prioridades e agir acertadamente, quando necessário. a) Busca orientação para solucionar os problemas e dúvidas do dia-a-dia e resolver situações embaraçosas que surjam. Mas, não costuma investir em situações novas sem que receba ordens. b) Desenvolve-se com habilidade nas situações de rotina e encaminha correta e adequadamente os assuntos quando fogem à sua alçada decisória. c) Omite-se em tomar medidas novas ou melhores diante dos problemas que lhe surgem.	
4 - Responsabilidade: Maneira pela qual desempenha suas funções, inspirando confiança quando assume e desenvolve uma tarefa. a) Pode-se contar com o servidor desde que seja supervisionado. Sua atuação torna-se duvidosa quando trabalha sozinho, sendo incapaz de responder pelos seus atos. b) Conhece suas responsabilidades, porém, por vezes, precisa ser lembrado pela chefia das tarefas que lhe foram confiadas. c) É fiel aos compromissos, cumpre a legislação vigente e assume as obrigações do seu trabalho.	

Fonte: Resolução 008/2006-CONSAD (UFRN, 2006).

Nota: Adaptado pela autora.

Em resumo, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UFRN apresenta-se na Figura 11.

Figura 11 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFRN



Fonte: Resolução 008/2006-CONSAD (UFRN, 2006).

Nota: Adaptado pela autora.

4.2.7 Universidade Federal Fluminense (UFF)

A avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal Fluminense (UFF) está regulamentada na forma da Instrução de Serviço 001/2012, de 02 de fevereiro de 2012.

Conforme a referida instrução de serviço:

1. A avaliação acontece em quatro etapas, correspondente a cada período de nove meses de efetivo exercício do servidor: 9º, 18º, 27º e 36º mês.
2. Ao iniciar cada etapa, a chefia imediata e o servidor, juntos, programam as atividades que serão desenvolvidas durante o período avaliativo, por meio do plano de trabalho.
3. Ao término de cada etapa, o servidor e sua chefia devem avaliar se o que estava definido no plano de trabalho foi realizado. Em seguida, formalizar a

avaliação individual pela chefia imediata e pelo próprio servidor, em autoavaliação, e programar as atividades a serem realizadas no período seguinte.

4. A comissão é composta por três servidores estáveis, sendo um indicado pela Comissão Interna de Supervisão (CIS) e dois indicados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, dos quais pelo menos um deve ser ocupante do mesmo cargo ou nível do avaliado.
5. As avaliações são feitas na forma de escala gráfica e são observados cinco critérios sem desdobramentos.
6. Caso ocorra, em alguma etapa da avaliação, um resultado inferior a 70 pontos ou se, em algum dos indicadores, obtiver pontuação inferior a quatro pontos, o avaliado e a respectiva chefia devem adotar alternativas para aprimorar o desempenho.
7. O resultado final da avaliação é obtido pela média ponderada entre os três primeiros resultados parciais do estágio probatório, atribuindo-se peso 01 aos dois primeiros e peso 02 ao terceiro resultado da avaliação.
8. O resultado da avaliação da quarta etapa é considerado para fins de progressão por mérito profissional, assim como para subsidiar o processo de recurso referente a resultado insatisfatório, a critério da comissão.
9. Será considerado aprovado o servidor que obtiver, no resultado final, o mínimo de 70 pontos.

Os critérios avaliativos e os indicadores de desempenho apresentam-se no Quadro 11.

Quadro 11 – Critérios e indicadores de desempenho na UFF

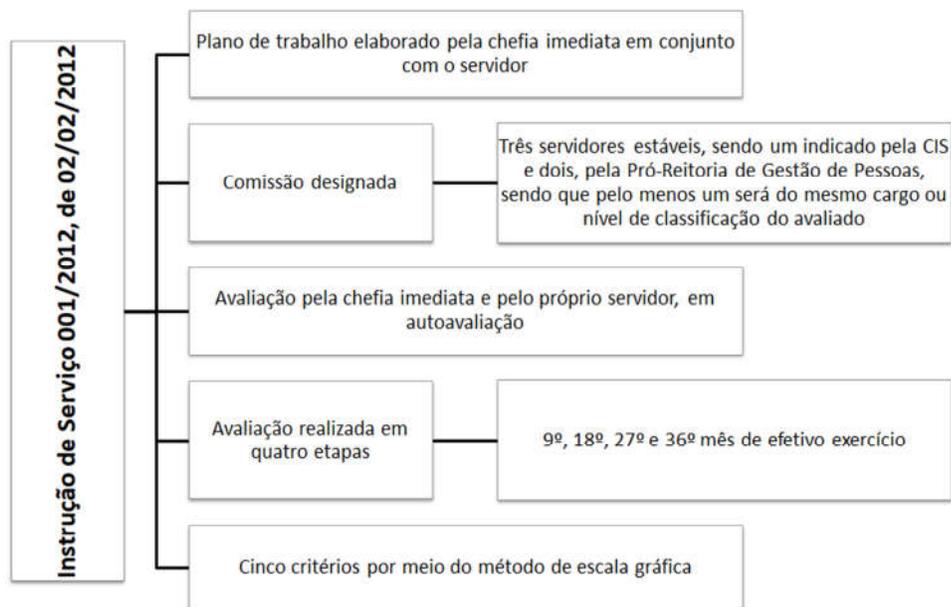
CRITÉRIOS	INDICADOR DE DESEMPENHO
Assiduidade	Comparece com regularidade e prontidão ao local de trabalho, cumprindo o horário pré-estabelecido para a sua jornada.
Disciplina	Conhece e cumpre as normas gerais de funcionamento da Instituição bem como os regulamentos vigentes na área de atuação.
Capacidade de iniciativa	Tem postura ativa no trabalho, buscando conhecimentos e inovações em suas atividades, bem como compartilha as práticas bem sucedidas.
Produtividade	Busca atingir os resultados e metas definidos, demonstrando domínio dos processos e habilidades necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, com o padrão de qualidade requerido pelo cargo.
Responsabilidade	Assume as atividades pelas quais é responsabilizado, demonstrando percepção do impacto do seu trabalho sobre as demais tarefas.

Fonte: Resolução 001/2012 (UFF, 2012).

Nota: Adaptado pela autora.

Em tese, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor TAE da UFF apresenta-se na Figura 12.

Figura 12 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE na UFF



Fonte: Resolução 001/2012 (UFF, 2012).

Nota: Adaptado pela autora.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Dentre os assuntos pertinentes que foram observados ao longo da análise comparativa observou-se a presença de alguns aspectos comuns entre elas e que são sugeridos por diversos autores, como Oliveira (2013), Modesto (2002), Bergue (2010) e, ainda, Robbins; Decenzo e Wolter (2014), para que o processo avaliativo seja uma ferramenta efetiva:

1. Propor plano de trabalho para o servidor;
2. Realizar as etapas da avaliação com mais frequência;
3. Estabelecer critérios ao formar a comissão avaliativa, como por exemplo, formada por servidor estável, que atua diretamente com o avaliado e/ou com cargo igual ou superior ao do avaliado;
4. Considerar a avaliação da chefia imediata e do próprio servidor, em autoavaliação;
5. Definir critérios avaliativos, claros e com objetividade.

Após identificar esses aspectos, no decorrer da análise comparativa entre universidades federais, construiu-se um diagrama, conforme apresenta o Quadro 12.

Quadro 12 – Universidades que consideram, nas avaliações de desempenho, os aspectos observados ao longo da análise

UF	ASPECTOS OBSERVADOS				
	Plano de trabalho	Avaliação em 04 ou 05 etapas	Envolvidos no processo de avaliação		Critérios definidos, claros e objetivos
			Critérios ao formar a comissão (formada por servidor estável, que atua diretamente com o avaliado, e/ou com cargo igual ou superior ao do avaliado)	Avaliação realizada pela chefia e pelo avaliado	
UFLA					
UFMG					
UNIFESP					
UFC					
UFRJ					
UFRN					
UFF					
UFES					

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1 Plano de trabalho para o servidor

Para ter uma avaliação de desempenho coerente e eficaz é necessário fazê-la de acordo com o que fora anteriormente programado com cada profissional, por meio do plano de trabalho (OLIVEIRA, 2013). O plano de trabalho deve ser construído pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, tendo como referência a descrição das atividades de cada cargo, previstas no PCCTAE, disposto na Lei. 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

No âmbito da UFES não há estabelecido, na resolução que dispõe sobre a avaliação de desempenho no estágio probatório, que haja um plano de trabalho para o servidor logo que ingressa na instituição. No entanto, existe o cadastro de ambiente organizacional, na forma do Decreto 5.824/2006, onde o servidor juntamente com a chefia assinala as atividades que vai desempenhar no setor, de acordo com o cargo, mas sem mencionar as etapas de avaliação no estágio probatório e sem perspectivas de alteração.

Dentre as universidades federais pesquisadas observou-se que, três delas estabelecem um plano de trabalho para o servidor logo que inicia suas atividades na instituição, conforme evidencia o Quadro 13:

Quadro 13 – Plano de trabalho para o servidor nas universidades federais

UNIVERSIDADE	DESCRIÇÃO
UFLA	Não possui
UFMG	Não possui
UNIFESP	Elaborado pela chefia e servidor avaliado
UFC	Não possui
UFRJ	Não possui
UFRN	Elaborado pelo servidor avaliado e seu tutor
UFF	Elaborado pela chefia e servidor avaliado

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a UNIFESP, UFRN e a UFF estabelecem, em suas resoluções e normas internas, que tenha o plano de trabalho para o técnico-administrativo assim que ingressa na universidade, de modo que seja elaborado pela chefia imediata em conjunto com o novo servidor.

Planejar as atividades que serão desempenhadas, pelo servidor, no decorrer do período avaliativo é extremamente fundamental, até porque “não se pode avaliar qualquer processo ou pessoa sem fazê-lo em relação a um parâmetro válido” (BERGUE, 2010, p. 275), ou seja, aos objetivos almejados pela organização pública. A aferição do desempenho de um indivíduo deve ser conduzida de forma a verificar sua participação efetiva no alcance dos objetivos institucionais.

Portanto, antes de avaliar o desempenho do servidor é relevante um plano de trabalho, pois para que o avaliado realize eficientemente suas responsabilidades e funções, ele deve saber e compreender o que a instituição espera dele e a partir de então desempenhar o trabalho de acordo com o que fora planejado efetivamente. Com o plano de trabalho é uma forma, também, de evitar que a avaliação seja realizada baseada na personalidade do avaliado, mas sim nos resultados obtidos (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Desta maneira, por meio do plano de trabalho o servidor tem conhecimento das atividades que serão desenvolvidas ao longo do período avaliativo, reforça seu compromisso em desenvolvê-las com qualidade, eficiência e dentro do prazo

estabelecido. Ademais, proporciona a organização mapear todas as práticas administrativas desenvolvidas pelos diferentes setores e equipes institucionais.

4.3.2 Etapas da avaliação de desempenho mais frequentes

A avaliação de desempenho, realizada durante o estágio probatório, é uma avaliação global que não, necessariamente se concentra num único momento, mas que pode ser desdobrada em etapas, de modo a acompanhar o desenvolvimento do servidor ao longo do tempo e sua adaptação (MODESTO, 2002).

No âmbito da UFES a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, no estágio probatório, é realizada em dois momentos conforme dispõe a Resolução 08/2007-CUn, alterada pelas Resoluções 38/2013-CUn e 07/2014-CUn. O número de etapas que cada universidade federal pesquisada realiza suas avaliações de desempenho do TAE, no estágio probatório, apresenta-se no Quadro 14.

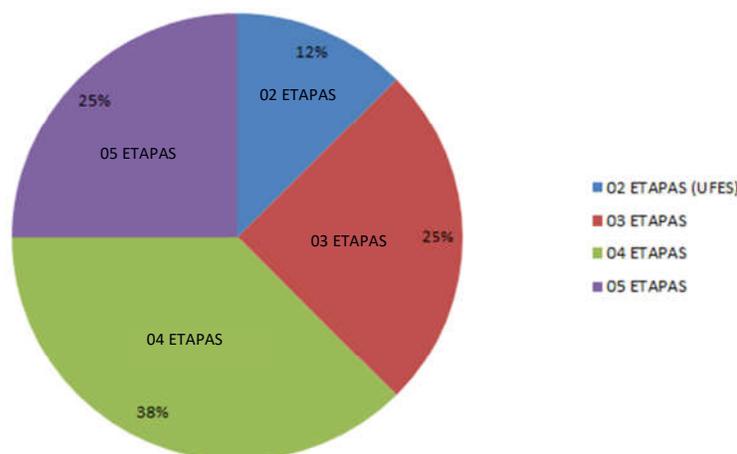
Quadro 14 – Etapas que as universidades realizam as avaliações de desempenho

02 ETAPAS	03 ETAPAS	04 ETAPAS	05 ETAPAS
UFES	UFMG UNIFESP	UFLA UFRN UFF	UFC UFRJ

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a UFMG e UNIFESP realizam a avaliação do servidor em três etapas. A UFLA, UFRN e a UFF fazem em quatro. Em cinco etapas realizam as universidades UFC e UFRJ. Esse percentual, por etapas, está apresentado na Figura 13.

Figura 13 – Percentual das etapas avaliativas nas universidades federais



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao longo da análise comparativa observou-se que as universidades federais pesquisadas realizam suas avaliações em três, quatro e até cinco etapas. Todavia, a UFES é a única universidade federal, entre as selecionadas, que realiza sua avaliação de desempenho, no estágio probatório, em apenas dois momentos.

