

Avaliação de desempenho no setor público: Um estudo em uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais

Marcella Barbosa Miranda Teixeira

Luana Jéssica Oliveira Carmo

Fernanda Tarabal Lopes

Carolina Bezerra Hobaik

Michele Rodrigues

RESUMO: Avaliação de desempenho no período do Estágio Probatório é um processo que foi homologado com a Lei nº 8.112/1990 para todos os servidores públicos federais. Sua finalidade é trazer a estabilidade para esses servidores, observando a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, após o período de 36 meses de efetivo exercício. O presente estudo objetivou perceber pela ótica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) como é realizada a atual Avaliação de desempenho durante o Estágio probatório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais. Para isso, esta pesquisa de caráter qualitativo, teve seus dados coletados por meio de entrevistas e questionários. Como resultado, observou-se que os TAE's entendem a importância da avaliação de desempenho, porém descrevem falhas na execução do processo, como: atrasos, instrumentos de avaliação pouco eficazes, ineficientes e restritos.

Palavra-chave: Avaliação de desempenho. Estágio Probatório. Servidores Públicos.

ABSTRACT: Performance assessment during probationary stage is a process validated by the Law nº 8.112/1990 for all federal public servants. Its purpose is to bring stability to these staff, observing the attendance, discipline, power of initiative, productivity and responsibility of these servants in the first thirty-six months of service. The study aims to perceive how the actual performance assessment is conducted by a viewpoint of the TAE's during probationary stage in a Federal University of Minas Gerais. To that end, this qualitative research collected the data through interview and questionnaire. As a result, it was found that TAE's understand the performance assessment's importance. But they also describe failures in process execution like: delays; restricted and not effective evaluation tools; and considered it an inefficient process.

Keyword: Performance Evaluation. Stage Probative. Public Servants.

Recebido em: 01/08/2016

Aprovado em: 23/07/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Basto

1 INTRODUÇÃO

A trajetória da administração pública brasileira perpassou por três momentos com características distintas: o patrimonialismo, a administração burocrática e a administração gerencial. Segundo Bresser-Pereira (1996), mudanças consideráveis no setor público ocorreram a partir do ano de 1995, com a implantação da Reforma do Aparelho do Estado e da Administração Pública. Nessa Reforma, houve a adequação das políticas de Gestão de Pessoas, com a implantação de modelos mais flexíveis e descentralizados, e a instituição de carreiras de acordo com as necessidades do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2011).

Com a chegada da administração gerencial, observa-se uma mudança na cultura das entidades que formam a administração pública brasileira, uma cultura gerencial, não negando os princípios burocráticos, mas voltando o foco para os resultados. Essa modernização teve como intuito trazer flexibilidade e eficiência ao serviço público, dotando o gestor público de maior autonomia e responsabilidade pelos resultados (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2008).

Nesse contexto, surge a importância dos recursos humanos para a composição das organizações; assim, é necessário que a Gestão de Pessoas revise suas práticas e aumente sua atuação para assumir um papel estratégico na organização. Isso quer dizer que a administração deve buscar práticas mais estratégicas para que o seu capital intelectual esteja alinhado aos objetivos da entidade (LONGO, 2007).

Para tanto, a Gestão de Recursos Humanos, no setor público, busca fazer uso de ferramentas e modelos advindos da iniciativa privada, como é o exemplo da avaliação de desempenho. Conforme

Bresser-Pereira (1996), o setor público, na tentativa de se adequar a essas mudanças cria leis que regularizam a avaliação de desempenho e tentam melhorar as competências de seus servidores.

Diante do exposto, esse estudo pretendeu responder à seguinte questão: Como é a percepção dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) em relação à avaliação de desempenho em uma Instituição Federal de Ensino Superior? Para responder a essa pergunta, definiu-se como objetivo principal perceber pela ótica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) como é realizada a atual Avaliação de desempenho durante o Estágio probatório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais.

A relevância desse estudo está no fato de analisar como funciona a Avaliação de desempenho no setor público, pela ótica dos técnicos administrativos da instituição estudada, além de contribuir para o debate que vem se desenvolvendo há décadas sobre a aplicação de ferramentas e modelos advindos da iniciativa privada e sendo utilizados pelo setor público (PACHECO, 2009).