A legislação não dispõe em quantas etapas a avaliação de desempenho, no estágio, deva ser realizada; no entanto, a literatura orienta que o processo avaliativo seja feito em vários momentos, como recomendam Rangel e Canello (2012) ao afirmar que, uma única avaliação não é suficiente para que o servidor se adeque e se adapte ao cargo, até porque não será possível que ele melhore seu desempenho em um segundo ciclo avaliativo. Porém, somente através de um processo avaliativo periódico, dividido em várias etapas, é capaz para perceber a evolução do servidor, oferecer-lhe oportunidades de superar suas deficiências, bem como permitir à instituição aferir melhor as potencialidades do novo profissional.

Nesse raciocínio, Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 351) ratificam que a avaliação de desempenho seja conduzida, no mínimo, uma vez por ano, mas semestralmente é até melhor. Eles argumentam explicando que “assim como os estudantes não gostam de ter a nota inteira de seu curso apoiada no resultado de um exame final, os funcionários também não sentem prazer em ter suas carreiras dependendo de apenas uma análise anual”. Segundo os autores, duas avaliações por ano aponta que menos desempenho será avaliado em cada etapa, ademais diminui a tensão que os profissionais associam às avaliações.

O lapso temporal do estágio probatório é de 36 meses e todo o processo avaliativo do servidor deve ser submetido à homologação da autoridade quatro meses antes de findar período do estágio probatório, conforme dispõe o § 1º, art. 20, da Lei 8.112/90. Sendo assim, entende-se que uma avaliação de desempenho, no estágio probatório, deva ser realizada em quatro etapas, ou seja, de oito em oito meses a contar do início do exercício do servidor na instituição. Essa representação é demonstrada por meio da Figura 14.

Figura 14 – Etapas sugeridas para uma avaliação de desempenho da UFES



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta maneira, acredita-se que somente com um processo avaliativo periódico, dividido em várias etapas, é possível aferir, de fato, o desempenho do servidor, identificar suas potencialidades e observar sua evolução no cargo. E depois, é uma oportunidade para o servidor superar suas deficiências e buscar se desenvolver profissionalmente ao longo do período avaliativo. Ademais ao término da quarta avaliação, no 32º mês, dar-se-á o prazo para cumprir o que dispõe o § 1º, art. 20, da Lei 8.112/90.

Aplicar avaliações periódicas é uma maneira, também, de evitar o erro de recenticidade que acontece quando os avaliadores lembram e dão prioridade aos comportamentos, do avaliado, que tenham ocorrido próximos ao período de mensuração do desempenho, como argumentam Robbins, Decenzo e Wolter (2014). Presume-se que um interstício menor para aplicar a avaliação é menos suscetível a erros, uma vez que os avaliadores irão considerar os fatos ocorridos dentro de um curto período de tempo.

Acredita-se que com uma avaliação dividida em mais etapas o servidor tem a oportunidade de rever seu desempenho, mediante as notas recebidas durante cada etapa e, a partir de então, se desenvolver nas etapas seguintes e, assim, ser aprovado no estágio probatório.

4.3.3 Os envolvidos no processo de avaliação de desempenho

A estabilidade é concedida aos servidores que foram nomeados para cargo de provimento efetivo, após submeter-se ao período de estágio probatório. Durante esse período é indispensável avaliação de desempenho, realizada por comissão constituída para essa finalidade (BRASIL, 1998).

Ao compor a comissão de avaliação é fundamental observar alguns requisitos propostos por Bergue (2010): ser integrada por servidores estáveis, investidos em cargos não inferiores, em termos de complexidade, ao cargo ocupado pelo servidor avaliado; receber orientação e capacitação para o processo avaliativo; se possível, ser multidisciplinar, para alcançar perspectivas distintas de análise.

Na Universidade Federal do Espírito Santo o processo da avaliação de desempenho do servidor TAE é encaminhado à chefia imediata, que designa uma comissão

composta por três membros e que poderá integrá-la ou não (UFES, 2007). Percebe-se que o texto da Resolução 08/2007-CUn não menciona critérios ao compor a comissão para avaliar o desempenho do servidor em estágio probatório.

Entretanto, nas universidades federais selecionadas, observou-se que a maioria é criteriosa ao compor a comissão de avaliação. Entre os critérios tem-se: formada pela chefia imediata e/ou diretores de unidade e departamentos, composta por um servidor técnico-administrativo estável e/ou com cargo igual ou superior ao do avaliado e por servidores que atuam diretamente com o avaliado.

Os critérios para compor a comissão de avaliação, no estágio probatório, das universidades federais apresentam-se no Quadro 15.

Quadro 15 – Critérios para compor a comissão de avaliação nas universidades

UNIVERSIDADE	CRITÉRIOS PARA COMPOR A COMISSÃO
UFLA	Técnico-administrativo estável e que atua diretamente com o servidor
UFMG	Técnico-administrativo estável
UNIFESP	Técnico-administrativo estável
UFC	Composta por diretores de unidades acadêmicas ou administrativas
UFRJ	Dois servidores indicados pela chefia e dois indicados pelo avaliado e que atuam diretamente com o servidor e conhece suas atividades
UFRN	Servidor com cargo igual ou superior ao do avaliado
UFF	Técnico-administrativo estável e com cargo igual ou superior ao do avaliado

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que, com exceção da UFC, as universidades pesquisadas orientam que a comissão avaliadora seja composta, parcialmente, por servidores técnico-administrativos com cargo igual ou superior ao do avaliado ou, ainda, que atuam diretamente com o avaliado, de modo que conhece suas atividades.

Considerar a participação do servidor, que atua diretamente com o avaliado, é fundamental, haja vista que existem alguns fatores que a pessoa da equipe pode julgar melhor do que a chefia imediata em função da proximidade física. Até porque favorece a autonomia da equipe de trabalho, reforça a importância da cooperação e aumenta a precisão e a efetividade do processo avaliativo (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014). A chefia e colegas de trabalho passam a ser vistos como aliados e parceiros na busca do aperfeiçoamento profissional (MARQUES, 2015).

Nota-se, ainda, a partir do quadro anterior que a UFLA, UFMG, UNIFESP e a UFF estabelecem, em suas normas, que a comissão seja formada por servidor estável, ou seja, que não esteja em estágio probatório. Ademais, o Decreto 7.133/2010, art. 23, § 4º, dispõe que somente poderão compor a comissão de avaliação de desempenho, servidores em cargos efetivos e estáveis (BRASIL, 2010).

Além da comissão constituída para essa finalidade, conforme disposto na Emenda 19, algumas das universidades selecionadas estabelecem, em suas normas internas, que a avaliação do servidor em estágio probatório seja realizada, também, pela chefia imediata e pelo próprio servidor, em autoavaliação. Contudo, não é o que dispõem as resoluções da UFES, uma vez que a chefia imediata designa a comissão, mas não necessariamente participa do processo.

Assim sendo, a representação dos envolvidos no processo de avaliação de desempenho, das universidades selecionadas, apresenta-se no Quadro 16.

Quadro 16 – Envolvidos nas avaliações de desempenho nas universidades

Universidade	Chefia imediata	Autoavaliação	Comissão com a presença do servidor	Comissão designada
UFLA				
UFMG				
UNIFESP				
UFC				
UFRJ				
UFRN				
UFF				
UFES				

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que na UFMG, UNIFESP, UFRN e UFF as avaliações dos servidores são realizadas pela chefia imediata, pelo próprio servidor em autoavaliação e finalizada por uma comissão designada. Na UFC as avaliações são feitas pela chefia e por uma comissão instituída para esse fim.

Nota-se, ainda, que na UFLA e na UFRJ as avaliações são realizadas apenas por uma comissão, mas com a participação do servidor. Já na UFES a avaliação é realizada por uma comissão, designada pela chefia imediata, que não necessariamente participa da avaliação e, sem o envolvimento do servidor no processo avaliativo.

Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 368) argumentam que, conforme aumenta o número de avaliadores cresce, também, a probabilidade de atingir informações mais precisas e coerentes na avaliação. “Se o erro de um avaliador tende a seguir uma curva normal, um aumento no número de avaliadores tenderá a encontrar a maioria reunida perto do ponto médio”.

Acredita-se, também, que quando o servidor participa da avaliação, se autoavaliando, ele tem oportunidade de repensar sua postura enquanto profissional e questionar sobre seu desempenho, perceber suas dificuldades, reconhecer onde há necessidade de mudança e obter informações importantes para um processo de autodesenvolvimento e qualificação.

Para corroborar Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 351) esclarecem que, com as autoavaliações a resistência e a tensão dos profissionais, em relação ao processo, são reduzidas além de se transformar num excelente meio de estimular discussões entre chefia e servidor avaliado, abrindo espaço para um diálogo construtivo, por meio do *feedback*, sobre o desempenho do servidor.

Todavia, a chefia imediata pode comparar a avaliação da comissão com a autoavaliação do servidor, possibilitando identificar as habilidades, as deficiências e quais mudanças são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do servidor na carreira (MARQUES, 2015).

4.3.4 Os critérios da avaliação de desempenho no estágio probatório

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo efetivo ficará sujeito ao estágio probatório, submetido à avaliação especial de desempenho, observando os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Os critérios utilizados no processo de avaliação será o guia de orientação e o norteador do avaliador. Eles devem ser claros, objetivos e coerentes com uma gestão de processos democrática e transparente (BRASIL, 2013). Contudo, os critérios definidos de modo inadequado tendem a direcionar a comportamentos que visem atender ao que fora estabelecido e não ao desempenho, de fato, que é o essencial para o alcance de resultados (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Na elaboração dos critérios e procedimentos de avaliação é fundamental estabelecer, além dos fatores, suas respectivas descrições, ou seja, os comportamentos considerados relevantes para determinar o desempenho desejado, “os quais serão observados ao longo do período avaliativo e julgados na fase final do ciclo, deixando claras as expectativas do órgão em relação aos padrões de desempenho dos servidores” (BRASIL, 2013, p. 37).

As universidades federais, selecionadas para a pesquisa, que possuem critérios avaliativos claros, objetivos e definidos, apresentam-se no Quadro 17.

Quadro 17 – Universidades federais com critérios avaliativos claros e objetivos

UNIVERSIDADE	SIM	NÃO
UFLA	X	
UFMG	X	
UNIFESP	X	
UFC	X	
UFRJ	X	
UFRN	X	
UFF		X
UFES		X

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do quadro acima se percebe que a maioria das universidades possui em suas avaliações de desempenho critérios avaliativos definidos, claros e objetivos. Dessa forma, facilita a compreensão dos avaliadores e avaliados para aplicar a pontuação adequada. No entanto, não foi o que se observou na ficha de avaliação da UFES, uma vez que os fatores não estão claros e alguns, subjetivos.

Segundo Oliveira (2013), a instituição deve consolidar uma avaliação de desempenho por critérios objetivos e evitar os subjetivos, como nível de relacionamento, de criatividade e entre outros.

Para avaliar é essencial um formulário padronizado e com procedimentos formais para seguir, de modo que resultem em um tratamento justo e imparcial. Deve conter fatores que sejam mensuráveis, compreensíveis, verificáveis, equitativos e transparentes (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014). Portanto, é fundamental propor critérios e fatores claros e com objetividade, de modo que a avaliação seja realizada de forma coerente, imparcial, satisfatória e eficiente.

4.4 PROPOSTA DO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No decorrer da análise comparativa da avaliação de desempenho do técnico-administrativo, em estágio probatório, das universidades federais com o processo de avaliação, em vigor, na UFES observou-se a presença de alguns aspectos comuns entre elas.

Dentre os aspectos comuns observados, e que são referenciados por diversos autores, propõe-se aperfeiçoar a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, em vigor, na UFES com os seguintes pontos:

1. Ter um plano de plano de trabalho: ele será construído pela chefia imediata, em conjunto com o novo servidor, logo que iniciar suas atividades na instituição e renovado a cada etapa avaliativa.
2. Realizar as etapas avaliativas com mais frequência: elas serão realizadas de oito em oito meses, ou seja, em quatro etapas, de modo que a primeira será no 8º mês de efetivo exercício, depois no 16º mês, no 24º mês e por último, no 32º mês de efetivo exercício.
3. Estabelecer critérios ao formar a comissão de avaliação de desempenho: a comissão será composta pela chefia imediata, na condição de presidente, por no mínimo um técnico-administrativo com cargo igual ou superior ao do avaliado, por servidor que atua diretamente com o avaliado e, ainda, por servidor estável, com exceção da chefia imediata.
4. Considerar a autoavaliação do novo servidor no processo: o servidor se autoavaliará usando os mesmos critérios da comissão, de modo que atribuirá notas que julgar merecer o seu desempenho, no entanto as notas não serão computadas para fins de resultado parcial e final; a autoavaliação irá compor o processo de avaliação de modo que embasará a avaliação da comissão.
5. Propor um relatório de ocorrências para o servidor: ele será desenvolvido pelo servidor, baseado em fatos que considerar pertinentes a cada critério, durante os interstícios avaliativos; irá acompanhar sua autoavaliação, embasará a avaliação da comissão e sustentará recursos que porventura possam surgir.
6. Estipular critérios e fatores avaliativos definidos, claros e com objetividade: na avaliação será considerada a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa,

produtividade e responsabilidade do servidor; cada critério está subdividido em cinco fatores e em cada fator será avaliado o desempenho do servidor por meio de indicadores que variam de zero a quatro; sempre que a comissão atribuir uma nota inferior a três pontos deverá justificar, além de sugerir ações que visem à melhoria do desempenho do servidor.

Neste sentido, propõe-se um novo modelo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo da UFES, durante seu período de estágio probatório, como produto técnico aplicável, disponível no Apêndice A.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou compreender como funciona a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo e verificar se esse processo avaliativo é uma ferramenta efetiva no estágio probatório.

Fez-se uma investigação por meio do Sistema de Regulação do Ensino Superior (eMEC) das universidades federais que possuem o melhor Conceito Institucional do MEC. Em seguida, consultou-se site dessas universidades, a fim de verificar como está regulamentada suas avaliações no estágio probatório, para então analisar e descrever as diferentes formas de avaliar o desempenho do servidor e, posteriormente, comparar com a avaliação de desempenho em vigor na UFES.

No decorrer da análise comparativa entre as avaliações de desempenho do técnico-administrativo, em estágio probatório, das universidades federais observou-se a presença de alguns aspectos comuns entre elas, argumentados com bases conceituais, e que são propostos a fim de aperfeiçoar a avaliação de desempenho da UFES.

Portanto, a partir dessa análise, sugere-se:

1. Ter um plano de trabalho para o servidor logo que iniciar suas atividades na instituição, pois através dele servidor terá conhecimento das atividades que irá desenvolver ao longo do período avaliativo, reforçará seu compromisso em desempenhá-las com qualidade, eficiência e dentro do prazo estabelecido e, ainda, permitirá à organização mapear todas as práticas administrativas desenvolvidas pelos diferentes setores e equipes institucionais.
2. Realizar as avaliações com mais frequência, ou seja, em quatro etapas, pois constatamos que quanto mais etapas avaliativas forem aplicadas ao longo do período, mais comprometido e envolvido será o servidor no processo.
3. Considerar a autoavaliação do servidor no processo, além de estabelecer critérios ao formar a comissão avaliativa. Presume-se que, com a participação do servidor se autoavaliando, abre-se espaço para um diálogo em grupo, a fim de comparar a avaliação da comissão com a autoavaliação.

4. Estabelecer critérios e fatores avaliativos definidos, com clareza e objetividade, pois notou-se que na ficha de avaliação da UFES os fatores não estão claros e alguns, são muito subjetivos.

Por meio dos resultados apresentados ao longo da pesquisa, percebeu-se que a avaliação de desempenho do servidor, em estágio probatório, na UFES não tem sido uma ferramenta tão efetiva quanto poderia, já que observamos em outras universidades federais processos avaliativos mais criteriosos.

Dessa forma, propõe-se um novo modelo de avaliação de desempenho para o servidor técnico-administrativo em estágio probatório, na UFES, como produto técnico aplicável, disponível no Apêndice A.

Considerando que a legislação federal brasileira não determina como deve ser realizada a avaliação de desempenho no estágio probatório, mas que seja regulamentada de acordo com o que dispõe cada órgão sugere-se, então, que se façam estudos futuros para estender a pesquisa a universidades públicas de outros países, que possuem período de estágio probatório, bem como estabilidade para seus servidores e, a partir disso, verificar como funcionam suas avaliações para aferir o desempenho do servidor no processo de aquisição de estabilidade no cargo público. Isso seria uma oportunidade de aprimorar ainda mais a avaliação dos servidores no estágio probatório, enriquecendo-a com sugestões advindas da experiência internacional.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, RJ: 2009. Fundação CECIERJ. 283 p. Disponível em: edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2022219/mod_folder/content/0/Livro%20M%C3%A9todos%20e%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.%20Rovigati%20Danilo%20Alyrio.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 10 out. 2018.
- AMORIM, Tania Nobre G. Ferreira; LUZ, Luciana Cristina Silva da; SILVA, Ladjane de Barros. **Estágio Probatório: contribuição efetiva para o servidor público?** Viçosa, MG: 2011. Disponível em: www.apgs.ufv.br. Acesso em: 01 set. 2017.
- AMORIM, Ícaro Teixeira; OLIVEIRA, Ricardo Alves de; LIMA, Maria do Socorro Macêdo Coelho. Estabilidade no Serviço Público: um estudo de caso da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco. **Id on Line Multidisciplinary Journal and Psychology**. Florianópolis, SC: 2016. v. 10, n. 31, sup. 2. p. 42-53. Disponível em: idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/525. Acesso em: 21 set. 2018.
- ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo**. 5. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. 1348 p.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 305 p.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF: 1996, ano 47, n. 03. p. 58-102. Disponível em: www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1771. Acesso em: 23 nov. 2018.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010. 599 p.
- BRASIL. Constituição de 1824. **Constituição Política do Império do Brasil, Elaborada por um Conselho de Estado e Outorgada pelo Imperador D. Pedro I, em 25 de março de 1824**. Registrada na Secretaria de Estado dos Negócios do Imperio do Brazil a fls. 17 do Liv. 4º de Leis, Alvarás e Cartas Imperiaes. Rio de Janeiro, RJ: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm. Acesso em: 23 nov. 2018.
- _____. Portaria 475, de 26 de agosto de 1978. Ministério da Educação. **Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Brasília, DF: edição federal. Disponível em: legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/0000369823-ALPDF%2F2018. Acesso em: 17 abr. 2019.
- _____. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Emenda Constitucional 19, de 04 de junho 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.** Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 01 jun. 2018.

_____. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 23 nov. 2018.

_____. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. Diretoria de Avaliação da Educação Superior. **Roteiro de Auto-Avaliação Institucional: Orientações Gerais.** Brasília, DF, 2004. Disponível em: portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Roteiro+de+auto-avalia%C3%A7%C3%A3o+institucional+orienta%C3%A7%C3%B5es+gerais+2004/55b435d4-c994-4af8-b73d-11acd4bd4bd0?version=1.2. Acesso em: 01 jun. 2018.

_____. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 23 nov. 2018.

_____. Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006. **Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Brasília, DF: edição federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em: 03 jun. 2019.

_____. Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei 11.357, de 19/10/06, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei 11.233, de 22/12/05, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei 11.091, de 12/01/05, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei 7.596, de 10/04/87, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei 10.682, de 28/05/03, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que**

trata a Lei 11.090, de 07/01/05, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei 10.550, de 13/11/02, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei 11.355, de 19/10/06, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória 2.229-43, de 06/09/01, e a Lei 10.883, de 16/06/04, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis 11.090, de 07/01/05 e 11.344 de 08/09/06, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei 11.350, de 05/10/06, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei 9.654, de 02/06/98, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei 11.095, de 13/01/05, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde – GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas – PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei 8.745, de 09/12/93, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei 8.112, de 11/12/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei 10.484, de 03/07/02, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária, a Lei 11.356, de 19/10/06, a Lei 11.507, de 2007/07; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei 8.445, de 20/07/92, a Lei 9.678, de 03/07/98, dispositivo da Lei 8.460, de 17/09/92, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória 2.215-10, de 31/08/01, a Lei 11.359, de 19/10/06; e dá outras providências. Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm. Acesso em: 10 out. 2018.

_____. Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis 9.657, de 03/06/98, 10.484, de 03/07/02, 10.550, de 13/11/02, 10.551, de 13/11/02, 10.682, de 28/05/03, 10.768, de 19/11/03, 10.871, de 20/05/04, 10.883, de 16/06/04, 11.046, de 27/12/04, 11.090, de 07/06/05, 11.095, de 13/01/05, 11.156, de 29/07/05, 11.171, de 02/09/05, 11.233, de 22/12/05, 11.344, de 08/09/06, 11.355, de 19/10/06, 11.356, de 19/10/06, 11.357, de 19/10/06, 11.784, de 22/09/08, 11.890, de 24/12/08, e 11.907, de 02/02/09.** Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 10 out. 2018.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.** Brasília, DF: 2013. Disponível em: www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf. Acesso em: 04 abr. 2019.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Benchmarking Colaborativo**: Guia Metodológico. Versão 1. Brasília, DF: 2014. Disponível em: www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_-_metodologia_de_benchmarking_-_versao_1.pdf. Acesso em: 04 abr. 2019.

_____. Portaria Normativa 24, de 30 de dezembro de 2014, publicada no D.O.U. em 31 de dezembro de 2014. Ministério da Educação. **Estabelece o calendário 2015 de abertura do protocolo de ingresso de processos regulatórios no Sistema e-MEC**. Brasília, DF: edição federal. Disponível em: portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16842-port-norm-024-31122014-seres&Itemid=30192. Acesso em: 23 nov. 2018.

_____. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Avaliação da Educação Superior. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**: presencial e a distância Credenciamento. Brasília, DF, 2017. Disponível em: download.inep.gov.br. Acesso em: 01 jun. 2018.

BRITO, Bruna Regina Gonzaga. **Estágio probatório como elemento final do processo seletivo dos técnicos nas universidades públicas**: um estudo de caso na UDESC. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2017. 172 p. Disponível em: www.udesc.br/esag. Acesso em: 01 jun. 2018.

CAMARGO, Maria Albertina Carino de; SANCHEZ, Martha Garcia Gomensoro de. Avaliação de desempenho em estágio probatório. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. São Paulo, SP: 1997, v. 2, n. 2. p. 59-62. Disponível em: periodicos.uniso.br/ojs3/index.php/avaliacao/article/view/960/957. Acesso em: 10 out. 2018.

CARVALHO, Antônio Ivo de; VIEIRA, Anísio Soares; BRUNO, Fátima; MOTTA, José Inácio Jardim; BARONI, Margaret; MACDOWELL, Maria Cristina; SALGADO, Rosângela; CÔRTEZ, Sérgio da Costa. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2009. 109 p. Disponível em: repositorio.ena.gov.br/handle/1/398. Acesso em: 01 set. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015. 1368 p. Disponível em: lelivros.love/book/baixar-livro-manual-de-direito-administrativo-jose-dos-santos-carvalho-filho-em-pdf-epub-mobi-ou-ler-online. Acesso em: 01 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009. 506 p.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho**: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, PB: 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 04 abr. 2019.

CONCATTO, Felipe. Da recondução do servidor público. Inabilitação no estágio probatório de um novo cargo. **Revista Jus Navigandi**. ISSN 1518-4862. Teresina, PI: 2013, ano 18, n. 3684. Disponível em: jus.com.br/artigos/25076. Acesso em: 16 dez. 2017.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC: 2016, 247 p. Disponível em: repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/168169/340831.pdf?sequence=1. Acesso em: 23 nov. 2018.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2005. 600 p.

DANTAS, Celina; CORTOPASSI, Mônica; PONTES, Shirley. **Avaliação de Desempenho de Servidores em Estágio Probatório**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – Casoteca de Gestão Pública, 2006. Disponível em: repositorio.enap.gov.br/handle/1/321. Acesso em: 01 set. 2017.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. In: BASTOS, Antônio Virgílio; TOWNLEY Barbara; ENRIQUEZ Eugène; MOTTA Fernando Prestes; BURRELL Gibson; ROULEAU, Linda; FREITAS Maria Ester de; TONELLI Maria José; ALTER Norbert; ZARIFIAN Philippe; ALCADIPANI Rafael; BRESLER Ricardo (Col.). 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

DIAS, Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião. **Socialização Organizacional**: a integração de novos funcionários nas organizações. Dissertação (Prova Pública) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. Lisboa, PT: 2014. 130 p. Disponível em: recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6821/. Acesso em: 01 jun. 2018.

DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. **Agentes Públicos**. Brasília, DF: Brasília Jurídica, 2001. 45 p. Disponível em: planeta.terra.com.br/educacao/profpaulodiniz. Acesso em: 01 set. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 2017. 1147 p.

DUARTE, Angélica Pereira de Assis; BARBOSA, Alex Francisco de Oliveira. **Teorias da Administração**. EAD – Educação à Distância, 21--?. 168 p. Disponível em: disciplinas.nucleoead.com.br/pdf/Livro_ta_atual.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 9. Reimp. São Paulo: SP Atlas, 2011. 210 p.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Benchmarking**. 2016. Disponível em: www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ_Benchmarking.pdf. Acesso em: 11 dez. 2018.

FRAGA, Cássia Gilmara dos Santos; MARTINS, Janete Rosa. A (in)eficácia do estágio probatório do servidor público como instrumento de avaliação da administração pública municipal. **Revista do Instituto do Direito Brasileiro**. Lisboa, PT: 2012, ano 1, n. 10. p. 5491-6031. Disponível em: www.cidp.pt/revistas/ridb/2012. Acesso em: 23 ago. 2018.

FRIEDE, Reis. Do direito à estabilidade como garantia constitucional da impessoalidade administrativa. E da preclusão temporal para a avaliação do servidor por parte da Administração. **Revista Jus Navigandi**. ISSN 1518-4862. Teresina, PI: 2017, ano 22, n. 5080. Disponível em: jus.com.br/artigos/58095. Acesso em: 16 dez. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 301 p. Disponível em: pt.slideshare.net/maiaracfds/antonio-carlos-gil-gesto-de-pessoas-enfoque-nos-papis-profissionais. Acesso em: 01 set. 2017.

GUIMARÃES FILHO, João Rodrigues. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na Administração Pública**. Monografia (Especialista em Direito Público) – Instituto de Ciências Sociais do Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal. Brasília, DF: 2004. 50 p. Disponível em: www.faneesp.edu.br/site/documentos/estabilidade_servidor_publico.pdf. Acesso em: 16 dez. 2017.

HOMRICH, Augusto Meira. **Bem-estar no Trabalho**: um estudo sobre o impacto de ações de qualidade de vida. Monografia (Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público). Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília, DF: 2014. 59 p. Disponível em: repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1896/1/Augusto_Homrich_TCC_EGPessoas%204.pdf. Acesso em: 01 set. 2017.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educação superior**. 2018a. Disponível em: inep.gov.br/web/guest/educacao-superior. Acesso em: 22 set. 2018.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice Geral de Cursos**. 2018b. Disponível em: portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc-. Acesso em: 22 set. 2018.

LEIBFRIED, Kathleen H. J.; MCNAIR, C. J. **Benchmarking**: Uma ferramenta para melhoria contínua. Série de Soluções de Desempenho da Coopers & Lybrand. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1994. 312 p.

MACHADO, Érica Máximo; UMBELINO, Lícia Maria. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil**: perspectivas de flexibilização. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2001. Disponível em: repositorio.enap.gov.br/1/385. Acesso em: 01 set. 2017.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Servidor Público na Atualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: América Jurídica, 2005. 583 p.