O referencial teórico contempla uma breve descrição da Administração Pública no Brasil, e alinhada a isso a evolução da gestão de pessoas nesse setor, além de trazer uma fundamentação teórica sobre a Avaliação de desempenho, utilizando autores como Longo (2007) e Pacheco (2009). Após isso, apresenta-se a metodologia, os resultados, discussão e as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi desenvolvido para nortear os campos teóricos visitados para alcançar o objetivo-

fim deste trabalho que foi o de perceber pela ótica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) como é realizada a atual Avaliação de desempenho durante o Estágio probatório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais. Para tanto, a construção teórica perpassa as temáticas sobre a administração pública e gestão de pessoas no serviço público, bem como sobre a avaliação de desempenho.

2.1 O contexto da Administração Pública e a evolução da Gestão de Pessoas no serviço público brasileiro

A administração pública tem o principal objetivo de atender ao interesse público e suas necessidades sociais, explorando para isso a estrutura administrativa, bem como os recursos humanos e materiais (BRASIL, 1988). O objetivo da Administração Pública é trabalhar pelo “bem comum” tanto no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral (MEIRELLES, 2000).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, explicita: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Matias-Pereira (2007) explica que considerando uma visão sistêmica do aparato público, tem-se o Estado de um lado e a sociedade do outro, sendo que entre os dois figura a administração pública, com o papel de ser um eixo transmissor entre o Estado e a sociedade e, para cumprir seu papel, a administração pública deve estar bem estruturada de forma a atuar com eficiência e eficácia.

É possível perceber na trajetória da administração pública brasileira três tipos de administração, de acordo com o modelo conceitual da Reforma do Aparelho de Estado: o primeiro deles marcado pelo patrimonialismo, seguido pela burocracia e na década de 1990 a chegada da administração gerencial. Entretanto, esses modelos coexistem, o que para Costa (2008) pode ser percebido pelas características que tornam a administração pública do Brasil algo ainda mais complexo.

Na administração pública patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. É uma característica do período colonial, mas que não foi extinta no decorrer dos anos, principalmente em relação aos problemas, inerentes à este tipo de organização, que são a corrupção e o nepotismo. Com o desenvolvimento do capitalismo, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado, tornando-se inadaptável este tipo de administração (COSTA, 2008).

Para evitar e controlar as disfunções do patrimonialismo surge a administração burocrática, pautada no modelo weberiano de padronização e rigidez administrativa, que trazia em seus ideais a concepção de carreiras, a profissionalização, a hierarquia, a impessoalidade, e o formalismo. Porém este modelo também apresenta disfunções, como a rigidez das normas que inibem as transformações, desestimulam inovações, já que não é um modelo flexível (COSTA, 2008).

Com a necessidade de certa flexibilidade e amenizando a rigidez burocrática, surge a administração gerencial, voltada para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, este tipo de administração preza pela eficiência e

qualidade, estruturando o controle com base nos resultados. A administração gerencial teve como marco o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado em 1995, que veio com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente e flexível, voltada para os interesses e necessidades dos cidadãos. Para Bresser-Pereira (1999), a adoção do gerencialismo surgiu em meio à frágil conjuntura de governança e governabilidade e a crise de legitimidade política devido ao impeachment de Collor.

Para Schikmann (2010), os elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas.

Esses elementos dificultam a implantação de processos orientados para estratégias e resultados. De acordo com Balassiano e Salles (2005), as estruturas burocratizadas e a ideologia da isonomia atrasaram a implementação de inovação nos sistemas avaliativos da administração pública.

Entretanto, a chegada da administração gerencial traz uma nova perspectiva ao setor público, ao orientar seus esforços para os resultados. Esse modelo passa a considerar o capital humano como recurso importante para o desempenho (LONGO, 2007) e é considerado mais flexível e voltado para o desempenho da organização. Para Costa (2008), a administração pública gerencial transmite autonomia ao administrador na gestão de recursos humanos, que aqui começa a ser visto como um recurso importante na geração de resultados, um ativo detentor do

conhecimento, que pode ser crucial para uma organização.

Assim, tornou-se importante o papel da Gestão de Pessoas que passou a ser fundamental no sentido de transformar a realidade do gerenciamento dos recursos humanos, oferecendo suporte adequado, a fim de fortalecer a administração (BRASIL, 1997). Porém, segundo Marconi (2005), a área de recursos humanos em muitas organizações públicas ainda exerce papel tradicional no desempenho de funções, restringindo-se às rotinas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios, à aposentadoria, às férias e afins.