MAGALHÃES, Elenice Maria de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho; CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. A Política de Treinamento dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na Percepção dos Treinados e dos Dirigentes da Instituição. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, RJ: 2010, v. 44, n. 1, 55-86 p. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf. Acesso em: 01 set. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. 312 p.

MARRAS, Jean Pierre. **A Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011. 336 p.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2015. 105 p. Disponível em: <repositorio.enap.gov.br/>. Acesso em: 01 set. 2017.

MARQUES, Gleicy Corrêa Nunes; FERREIRA, Victor Henrique Moreira. Fatores que interferem na qualidade da prestação dos serviços públicos: um olhar para o Campus Florianópolis continente do IFSC. **Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo**. Florianópolis, SC: 2017, v. 5, n. 2. p. 17-39. Disponível em: incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/361. Acesso em: 21 set. 2018.

MARTINS, Ruimarisa Monteiro Pena. **O sistema de avaliação de desempenho do servidor público do estado do Amapá: práticas e desafios da gestão**. Dissertação (Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual do Ceará em convênio com a Escola de Administração Pública do Amapá – Universidade do Vale do Itajaí. Macapá, AP: 2010. 108 p. Disponível em: livros01.livrosgratis.com.br/cp156163.pdf. Acesso em: 21 set. 2018.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013. 615 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo, SP: Malheiros Editores, 2009. 839 p.

MODESTO, Paulo. **Estágio probatório: questões controversas**. Revista Diálogo Jurídico, Salvador, BA. CAJ - Centro de Atualização Jurídica: 2002, n. 12. 29 p. Disponível em: www.direitopublico.com.br. Acesso em: 27 ago. 2018.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP: 2000, ano 51, n. 02. p. 105-120. Disponível em: revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334. Acesso em: 26 set. 2018.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**: atualizada com a EC 39/02. 13. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. 594 p.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 2014. 967 p.

MOTTA, Ricardo. **Elaboração de Metodologia de Benchmarking Colaborativo**: Relatório do Produto II. Apoio à Administração Pública no Brasil. 2012. 23 p. Disponível em: docplayer.com.br/4953323. Acesso em: 15 jan. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 322 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **A Moderna Administração Integrada**: abordagem estruturada, simples e de baixo custo. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas**: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2010. Disponível em: repositorio.enap.gov.br/handle/1/514. Acesso em: 03 out. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil; PRATA, César Felício; SANTOS, Delor Moreira dos; BRANDÃO, Hugo Pena; MORAES, Humberto; CARVALHO, Isamir M. de; MONTEIRO, João Carlos; DIAS, Joelma Costa; ESSELIN FILHO, José Vitor; OLIVEIRA, Márcia M. S.; MARQUES, Maria Izabel Chaves; AMARAL, Paulo André; ARAÚJO, Priscilla Barreto da Costa; HASHIMOTO, Rosa; MACHADO, Sonisley Santos; DANTAS, Vera Cecília; LIMA, Sideni Pereira (Rel.). **Gestão por Competências em Organizações do Governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. 101 p. Disponível em: repositorio.enap.gov.br/handle/1/383. Acesso em: 01 set. 2017.

PONTUAL, Marina dos Anjos. Obrigatoriedade de avaliação em estágio probatório por meio de comissão estabelecida para esse fim e o princípio do devido processo legal. **Revista Jus Navigandi**. ISSN 1518-4862. Teresina, PI: 2011, ano 16, n. 2785. Disponível em: jus.com.br/revista/texto/18499. Acesso em: 03 out. 2018.

PROGEP. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Universidade Federal do Espírito Santo. **Manual do Servidor**. 2018. Disponível em: www.progep.ufes.br. Acesso em: 24 jun. 2018.

RANGEL, Carlos Alberto Boechat; CANELLO, Júlio. **Agentes Públicos**. Florianópolis, SC. Universidade Federal de Santa Catarina: 2012. 15 p. Disponível em: nfr.ufsc.br/files/2012. Acesso em: 28 set. 2018.

REYNAUD, Paula Debiasi. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2016. 215 p. Disponível em: repositorio.ufsc.br. Acesso em: 27 mar. 2019.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Comentários ao Regime Único dos Servidores Públicos Civis**. 4. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 1995.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A Nova Administração**. Tradução de Luciano Antonio Gomide. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2014.

SANTOS, Edilson Sousa dos; LIMA, Tatiana Aguiar Porfírio de. **Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório na Prefeitura Municipal de Santa Terezinha-PB**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. Santa Terezinha, PB: 2011. 25 p. Disponível em: biblioteca.virtual.ufpb.br/files/avaliaao_de_desempenho_em_estagio_probatorio_na_prefeitura_municipal_de_santa_tereziha__pb_1343916141.pdf. Acesso em: 01 set. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. revista e atualizada. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, Bibiana Souza da. **O princípio da estabilidade e seu propósito**. Teresina, PI: 2013. Disponível em: jus.com.br/artigos/55179/o-principio-da-estabilidade-e-seu-proposito. Acesso em: 14 out. 2018.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2008. 299 p. Disponível em: pt.scribd.com/document/331410965/SILVA-Teorias-da-Administracao-pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

SOARES, Iraci de Oliveira. **Efetividade do estágio probatório e o comprometimento com a instituição**: um estudo com servidores de uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Mineira de Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC. Belo Horizonte, MG: 2012. 91 p. Disponível em: www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4462. Acesso em: 21 set. 2018.

SOARES, Thiago Alves Duarte Faerman. **Estágio probatório**: um olhar sobre os métodos de avaliação de desempenho à luz dos princípios da eficiência e da legalidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: 2013. 110 p. Disponível em: www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87748/000911797.pdf?sequence=1. Acesso em: 21 set. 2018.

SUDANO, Andréia Di Camilla Ghirghi Pires. **Estágio probatório e reformas na gestão pública**: um estudo de caso da avaliação no início de carreira no Estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, SP: 2011. 166 p. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8226/62090100004.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 mar. 2019.

UFC. Resolução 51/CONSUNI, de 31 de agosto de abril de 2018. **Estabelece normas sobre estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC) e dá outras providências.** Fortaleza, CE: 2018. Disponível em: www.ufc.br. Acesso em: 15 jan. 2019.

UFES. Resolução 08-CUn, de 12 de abril de 2007. **Aprova as normas de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo.** Vitória, ES: 2007. Disponível em: www.daocs.ufes.br. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Resolução 38-CUn, de 23 de maio de 2013. **Altera em parte a Resolução 08/2007 do Conselho Universitário da Universidade Federal do Espírito Santo.** Vitória, ES: 2013. Disponível em: www.daocs.ufes.br. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Resolução 07-CUn, de 30 de janeiro de 2014. **Estabelece os novos Anexos I e II da Resolução 08/2007 do Conselho Universitário da Universidade Federal do Espírito Santo.** Vitória, ES: 2014. Disponível em: www.daocs.ufes.br. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Universidade Federal do Espírito Santo. **A Instituição.** 2018a. Disponível em: www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 24 jun. 2018.

_____. Universidade Federal do Espírito Santo. **Campus de Alegre.** 2018b. Disponível em: alegre.ufes.br/instituicao. Acesso em: 24 jun. 2018.

UFF. Instrução de Serviço 001, de 02 de fevereiro de 2012. **Estabelece critérios e procedimentos, no âmbito da Universidade Federal Fluminense – UFF, para a Avaliação de Desempenho e a concessão da Progressão por Mérito Profissional relativas aos servidores técnico-administrativos em Estágio Probatório, de acordo com a legislação vigente.** Niterói, RJ: 2012. Disponível em: www.uff.br/sites/default/files/servicos/legislacao/uff_-_is_progepe_01-2012.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

UFLA. Resolução CUNI 074, de 26 de outubro de 2016. **Dispõe sobre normas e critérios para avaliação de desempenho em estágio probatório dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Lavras.** Lavras, MG: 2016. Disponível em: www.ufla.br/dcom/wp-content/uploads/2016/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CUNI-074-2016-Avalia%C3%A7%C3%A3oEstagioProbatorioTAEs-2.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

UFMG. Resolução 17/92, de 17 de dezembro de 1992. **Estabelece normas quanto aos procedimentos para efetivação de servidores técnico-administrativos na UFMG – Estágio Probatório.** Belo Horizonte, MG: 1992. Disponível em: www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2018/09/esp.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

_____. Portaria 112/06, de 08 de agosto de 2006. **Dispõe sobre a avaliação de desempenho para aquisição de estabilidade dos servidores técnico-administrativos da UFMG e dá outras providências.** Belo Horizonte, MG: 2006. Disponível em: www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2018/09/esp.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

UFRJ. Resolução 02/95, de 07 de julho de 1995. **Dispõe sobre o estágio probatório dos servidores concursados para cargos técnico-administrativos da UFRJ, de acordo com a Lei 8.112/90.** Rio de Janeiro, RJ: 1995. Disponível em: www.consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/res02-95.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

_____. Resolução 04/02, de 06 de novembro de 2002. **Alteração da Resolução nº 02/95, de 07 de julho de 1995, que dispõe sobre estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UFRJ, de acordo com a Lei 8.112/90.** Rio de Janeiro, RJ: 2002. Disponível em: www.consuni.ufrj.br. Acesso em: 15 jan. 2019.

UFRN. Resolução 008/06-CONSAD, de 20 de abril de 2006. **Dispõe sobre o acompanhamento e avaliação para homologação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UFRN.** Natal, RN: 2006. Disponível em: progesp.ufrn.br/carreira. Acesso em: 15 jan. 2019.

UNIFESP. Universidade Federal de São Paulo. **Manual para avaliação do estágio probatório dos técnico-administrativos em educação.** São Paulo, SP: 2016. Disponível em: www.unifesp.br/reitoria/propeessoas/. Acesso em: 15 jan. 2019.

_____. Resolução 101/17 do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de 2017. **Regulamenta a avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação.** São Paulo, SP: 2017. Disponível em: www.unifesp.br/reitoria/propeessoas/images/Avaliacao/regula_aval_prob_mar17.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Plano de Trabalho.** Coordenadoria de Gestão de Carreiras. Bagé, RS: 2019. Disponível em: porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cds/plano-de-trabalho. Acesso em: 15 jan. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo, SP: Atlas, 2000. 171 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 96 p.

WLOCH, Fabrício. **Ao Princípio Constitucional da Eficiência da Administração Pública Brasileira e a Avaliação de Desempenho dos seus Servidores.** Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciência Jurídica) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, SC: 2006. 172 p. Disponível em: www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp038341.pdf. Acesso em: 01 set. 2017.

ZAGO, Camila Avozani; SILVA, Vanina Macowski Durski; COELHO, Leandro Callegari; FOLLMAN, Neimar; RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada. **Benchmarking: uma perspectiva de avaliação de desempenho logístico.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Florianópolis, SC: 2015. 17 p. Disponível em: www.researchgate.net/publication/228693510_Benchmarking_uma_perspectiva_de_avaliacao_de_desempenho_logistico. Acesso em: 10 out. 2018.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Produto técnico resultante da dissertação

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas Programa de Pós-graduação em Gestão Pública
--	---

NOME	Ligiane Bornela de Souza
MATRÍCULA	2017230067

TÍTULO	Análise da Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo, no Estágio Probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo
--------	---

INSTITUIÇÃO	Universidade Federal do Espírito Santo
DATA DA TITULAÇÃO	27 de junho de 2019

DADOS DO PROPONENTE	
NOME	Ligiane Bornela de Souza
NACIONALIDADE	Brasileira
ESTADO CIVIL	Divorciado
ENDEREÇO RESIDENCIAL	Rua Padre José Belotti, 233, apto 202, Centro, CEP.: 29500-000
CIDADE/ ESTADO	Alegre/ ES
INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO	Universidade Federal do Espírito Santo
LOTAÇÃO	Seção de Gestão de Pessoas – Setorial Sul
CARGO	Assistente em Administração
E-MAIL	ligiane.souza@ufes.br

1. INTRODUÇÃO

O princípio da eficiência, dentre aqueles norteadores da gestão pública, foi adicionado à Constituição por meio da Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998, denominado de “qualidade do serviço prestado” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 30). Tal princípio estabelece que toda atividade administrativa seja exercida com presteza, excelência e rendimento funcional. Contudo, exige resultados positivos e satisfatórios na prestação do serviço, uma vez que a administração pública já não se contenta em ser desempenhada apenas com a legalidade (MEIRELLES, 2009).

A eficiência não se confunde com eficácia e tão pouco com efetividade. A eficiência está relacionada ao modo pelo qual se desempenha a atividade administrativa; diz respeito à conduta dos agentes. Por outro lado, a eficácia relaciona-se aos meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício das atividades; sentido tipicamente instrumental. No entanto, já a efetividade volta-se para os resultados obtidos a partir das ações administrativas; sobreleva a positividade dos objetivos (CARVALHO FILHO, 2015).

Cumprido ressaltar que a inclusão desse princípio, na constituição brasileira, reforçou a flexibilização da estabilidade, que é um “direito outorgado ao servidor estatutário, nomeado em virtude de concurso, de permanecer no serviço público após três anos de efetivo exercício” (CARVALHO FILHO, 2015, p. 697). Todavia, a partir da introdução desse princípio o servidor pode perder o cargo, em função de desempenho insuficiente, por meio de avaliação de desempenho (DANTAS; CORTOPASSI; PONTES, 2006), desde que assegurado ao interessado o contraditório e a ampla defesa (DI PIETRO, 2017).

Ao assumir suas atividades, segundo o art. 20, da Lei 8.112/1990, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo será submetido a um período de avaliação, em que sua aptidão e capacidade serão objetos de apreciação para o desempenho do cargo, obedecendo aos critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). Esse período é chamado de estágio probatório e se refere aos primeiros anos do servidor no órgão público, cujo cumprimento satisfatório é condição necessária para adquirir a estabilidade. Concomitantemente, é a oportunidade que a instituição tem para

aferir o profissional no que se refere à sua relação com o desempenho do trabalho e ao atendimento das necessidades institucionais.

À vista disso, esta pesquisa concentra-se na etapa em que o servidor, aprovado no concurso público, exerce suas atribuições e se submete a avaliações de desempenho com o intuito de adquirir a estabilidade. Considerando que o período do estágio probatório pode ser decisivo tanto para a carreira profissional do servidor, quanto para as instituições públicas, será feita análise para verificar se a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação (TAE), em vigor na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), é uma ferramenta efetiva no estágio probatório.

1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA

O servidor, após ingressar no serviço público por meio de concurso, de provas ou de provas e títulos, será submetido ao período de estágio probatório baseado no princípio da eficiência, relacionado ao seu modo de atuar, do qual se espera o melhor desempenho de suas atribuições, a fim de determinar se possui aptidão e capacidade para cargo em que foi provido (FRAGA; MARTINS, 2012). No entanto, muitos órgãos públicos não tratam o estágio probatório com a relevância devida e tão pouco o utilizam como instrumento de desenvolvimento profissional, mas o encaram como um mero instrumento para obter a estabilidade (GUIMARÃES FILHO, 2004).

Assim sendo, todas as determinações, orientações e as formas para conduzir a avaliação de desempenho do servidor investido em cargo público, devem ser tratadas com seriedade, de modo que os objetivos do estágio probatório sejam alcançados. Para que o processo avaliativo seja efetivo é essencial comprometimento de toda administração pública e que haja, realmente, uma avaliação global para demonstrar o desenvolvimento progressivo, a produtividade e as habilidades do servidor para o desempenho do cargo (FRAGA; MARTINS, 2012).

É válido ressaltar que o estágio probatório não se completa apenas pelo simples lapso temporal (MADEIRA, 2005). Durante esse período a administração deve avaliar realmente o desempenho do servidor, de forma geral, respeitando as etapas da avaliação e orientando àqueles que apresentam dificuldades no desempenho das

atividades. É fundamental que todos os envolvidos cumpram, de fato, seu papel; caso contrário, a avaliação em estágio probatório tornar-se-á apenas uma simples etapa para o alcance da estabilidade (FRAGA; MARTINS, 2012).

O processo avaliativo proporciona benefícios à organização e ao serviço público quando realizado de maneira criteriosa (SOARES, 2013). Diante do exposto tem-se como questão central e norteadora desta pesquisa a pergunta: **A avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, em vigor na UFES, é uma ferramenta efetiva no estágio probatório?**

1.2 OBJETIVOS

Tem-se como objetivo geral deste estudo analisar a efetividade da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo. Os objetivos específicos são:

- I. Descrever o atual processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, da UFES;
- II. Realizar uma investigação das universidades federais que possuem o melhor Conceito Institucional (CI) do Ministério da Educação (MEC), a fim de pesquisar seus regulamentos de avaliação no estágio probatório;
- III. Verificar como funciona a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo nas universidades federais selecionadas;
- IV. Realizar uma análise comparativa entre a avaliação de desempenho, no estágio probatório, das universidades federais selecionadas, com o processo avaliativo em vigor na UFES;
- V. Propor um novo modelo de avaliação de desempenho do servidor no estágio probatório, da UFES, conforme o que fora observado no item anterior.

1.3 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Fundada em cinco de maio de 1954, a Universidade Federal do Espírito Santo possui quatro *campi* universitários – em Goiabeiras e Maruípe, na capital; e nos municípios de Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba. Com um

quadro maior número de técnico-administrativos (2.016) em relação ao de professores efetivos (1.780) possui a missão de gerar avanços na ciência, tecnologia, educação e cultura produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam para a formação do cidadão (UFES, 2018a).

A pesquisa objetiva analisar o processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, em vigor na UFES, e verificar se tal processo avaliativo tem sido uma ferramenta efetiva na gestão de pessoas. Acredita-se que o estudo tem muito a contribuir, uma vez que a maneira como o estágio probatório é conduzido e as avaliações especiais de desempenho são realizadas podem interferir no desenvolvimento profissional e institucional. Entende-se, também, que identificar possíveis melhorias na avaliação de desempenho no estágio probatório colabora, satisfatoriamente, na formação de servidores mais comprometidos com o serviço público.

Espera-se, ainda, que o estudo subsidie estudos comparativos com outros modelos de universidades federais, permitindo aplicar novas metodologias em caráter experimental pertinentes a avaliações de desempenho. Ademais, ao final do trabalho, a UFES poderá verificar a relevância do período do estágio probatório, sobretudo a avaliação de desempenho, direcionando ações de desenvolvimento e capacitação com intuito de formar servidores aptos a desempenhar com êxito suas funções no serviço público.

2. APLICAÇÃO

Utilizou-se na pesquisa o método comparativo, uma vez que equiparou o atual modelo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor técnico-administrativo em educação (TAE) da UFES, com as avaliações de desempenho do TAE das universidades federais, selecionadas a partir do melhor Conceito Institucional (CI) do Ministério da Educação (MEC).

A pesquisa é classificada como documental, haja vista que fez uso de normas e regulamentos internos da UFES e de outras universidades federais, além de vários dispositivos legais.

Com uma abordagem qualitativa, procurou analisar a avaliação de desempenho do TAE da UFES, no estágio probatório, bem como os regulamentos das avaliações nas universidades federais selecionadas a partir do maior CI do Ministério da Educação.

Para selecionar essas universidades federais, utilizou-se a teoria do *Benchmarking*, que tem como objetivo principal identificar a melhor prática, uma vez que é um método contínuo para medir produtos, serviços e processos em relação aos concorrentes, ou àquelas organizações que são referências no mercado (LEIBFRIED; MCNAIR, 1994).

Pressupôs-se que universidades federais com os maiores conceitos institucionais possuem as melhores políticas de gestão de pessoas. Haja vista que o CI, em um dos eixos avaliados, inclui o de Política de Pessoal que abrange as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo, desenvolvimento profissional, seu aperfeiçoamento e suas condições de trabalho, conforme dispõe o art. 3º, inciso V, da Lei 10.861/2004 (INEP, 2018b).

Todos os dados para a pesquisa foram extraídos *on-line*, de modo que a relação das universidades federais, com seus conceitos institucionais, foi obtida por meio do Sistema de Regulação do Ensino Superior (eMEC) e a regulamentação das avaliações de desempenho nessas universidades foi extraída por meio dos seus sites e mensagens via e-mail aos setores e departamentos responsáveis.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Visando propor um novo modelo da avaliação de desempenho para o servidor técnico-administrativo, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo, primeiramente, foi fundamental compreender como funciona todo o processo avaliativo.

No decorrer da análise comparativa da avaliação de desempenho do técnico-administrativo, em estágio probatório, das universidades federais com o processo de avaliação, em vigor, na UFES observou-se a presença de alguns aspectos comuns entre elas e que são sugeridos por diversos autores, como Oliveira (2013), Modesto (2002), Bergue (2010) e, ainda, Robbins; Decenzo e Wolter (2014), para que o processo avaliativo seja uma ferramenta efetiva.

Isto posto, argumenta-se que a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em estágio probatório, em vigor, na UFES apresenta algumas fragilidades e carece de alguns aperfeiçoamentos. Neste sentido, propõe-se um novo modelo de avaliação de desempenho da UFES como produto técnico aplicável, considerando os seguintes aspectos:

1. Ter um plano de trabalho para o novo servidor a cada etapa avaliativa;
2. Realizar as etapas avaliativas com mais frequência, ou seja, em quatro etapas;
3. Estabelecer critérios ao compor a comissão de avaliação de desempenho;
4. Considerar a autoavaliação do novo servidor no processo;
5. Propor um relatório de ocorrências para acompanhar a autoavaliação do servidor em cada etapa avaliativa;
6. Estipular critérios e fatores avaliativos definidos, claros e com objetividade.

DO PLANO DE TRABALHO

Logo no início do exercício do servidor na UFES a chefia imediata, em conjunto com novo servidor, deverá elaborar um plano de trabalho tendo como referência a descrição das atividades de cada cargo, previstas no PCCTAE, disposto na Lei 11.091/2005.

O plano de trabalho será desenvolvido logo que o novo servidor iniciar suas atividades na instituição e renovado a cada etapa do processo de avaliação.

No plano de trabalho constam os dados de identificação do servidor, tais como: nome, matrícula siape, data da admissão no serviço público, jornada e horário de trabalho, cargo, setor de lotação, chefia imediata e para qual etapa da avaliação será o plano de trabalho.

Em seguida, são elencadas as atribuições do setor de trabalho do servidor, as atividades que serão desenvolvidas pelo avaliado durante a etapa avaliativa, bem como as orientações da chefia imediata para o servidor desenvolver as atividades descritas no planejamento, como: treinamentos, capacitação, leitura de manuais de procedimentos e consulta a documentos legais.

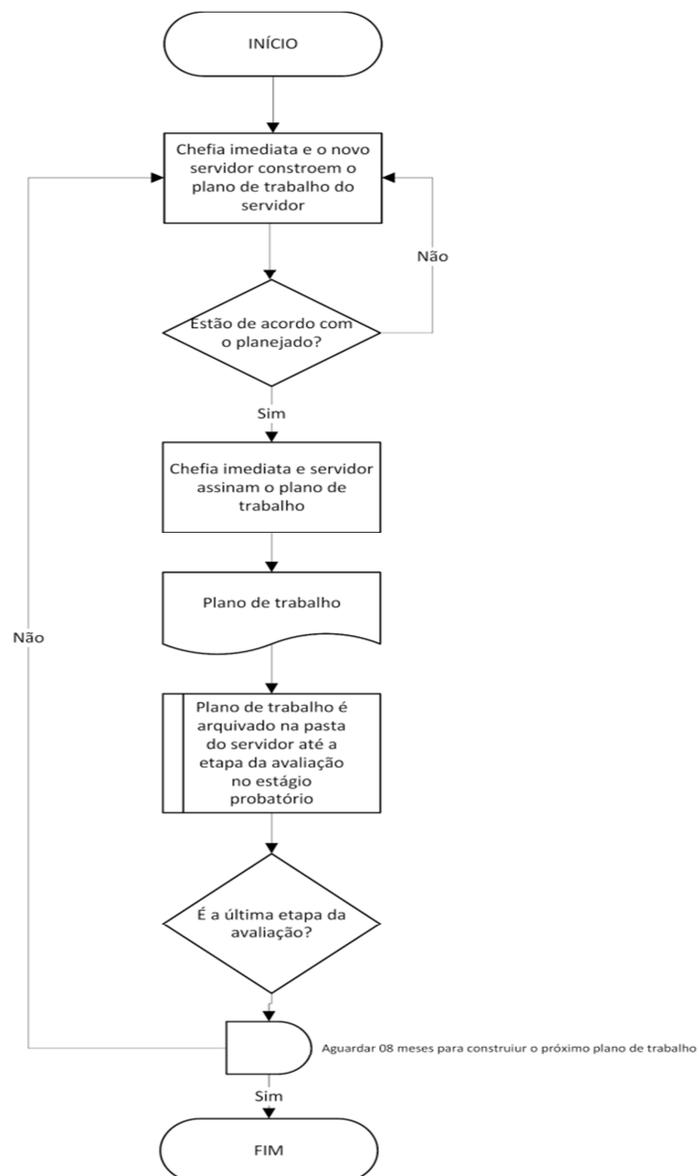
É importante informar, também, a infraestrutura disponível para o servidor executar essas atividades, ou seja, quais são os possíveis recursos técnicos, materiais e

humanos para executar as atividades. Por fim, o servidor avaliado e a chefia imediata assinam o plano de trabalho, acordando o que fora estabelecido.

Serão impressas duas vias do plano de trabalho, sendo que uma via ficará arquivada no setor de trabalho do avaliado e a outra, com o servidor. No primeiro dia de cada etapa avaliativa a chefia imediata e o servidor deverão programar, juntos, as atividades a serem realizadas no período seguinte.

O fluxo do plano de trabalho, que será desenvolvido pela chefia imediata em conjunto com o novo servidor, apresenta-se na Figura 15.

Figura 15 – Fluxo do desenvolvimento do plano de trabalho do servidor



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo proposto de plano de trabalho, que deverá compor o processo de avaliação de desempenho, juntamente com os demais documentos, apresenta-se no Quadro 18.

Quadro 18 – Modelo proposto do plano de trabalho.

PLANO DE TRABALHO DO SERVIDOR TAE DA UFES	
Este plano de trabalho deve ser desenvolvido pela chefia imediata, em conjunto com servidor, a cada etapa da avaliação de desempenho no estágio probatório. É fundamental ter como referência a descrição de atividades de cada cargo, prevista no Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), disposto na Lei 11.091/2005.	
1. DADOS DO SERVIDOR:	
NOME:	
SIAPE:	DATA DE ADMISSÃO:
JORNADA SEMANAL: () 20h () 30h () 40h	HORÁRIO:
CARGO:	
SETOR DE LOTAÇÃO:	
CHEFIA IMEDIATA:	
ETAPA DA AVALIAÇÃO:	
() 8º mês: 1ª etapa () 16º mês: 2ª etapa () 24º mês: 3ª etapa () 32º mês: 4ª etapa	
2. PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES:	
Atribuições do setor de trabalho:	
Atividades que deverão ser desenvolvidas pelo servidor durante a etapa avaliativa:	
Orientações da chefia para o servidor desenvolver as atividades relacionadas (<i>treinamentos, capacitação, leitura de manuais de procedimentos e consulta a documentos legais</i>):	
Infraestrutura disponível para executar as atividades (<i>Informar os recursos técnicos, materiais e humanos disponíveis para executar as atividades</i>):	
3. ASSINATURAS:	
Data: ____ / ____ / ____	
_____ Assinatura do Servidor	_____ Carimbo e Assinatura da Chefia Imediata

Fonte: Elaborado pela autora.