Para Lopes e Barbosa (2013), a função de recursos humanos tenta superar a face de agente burocrático de registro e movimentação de pessoas e passa a ter múltiplos papéis, contribuindo para agregar valor à estratégia organizacional a partir do gerenciamento das pessoas como recursos nas organizações.

Dentre algumas mudanças, pode-se citar a seguinte legislação: a Lei nº 11.091 de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), que traz novas características que contemplam produtividade, meritocracia e competitividade (BRASIL, 2004; 2005; 2007). Além disso, o Decreto nº 7133/2010, que regulamenta critérios e procedimentos a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional nos órgãos públicos federais (BRASIL, 2010).

Para Barbieri (2012), nesse contexto da administração gerencial, os dirigentes passaram a lidar com muitos paradoxos, relacionados à transformação contínua das organizações. Segundo o autor, neste novo cenário mundial, a mudança contínua é uma necessidade e requer prioridade em aspectos como estilos de liderança, estrutura

organizacional, medidas de desempenho, administração de recursos humanos, tecnologia, cultura e estratégia.

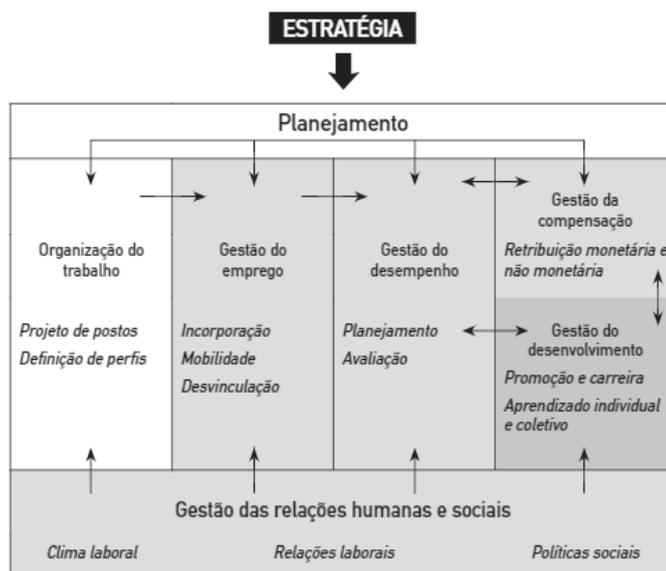
Considerando todo este conjunto de aspectos, percebe-se uma grande responsabilidade para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no mundo organizacional atual e em especial no setor público, que requer uma atenção específica no sentido de que é um setor intensivo em recursos humanos como define Longo (2007). Dessa forma, a atual Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, tendo ainda o dever de atentar-se ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados (LONGO, 2007). O desempenho dos recursos humanos passa então a ser

mensurado por meio da Avaliação de desempenho, conforme será abordado no próximo tópico.

2.2 Avaliação de desempenho

Conforme Longo (2007), a Gestão de Recursos Humanos se desdobra em vários subsistemas, que estão interligados, conforme apresentado na Figura 1. Dentre esses subsistemas, tem-se a Gestão do Desempenho, que é realizada com base num planejamento e avaliação do desempenho. Conforme o autor, a gestão do desempenho tem a função de planejar, estimular e avaliar a contribuição das pessoas e seu propósito é alinhar a atuação desempenho das pessoas à estratégia da organização.

Figura 1 – Gestão de Recursos Humanos.



Fonte: extraído de Longo (2007, p. 98).

Segundo Biulchi e Pauli (2012), a avaliação de desempenho é um processo que tem por objetivo conhecer, medir, comparar e adequar a execução das atividades pelos indivíduos de uma organização, com base no que é esperado pela instituição.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho é utilizada desde o advento do taylorismo, onde surgiram as primeiras escalas para medir o mérito do trabalhador, disciplinando e interferindo no seu trabalho. Para Pontes

(1996, p. 30), “avaliar o desempenho, portanto, nada mais é do que fornecer o *feedback* construtivo, tanto no dia a dia quanto nas reuniões formais para esse fim, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a fim de acompanhar o processo de trabalho”. Isso significa que a avaliação objetiva acompanhar o desempenho dos indivíduos da organização, visando a um comparativo entre o resultado desses sujeitos e o resultado esperado pela organização.