DAS ETAPAS DA AVALIAÇÃO

As avaliações de desempenho do servidor técnico-administrativo, em estágio probatório, na UFES serão realizadas em quatro etapas, ou seja, de oito em oito meses a contar do início do exercício do servidor na instituição:

- I. 1ª etapa: no 8º mês de efetivo exercício
- II. 2ª etapa: no 16º mês de efetivo exercício
- III. 3ª etapa: no 24º mês de efetivo exercício
- IV. 4ª etapa: no 32º mês de efetivo exercício

O lapso temporal do estágio probatório é de 36 meses e todo o processo avaliativo do servidor deve ser submetido à homologação da autoridade quatro meses antes de findar o período do estágio probatório, conforme dispõe o § 1º, art. 20, da Lei 8.112/90. Dessa forma, após a 4ª avaliação, no 32º mês, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFES irá consolidar os resultados existentes, bem como procederá ao cálculo do resultado final, manifestando-se acerca da habilitação ou não do servidor no estágio probatório.

Ao iniciar a primeira etapa da avaliação, no 8º mês de efetivo exercício, a chefia imediata receberá o processo enviado da PROGEP e anexará as documentações previstas no manual de procedimentos, disposto no site da PROGEP da UFES, entre elas: as resoluções que regulamentam as avaliações de desempenho no estágio probatório, as fichas avaliativas, bem como o plano de trabalho desenvolvido em conjunto com o servidor no início de cada etapa. Ressalta-se que, a ficha de apuração dos resultados será anexada na última etapa da avaliação.

As demais etapas da avaliação serão realizadas no mesmo processo, de modo que seja um único processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor, dividido em quatro etapas.

DA COMISSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No primeiro dia, a contar o início de cada etapa, a chefia imediata designará uma comissão composta por três pessoas com os seguintes critérios:

1. A chefia imediata deverá fazer parte da comissão, na condição de presidente.
2. No mínimo um servidor técnico-administrativo, com cargo igual ou superior ao do avaliado, deverá compor a comissão.
3. Os servidores nomeados deverão ser estáveis, com exceção da chefia imediata.
4. Os servidores nomeados deverão atuar diretamente com o servidor avaliado.

No início de cada etapa avaliativa a chefia imediata deverá tramitar o processo de avaliação de estágio probatório, já aberto pela PROGEP, ao servidor avaliado e solicitar que anexe os seguintes documentos:

1. O relatório de ocorrências das atividades relacionadas àquela etapa da avaliação.
2. A ficha da sua autoavaliação.

Depois de anexados os documentos necessários ao processo a chefia imediata se reunirá com a comissão designada para avaliar o servidor referente àquela etapa.

Durante a avaliação comissão deverá:

1. Analisar a autoavaliação do servidor;
2. Observar o relatório de ocorrências realizado pelo servidor avaliado;
3. Considerar o plano de trabalho desenvolvido pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, no início da etapa avaliativa;
4. Ser justa e imparcial;
5. Respeitar os princípios constitucionais basilares, sobretudo, o da impessoalidade.

Caso considere conveniente para a instituição, a comissão de avaliação poderá ser alterada em cada etapa avaliativa, desde que mantenha a chefia imediata atual como presidente da comissão.

Em caso de remoção do servidor, o servidor será avaliado por comissão designada pela chefia imediata com a qual ficou atuando com por um período igual ou superior a cinco meses, durante aquele interstício avaliativo.

DO RELATÓRIO DE OCORRÊNCIAS

Durante todas as etapas avaliativas o servidor avaliado deverá preencher um relatório de ocorrências que irá acompanhar sua ficha de autoavaliação. Esses documentos irão compor o processo avaliativo, juntamente com a avaliação realizada pela comissão designada.

No relatório de ocorrências do servidor deverão constar seus dados de identificação, tais como: nome, matrícula siape, data da admissão no serviço público, jornada e horário de trabalho, cargo, setor de lotação, chefia imediata e para qual etapa da avaliação é o relatório.

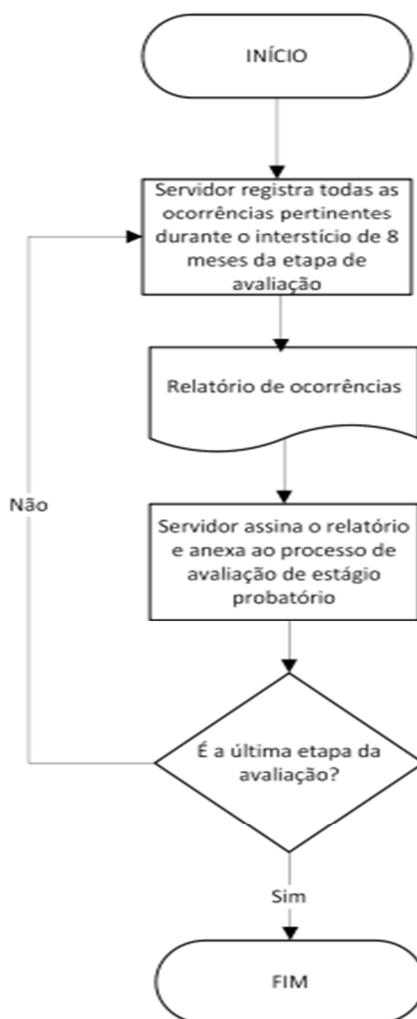
Em seguida, são elencadas as ocorrências que o servidor considerar pertinentes aos critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade e que estarão presentes na ficha de avaliação.

É fundamental o servidor realizar todas as anotações pertinentes a cada critério no relatório de ocorrências, uma vez que irá sustentar sua autoavaliação, embasar a avaliação da comissão, bem como subsidiar recursos que eventualmente possam ocorrer, como por exemplo: não concordar com a avaliação da comissão ou quando a nota da avaliação não atingir o mínimo necessário para ser aprovado no estágio probatório.

Por fim, o servidor avaliado assina o relatório com as ocorrências registradas e inclui no processo, acompanhado da sua autoavaliação. É fundamental, também, mencionar a data de cada ocorrência registrada.

O fluxo do relatório de ocorrências, desenvolvido pelo servidor avaliado durante o interstício de oito meses de cada etapa avaliativa, apresenta-se na Figura 16.

Figura 16 – Fluxo do relatório de ocorrências desenvolvido pelo servidor



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de relatório de ocorrências do servidor avaliado, que acompanhará a ficha de autoavaliação e deverá compor o processo de avaliação, juntamente com os demais documentos, apresenta-se no Quadro 19.

Quadro 19 – Modelo proposto do relatório de ocorrência.

RELATÓRIO DE OCORRÊNCIA DO SERVIDOR TAE DA UFES	
Este relatório será preenchido pelo servidor durante as etapas avaliativas e entregue, junto com a ficha de autoavaliação, ao término de cada etapa avaliativa. Caso o servidor considere pertinente, ele deverá registrar as ocorrências, com as respectivas datas, relacionadas aos critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, previstos no art. 20, da Lei 8.112/1990.	
1. DADOS DO SERVIDOR:	
NOME: _____	
_____ SIAPE:	_____ DATA DE ADMISSÃO:
JORNADA SEMANAL: () 20h () 30h () 40h	HORÁRIO: _____
CARGO: _____	
SETOR DE LOTAÇÃO: _____	
CHEFIA IMEDIATA: _____	
ETAPA DA AVALIAÇÃO: () 8º mês: 1ª etapa () 16º mês: 2ª etapa () 24º mês: 3ª etapa () 32º mês: 4ª etapa	
2. OCORRÊNCIAS: <i>(necessário informar a data de cada registro)</i>	
Assiduidade <i>(sua frequência, cumprimento de horário e permanência no local de trabalho).</i>	
Disciplina <i>(seu comportamento quanto ao cumprimento das instruções, normas e regulamentos da UFES, ao irrestrito respeito aos deveres de cidadão com fidelidade e presteza, observando o código de ética do servidor público, bem como sua interação com chefia, colegas e público em geral, tendo em vista a integração e desenvolvimento da equipe).</i>	
Capacidade de iniciativa <i>(executa, com presteza, as tarefas que lhe são atribuídas e sugere melhorias, consoante em suas experiências e conhecimentos; possui disponibilidade para buscar soluções alternativas frente às situações inesperadas, aperfeiçoando o trabalho sob sua responsabilidade, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas).</i>	
Produtividade <i>(seu rendimento no setor, compatível com as condições de trabalho, em termos de quantidade e qualidade dos resultados apresentados dentro dos prazos estabelecidos, de forma rápida e correta).</i>	
Responsabilidade <i>(atua com integridade de conduta em relação ao trabalho; suas atitudes são pautadas no respeito ao próximo, integridade, impessoalidade nas ações; se tem comprometimento, empenho e confiabilidade em relação ao trabalho que lhe é designado).</i>	
Data: ____/____/____	
_____ Assinatura do Servidor	

Fonte: Elaborado pela autora.

DOS CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com o art. 20, da Lei 8.112/1990 o servidor nomeado para o cargo efetivo, ao entrar em exercício, ficará sujeito ao estágio probatório durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Dessa forma, para mensurar o desempenho do servidor técnico-administrativo da UFES serão considerados os critérios conforme descritos abaixo:

1. Assiduidade: avalia a frequência do servidor, seu cumprimento de horário e a sua permanência no local de trabalho.
2. Disciplina: avalia o comportamento do servidor quanto ao cumprimento das instruções, normas e regulamentos da instituição, ao irrestrito respeito aos deveres de cidadão com fidelidade e presteza, observando o código de ética do servidor público, bem como sua interação com chefia, colegas e público em geral, tendo em vista a integração e desenvolvimento da equipe.
3. Capacidade de iniciativa: avalia se o servidor executa, com presteza, as tarefas que lhe são atribuídas e se sugere melhorias, consoante em suas experiências e conhecimentos; se possui disponibilidade para buscar soluções alternativas frente às situações inesperadas, aperfeiçoando o trabalho sob sua responsabilidade, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas.
4. Produtividade: avalia o rendimento do servidor, compatível com as condições de trabalho, em termos de quantidade e qualidade dos resultados apresentados dentro dos prazos estabelecidos, de forma rápida e correta.
5. Responsabilidade: avalia se o servidor atua com integridade de conduta em relação ao trabalho; se suas atitudes são pautadas no respeito ao próximo, integridade, impessoalidade nas ações; se tem comprometimento, empenho e confiabilidade em relação ao trabalho que lhe é designado.

As avaliações nas quatro etapas serão realizadas mediante esses cinco fatores, subdivididos em cinco itens claros e objetivos, por meio do método de escala gráfica. O desempenho do servidor será definido por meio de indicadores ponderados que variam de zero (mínimo) a quatro (máximo), conforme descritos abaixo:

- I. Nota 4: desempenho muito satisfatório
- II. Nota 3: desempenho satisfatório
- III. Nota 2: desempenho parcialmente satisfatório
- IV. Nota 1: desempenho pouco satisfatório
- V. Nota 0: desempenho insatisfatório

O servidor técnico-administrativo se autoavaliará através dos mesmos critérios. Ele atribuirá notas que julgar merecer o seu desempenho; no entanto, suas notas não serão computadas para fins de resultado parcial e final. Contudo, a autoavaliação irá compor o processo de avaliação de modo que embasará a avaliação da comissão e, ainda, subsidiará os recursos que eventualmente possam ocorrer. A ficha de autoavaliação será proposta mais adiante.

Sempre que a comissão atribuir uma nota inferior a três pontos deverá justificar tal pontuação, além de sugerir ações que visem à melhoria do desempenho do servidor. As notas atribuídas aos fatores serão somadas e o resultado será lançado como valor total do critério. Depois de finalizada cada etapa da avaliação, o valor total de cada critério será somado, cujo resultado será a nota da etapa da avaliação, podendo totalizar até 100 pontos.

Ao final de cada etapa avaliativa a ficha será anexada ao processo, já aberto. A chefia imediata dará o *feedback* ao servidor avaliado que tomará ciência da avaliação e em seguida, encaminha o processo à PROGEP para análise e demais trâmites. Após análise de cada etapa a PROGEP devolverá o processo ao setor de lotação do servidor, que ficará aguardando a próxima etapa avaliativa.

O servidor avaliado poderá interpor recurso no prazo de três dias úteis a contar da sua ciência do resultado parcial da avaliação de desempenho no estágio probatório. O avaliado encaminhará recurso à chefia imediata, que anexará ao processo e encaminhará à PROGEP, que julgará ouvindo, se necessário, a chefia imediata do avaliado. É fundamental, que no recurso, o servidor mencione as ocorrências registradas no relatório preenchido durante a etapa do processo avaliativo.

A nota final da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, em estágio probatório, será obtida por meio da média aritmética das notas atribuídas às quatro avaliações parciais, na ficha de apuração dos resultados preenchida pela PROGEP. Será considerado aprovado o servidor que obtiver média final igual ou

superior a 70 pontos. Caso não seja aprovado, será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, na forma do art. 29, da Lei 8.112/1990.

Os modelos propostos de ficha de avaliação de desempenho do servidor, em estágio probatório, que deverá ser preenchida pela comissão designada; a ficha de autoavaliação que deverá ser preenchida pelo próprio servidor, em autoavaliação e; a ficha de apuração dos resultados que será preenchida pela PROGEP apresentam-se nos Quadros 20, 21 e 22, respectivamente.

Quadro 20 – Modelo proposto da ficha de avaliação de desempenho

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UFES							
Essa ficha deverá ser preenchida pela comissão avaliadora designada pela chefia imediata a cada etapa do processo avaliativo. É fundamental a comissão: analisar a autoavaliação do servidor e o relatório de ocorrências, ambos anexados ao processo; considerar o plano de trabalho desenvolvido pela chefia imediata, em conjunto com o servidor no início da etapa avaliativa; ser justa e imparcial e; respeitar os princípios constitucionais basilares, sobretudo, o da impessoalidade.							
DADOS DO SERVIDOR:							
NOME:							
SIAPE:				DATA DE ADMISSÃO:			
CARGO:							
SETOR DE LOTAÇÃO:							
ETAPA DA AVALIAÇÃO: () 8º mês: 1ª etapa () 16º mês: 2ª etapa () 24º mês: 3ª etapa () 32º mês: 4ª etapa							
Cada critério da avaliação contém 05 fatores. Para cada fator é necessário assinalar um X na escala correspondente (de 0 a 4) e que corresponde ao desempenho do servidor avaliado. Os indicadores de desempenho estão descritos abaixo:							
INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIDOR							
4: O servidor possui desempenho muito satisfatório							
3: O servidor possui desempenho satisfatório							
2: O servidor possui desempenho parcialmente satisfatório							
1: O servidor possui desempenho pouco satisfatório							
0: O servidor possui desempenho insatisfatório							
1. ASSIDUIDADE: avalia a frequência do servidor, seu cumprimento de horário e a sua permanência no local de trabalho.	INDICADORES DE DESEMPENHO					TOTAL	
	4	3	2	1	0		
	1.1 Cumpre o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa.						
	1.2 É pontual no horário definido pelo setor.						
	1.3 Dá ciência à chefia imediata sobre atrasos, ausências ou saídas antecipadas.						
	1.4 Permanece no local de trabalho para realizar suas atividades.						
1.5 Informa oportunamente imprevistos que impeçam seu comparecimento.							
2. DISCIPLINA: avalia o comportamento do servidor quanto ao cumprimento das instruções, normas e regulamentos da	INDICADORES DE DESEMPENHO					TOTAL	

instituição, ao irrestrito respeito aos deveres de cidadão com fidelidade e presteza, observando o código de ética do servidor público, bem como sua interação com chefia, colegas e público em geral, tendo em vista a integração e desenvolvimento da equipe.	4	3	2	1	0	
2.1 Cumpre as normas legais e regulamentares estabelecidas pela instituição.						
2.2 Cumpre as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando ilegais.						
2.3 Trata com cortesia os servidores e o público em geral						
2.4 Participa e coopera dos trabalhos em equipe.						
2.5 Possui discrição e reserva sobre assunto de interesse interno do setor e da instituição.						
3. CAPACIDADE DE INICIATIVA: avalia se o servidor executa, com presteza, as tarefas que lhe são atribuídas e se sugere melhorias, consoante em suas experiências e conhecimentos; se possui disponibilidade para buscar soluções alternativas frente às situações inesperadas, aperfeiçoando o trabalho sob sua responsabilidade, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas.	INDICADORES DE DESEMPENHO					TOTAL
	4	3	2	1	0	
3.1 É proativo e propõe formas para otimizar o resultado do trabalho.						
3.2 Procura resolver os problemas que surgem no desempenho de suas funções auxiliar aos colegas.						
3.3 É flexível às mudanças no trabalho e se adapta às novas demandas e prioridades.						
3.4 Procura conhecer a instituição, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais e procedimentos.						
3.5 Investe no desenvolvimento profissional procurando se atualizar para o bom desempenho das atividades do cargo e aplica os conhecimentos adquiridos.						
4. PRODUTIVIDADE: avalia o rendimento do servidor, compatível com as condições de trabalho (disponibilidade de material, equipamento, espaço físico, etc.), em termos de quantidade e qualidade dos resultados apresentados dentro dos prazos estabelecidos, de forma rápida e correta.	INDICADORES DE DESEMPENHO					TOTAL
	4	3	2	1	0	
4.1 Apresenta capacidade de desenvolver trabalhos com qualidade, técnica, presteza e dedicação, evitando o retrabalho.						
4.2 Utiliza de forma racional o tempo, cumprindo os prazos que lhe são dados para a execução dos trabalhos.						
4.3 Participa ativamente de uma tarefa conjunta, quando necessário.						
4.4 Mostra-se interessado no entendimento e na execução do trabalho que lhe foi confiado.						
4.5 Planeja e organiza as tarefas, observando as prioridades.						
5. RESPONSABILIDADE: avalia se o servidor atua com integridade de conduta em relação ao trabalho; se suas atitudes são pautadas no respeito ao próximo, integridade, impessoalidade nas ações; se tem comprometimento, empenho e confiabilidade em relação ao trabalho que lhe é designado.	INDICADORES DE DESEMPENHO					TOTAL
	4	3	2	1	0	
5.1 Cuida dos materiais, das instalações físicas e dos equipamentos, zelando pelo patrimônio da instituição.						
5.2 Usa racional e adequadamente os materiais de consumo e equipamentos de trabalho, evitando desperdícios e gastos desnecessários.						
5.3 Inspira confiança, demonstrando honestidade, integridade e imparcialidade na realização de suas atribuições e no						

relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho.						
5.4 Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes.						
5.5 Zela pela sua imagem profissional, cuidando da aparência pessoal, trajando-se adequadamente ao cargo ou função desempenhada.						
COMISSÃO AVALIADORA						
Justifique aqui as notas inferiores a 03 pontos.						
Relacione as causas que interferem no desempenho do servidor.						
Relacione o que seria necessário para o servidor melhorar seu desempenho (<i>capacitação, remoção, treinamento, conduta profissional, acompanhamento psicossocial, entre outros</i>):						
ASSINATURAS E CIÊNCIA DO SERVIDOR						
MEMBRO DA COMISSÃO: _____						
SIAPE: _____			DATA: ____/____/____			

ASSINATURA						
MEMBRO DA COMISSÃO: _____						
SIAPE: _____			DATA: ____/____/____			

ASSINATURA						
MEMBRO DA COMISSÃO: _____						
SIAPE: _____			DATA: ____/____/____			

ASSINATURA						
CIÊNCIA DO SERVIDOR						
<input type="checkbox"/> estou de acordo com a avaliação <input type="checkbox"/> não estou de acordo com a avaliação <input type="checkbox"/> não estou de acordo com a avaliação e vou interpor recurso						
						DATA: ____/____/____

ASSINATURA						

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 21 – Modelo proposto da ficha de autoavaliação do servidor

FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UFES					
Essa ficha deverá ser preenchida pelo próprio servidor em autoavaliação. O servidor irá atribuir o valor da nota que julgar merecer o seu desempenho; no entanto, suas notas não serão computadas para fins de resultado parcial e final. Contudo, a autoavaliação irá compor o processo de avaliação de modo que embasará a avaliação da comissão e, ainda, subsidiará os recursos que eventualmente possam ocorrer. É fundamental que o servidor observe o relatório de ocorrências que preencheu ao longo do período de avaliação e o plano de trabalho construído no início da etapa avaliativa.					
DADOS DO SERVIDOR:					
NOME:					
SIAPE:			DATA DE ADMISSÃO:		
CARGO:					
SETOR DE LOTAÇÃO:					
ETAPA DA AVALIAÇÃO: () 8º mês: 1ª etapa () 16º mês: 2ª etapa () 24º mês: 3ª etapa () 32º mês: 4ª etapa					
Cada critério da avaliação contém 05 fatores. Para cada fator é necessário assinalar um X na escala correspondente (de 0 a 4) e que corresponde ao seu desempenho. As notas NÃO serão computadas para fins de resultado parcial e final. Os indicadores de desempenho estão descritos abaixo:					
INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIDOR					
4: O servidor possui desempenho muito satisfatório					
3: O servidor possui desempenho satisfatório					
2: O servidor possui desempenho parcialmente satisfatório					
1: O servidor possui desempenho pouco satisfatório					
0: O servidor possui desempenho insatisfatório					
1. ASSIDUIDADE: avalia a frequência do servidor, seu cumprimento de horário e a sua permanência no local de trabalho.	INDICADORES DE DESEMPENHO				
	4	3	2	1	0
	1.1 Cumpre o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa.				
	1.2 É pontual no horário definido pelo setor.				
	1.3 Dá ciência à chefia imediata sobre atrasos, ausências ou saídas antecipadas.				
	1.4 Permanece no local de trabalho para realizar suas atividades.				
1.5 Informa oportunamente imprevistos que impeçam seu comparecimento.					
2. DISCIPLINA: avalia o comportamento do servidor quanto ao cumprimento das instruções, normas e regulamentos da instituição, ao irrestrito respeito aos deveres de cidadão com fidelidade e presteza, observando o código de ética do servidor público, bem como sua interação com chefia, colegas e público em geral, tendo em vista a integração e desenvolvimento da equipe.	INDICADORES DE DESEMPENHO				
	4	3	2	1	0
	2.1 Cumpre as normas legais e regulamentares estabelecidas pela instituição.				
	2.2 Cumpre as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando ilegais.				
	2.3 Trata com cortesia os servidores e o público em geral				
	2.4 Participa e coopera dos trabalhos em equipe.				
2.5 Possui discrição e reserva sobre assunto de interesse interno do setor e da instituição.					
3. CAPACIDADE DE INICIATIVA: avalia se o servidor executa, com presteza, as tarefas que lhe são atribuídas e se sugere melhorias, consoante em suas experiências e conhecimentos; se possui disponibilidade para buscar soluções alternativas frente às situações	INDICADORES DE DESEMPENHO				

inesperadas, aperfeiçoando o trabalho sob sua responsabilidade, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas.	4	3	2	1	0
3.1 É proativo e propõe formas para otimizar o resultado do trabalho.					
3.2 Procura resolver os problemas que surgem no desempenho de suas funções auxiliar aos colegas.					
3.3 É flexível às mudanças no trabalho e se adapta às novas demandas e prioridades.					
3.4 Procura conhecer a instituição, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais e procedimentos.					
3.5 Investe no desenvolvimento profissional procurando se atualizar para o bom desempenho das atividades do cargo e aplica os conhecimentos adquiridos.					
4. PRODUTIVIDADE: avalia o rendimento do servidor, compatível com as condições de trabalho (disponibilidade de material, equipamento, espaço físico, etc.), em termos de quantidade e qualidade dos resultados apresentados dentro dos prazos estabelecidos, de forma rápida e correta.	INDICADORES DE DESEMPENHO				
	4	3	2	1	0
4.1 Apresenta capacidade de desenvolver trabalhos com qualidade, técnica, presteza e dedicação, evitando o retrabalho.					
4.2 Utiliza de forma racional o tempo, cumprindo os prazos que lhe são dados para a execução dos trabalhos.					
4.3 Participa ativamente de uma tarefa conjunta, quando necessário.					
4.4 Mostra-se interessado no entendimento e na execução do trabalho que lhe foi confiado.					
4.5 Planeja e organiza as tarefas, observando as prioridades.					
5. RESPONSABILIDADE: avalia se o servidor atua com integridade de conduta em relação ao trabalho; se suas atitudes são pautadas no respeito ao próximo, integridade, impessoalidade nas ações; se tem comprometimento, empenho e confiabilidade em relação ao trabalho que lhe é designado.	INDICADORES DE DESEMPENHO				
	4	3	2	1	0
5.1 Cuida dos materiais, das instalações físicas e dos equipamentos, zelando pelo patrimônio da instituição.					
5.2 Usa racional e adequadamente os materiais de consumo e equipamentos de trabalho, evitando desperdícios e gastos desnecessários.					
5.3 Inspira confiança, demonstrando honestidade, integridade e imparcialidade na realização de suas atribuições e no relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho.					
5.4 Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes.					
5.5 Zela pela sua imagem profissional, cuidando da aparência pessoal, trajando-se adequadamente ao cargo ou função desempenhada.					
SERVIDOR AVALIADO					
Relacione as causas que interferem no seu desempenho.					
Relacione o que seria necessário para melhorar seu desempenho (<i>capacitação, remoção, treinamento, conduta profissional, acompanhamento psicossocial, entre outros</i>):					
SERVIDOR AVALIADO: _____					
SIAPE: _____		DATA: ____/____/____			
_____ ASSINATURA					

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Durante o período de estágio probatório será permitido, ao servidor, os seguintes afastamentos, previstos Lei 8.112/1990:

- I. Alistamento eleitoral, até dois dias (art, 97, inciso II);
- II. Casamento (art, 97, inciso III, alínea a);
- III. Falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filho, enteado, menor sob a guarda ou tutela e irmãos (art, 97, inciso III, alínea b);
- IV. Férias (art. 102, inciso I);
- V. Licença gestante (art, 102, inciso VIII, alínea a);
- VI. Licença à adotante (art, 102, inciso VIII, alínea a);
- VII. Licença paternidade (art, 102, inciso VIII, alínea a);
- VIII. Licença para tratamento da própria saúde (art, 102, inciso VIII, alínea b).

O interstício do estágio probatório do servidor ficará suspenso na forma da Lei 8.112/1990 e somente continuará a computar quando o servidor retornar às atividades na instituição:

- I. Licença por motivo de doença em pessoa da família (art. 83);
- II. Licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, sem remuneração (art. 84, § 1º);
- III. Licença para atividade política e para o exercício de mandato eletivo (art. 86);
- IV. Afastamento para servir a organismo internacional (art. 96);
- V. Participação em curso de formação (art. 20, § 5º).

Não é permitido ao servidor em estágio probatório, conforme previsto na Lei 8.112/1990, os afastamentos e licenças elencados abaixo:

- I. Licença para capacitação profissional (art. 87);
- II. Afastamento para tratar de interesses particulares (art. 91);
- III. Afastamento para participação em Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu (art. 96-A).

O fluxo do processo referente ao novo modelo proposto de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, no estágio probatório, da UFES apresenta-se na Figura 17.

Figura 17 – Fluxo do novo processo da avaliação de desempenho da UFES

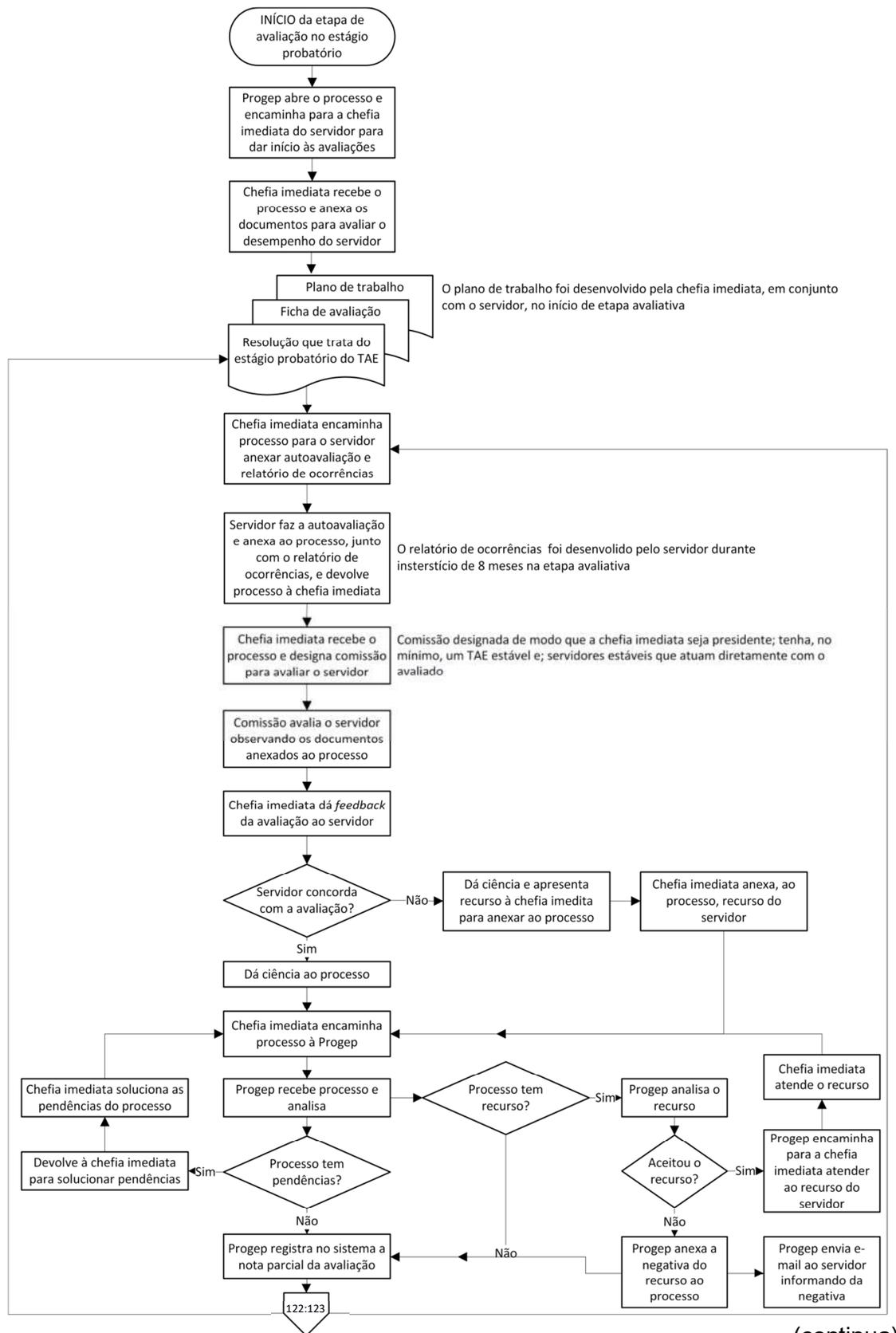
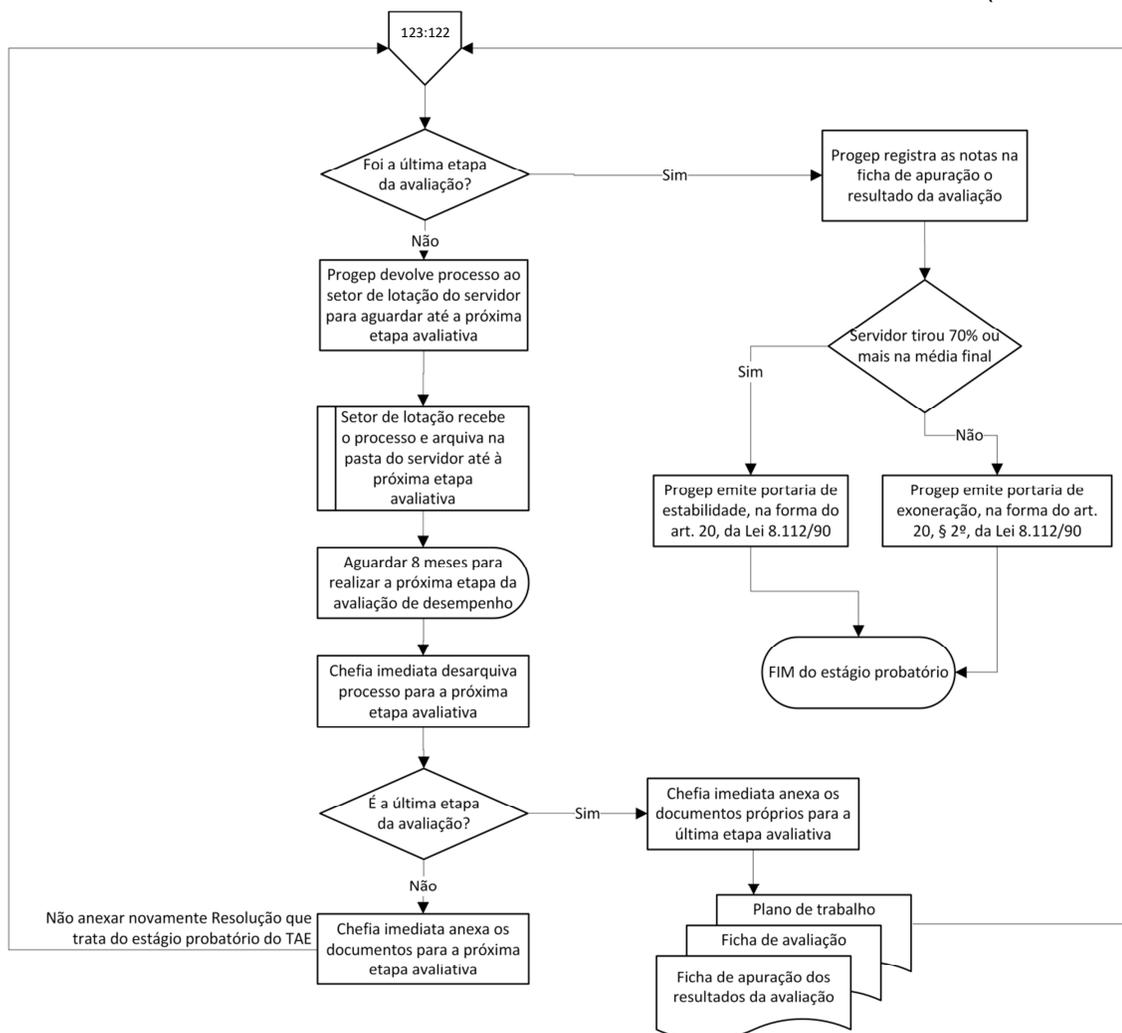


Figura 18 – Fluxo do novo processo da avaliação de desempenho na UFES

(conclusão)



Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor visualização e compreensão do novo modelo sugerido da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo da UFES apresenta-se um plano de ação baseado no método 5W2H. O plano de ação proposto apresenta-se nos Quadro 23 e 24.

Quadro 23 – Plano de ação do novo modelo da avaliação de desempenho no estágio probatório do TAE da UFES

PLANO DE AÇÃO							
AÇÃO	WHAT (O que será feito?)	WHO (Quem fará?)	WHEN (Quando será feito?)	WHERE (Onde será feito?)	WHY (Porque será feito?)	HOW (Como será feito?)	HOW MUCH (Quanto custará?)
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Plano de trabalho	Chefia imediata em conjunto com o servidor	Início de cada etapa do processo de avaliação (8 em 8 meses)	No local que a chefia imediata agendar com o servidor	Para o servidor ter conhecimento das atividades que irá desempenhar ao longo do período avaliativo e reforçar o compromisso em desenvolvê-las com qualidade e eficiência	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Relatório de ocorrências	Servidor avaliado	Durante o interstício de 8 meses (cada etapa do processo de avaliação)	No local que o servidor avaliado preferir	Para sustentar sua autoavaliação e recursos que eventualmente possam ocorrer durante o processo avaliativo	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	1ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Servidor avaliado por meio da autoavaliação	No 8º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o servidor avaliado preferir	Para repensar sua postura profissional e se questionar sobre seu desempenho, perceber suas dificuldades, reconhecer onde há necessidade de mudança, desenvolvimento e qualificação	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	1ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Comissão designada composta: pela chefia imediata, servidores estáveis que atuam diretamente com o avaliado e, pelo menos, um TAE com cargo igual ou superior ao do avaliado	No 8º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o presidente da comissão agendar com os demais membros	Para avaliar o desempenho do servidor, proporcionando seu desenvolvimento, capacitação e qualificação profissional	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	2ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Servidor avaliado por meio da autoavaliação	No 16º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o servidor avaliado preferir	Para repensar sua postura profissional e se questionar sobre seu desempenho, perceber suas dificuldades, reconhecer onde há necessidade de mudança, desenvolvimento e qualificação	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	2ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Comissão designada composta: pela chefia imediata, servidores estáveis que atuam diretamente com o avaliado e, pelo menos, um TAE com cargo igual ou superior ao do avaliado	No 16º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o presidente da comissão agendar com os demais membros	Para avaliar o desempenho do servidor, proporcionando seu desenvolvimento, capacitação e qualificação profissional	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica

(continua)

(conclusão)

Quadro 24 – Plano de ação do novo modelo da avaliação de desempenho no estágio probatório do TAE da UFES

PLANO DE AÇÃO							
AÇÃO	WHAT (O que será feito?)	WHO (Quem fará?)	WHEN (Quando será feito?)	WHERE (Onde será feito?)	WHY (Porque será feito?)	HOW (Como será feito?)	HOW MUCH (Quanto custará?)
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	3ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Servidor avaliado por meio da autoavaliação	No 24º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o servidor avaliado preferir	Para repensar sua postura profissional e se questionar sobre seu desempenho, perceber suas dificuldades, reconhecer onde há necessidade de mudança, desenvolvimento e qualificação	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	3ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Comissão designada composta: pela chefia imediata, servidores estáveis que atuam diretamente com o avaliado e, pelo menos, um TAE com cargo igual ou superior ao do avaliado	No 24º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o presidente da comissão agendar com os demais membros	Para avaliar o desempenho do servidor, proporcionando seu desenvolvimento, capacitação e qualificação profissional	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	4ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Servidor avaliado por meio da autoavaliação	No 32º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o servidor avaliado preferir	Para repensar sua postura profissional e se questionar sobre seu desempenho, perceber suas dificuldades, reconhecer onde há necessidade de mudança, desenvolvimento e qualificação	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica
Modelo proposto de avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	4ª Etapa da avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor TAE da UFES	Comissão designada composta: pela chefia imediata, servidores estáveis que atuam diretamente com o avaliado e, pelo menos, um TAE com cargo igual ou superior ao do avaliado	No 32º mês a contar do início do exercício do servidor na instituição	No local que o presidente da comissão agendar com os demais membros	Para avaliar o desempenho do servidor, proporcionando seu desenvolvimento, capacitação e qualificação profissional	Através de um formulário próprio sugerido pela pesquisadora ou elaborado pela Progep	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Brasília, DF: edição federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 01 set. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015. 1368 p. Disponível em: lelivros.love/book. Acesso em: 01 jun. 2018.

FRAGA, Cássia Gilmara dos Santos; MARTINS, Janete Rosa. A (in)eficácia do estágio probatório do servidor público como instrumento de avaliação da administração pública municipal. **Revista do Instituto do Direito Brasileiro**. Lisboa, PT: 2012, ano 1, n. 10. 5491-6031 p. Disponível em: www.cidp.pt/revistas/ridb/2012. Acesso em: 23 ago. 2018.

GUIMARÃES FILHO, João Rodrigues. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na Administração Pública**. Monografia (Especialista em Direito Público) – Instituto de Ciências Sociais do Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal. Brasília, DF: 2004. 50 p. Disponível em: www.faneesp.edu.br. Acesso em: 16 dez. 2017.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice Geral de Cursos**. 2018b. Disponível em: portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc-. Acesso em: 22 set. 2018.

LEIBFRIED, Kathleen H. J.; MCNAIR, C. J. **Benchmarking**: Uma ferramenta para melhoria contínua. Série de Soluções de Desempenho da Coopers & Lybrand. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1994. 312 p.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Servidor Público na Atualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: América Jurídica, 2005. 583 p.

REYNAUD, Paula Debiasi. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: 2016. 215p. Disponível em: repositorio.ufsc.br. Acesso em: 27 mar. 2019.

SOARES, Thiago Alves Duarte Faerman. **Estágio probatório**: um olhar sobre os métodos de avaliação de desempenho à luz dos princípios da eficiência e da legalidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: 2013. 110 p. Disponível em: www.lume.ufrgs.br. Acesso em: 21 set. 2018.

UFES. Universidade Federal do Espírito Santo. **A Instituição**. 2018a. Disponível em: www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 24 jun. 2018.