No setor público brasileiro, a avaliação de desempenho surgiu nos anos de 1970, quando o governo criou uma nova estratégia de modernização da gestão pública. Nesse período, a avaliação estava relacionada à remuneração e ao desenvolvimento de carreiras (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Conforme Goldsmith, Eggers (2006) e Behn (1995, *apud* PACHECO, 2009) a mensuração de desempenho no setor público é um dos pilares mais importantes da nova governança em torno do Estado-rede. Conforme a autora, o tema é polêmico por gerar debates entre críticos por ser uma ferramenta adaptada da iniciativa privada para o setor público, o que gera distorções. Pacheco (2009) afirma que no Brasil o setor da saúde está mais preparado para mensurações de desempenho que o setor da educação, devido à lógica de remuneração do Sistema Único de Saúde (SUS).

A associação entre desempenho e recompensas financeiras não é muito difundida no setor público. De acordo com a pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com seus países membros, apenas 18% ligam o orçamento a resultados, poucos possuem mecanismos formais de premiação ou punição segundo resultados. No Brasil, a ligação entre desempenho e remuneração é

isolada de outras reformas (PACHECO, 2009).

Com essa transformação da administração pública, foram implementados vários decretos e leis que mudaram a ótica dos recursos humanos. Como exemplo cita-se a Lei nº 11.784/2008 que instituiu um sistema para a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, tendo como objetivo a implantação da melhoria da qualificação dos serviços e de uma política de gestão de pessoas que tratou da capacitação e do desenvolvimento no cargo dos servidores.

No caso das universidades, a avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em Educação foi regulamentada com a implantação das Leis nºs 11.091/2005 e 11.784/2008. Assim, foi demandada às instituições uma gestão voltada para a “competência atrelada à carreira do servidor público das IFES, associando às carreiras a avaliação de desempenho baseada no plano estratégico institucional, capacitando e qualificando os servidores para atenderem às demandas organizacionais” (XANDÓ BAPTISTA; SANABIO, 2014, p. 189).

Dessa forma, o objetivo de todas essas implantações é que as avaliações de desempenho aplicadas aos TAE’s das universidades passassem a estar alinhadas às práticas para realização dos objetivos das IFES, focando nos Planos de Desenvolvimento Institucionais e o de Gestão de Pessoas, em que os gestores e servidores trabalhassem como parceiros para garantir o alinhamento entre os planos (XANDÓ BAPTISTA; SANABIO, 2014).

Porém, nessas leis e planos evidencia-se que não existe um modelo padrão de regulação interna da avaliação de desempenho dentro das IFES. Ou seja, cada instituição estabelece suas regulamentações

próprias, ficando na responsabilidade de cada uma cumprir o objetivo de promover o desenvolvimento institucional.

No próximo tópico, será evidenciada a metodologia utilizada nesta pesquisa, bem como a apresentação do estudo realizado em uma IFES mineira.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente artigo se caracteriza como pesquisa quali e quanti. De acordo com Tashakkori e Teddlie (2003), as abordagens qualitativas e quantitativas não são excludentes, podendo ser consideradas como uma integração entre esses tipos de pesquisas. E neste estudo teve o propósito de perceber pela ótica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) como é realizada a atual Avaliação de desempenho durante o Estágio probatório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais.

A presente pesquisa utilizou duas fontes de coleta de dados: entrevista e questionário. A entrevista buscou entender como funciona o processo de avaliação de desempenho na IFES, para os técnicos administrativos que estão em Estágio Probatório. Foi realizada, por meio de um roteiro semiestruturado, com questões abertas, formuladas com base na teoria levantada acerca da Avaliação de desempenho no estágio probatório dos TAE's.

Assim, a entrevista foi aplicada à Psicóloga responsável pelo Estágio Probatório dos TAE's da Universidade, que assinou Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para certificar que houve o acordo em participar do experimento, e que também estava consciente dos fatos, questionamentos, riscos e favorecimentos que os resultados da

pesquisa poderiam ocasionar (ROSA; ARNOLDI, 2006). Sendo aplicada no local de trabalho da entrevistada e gravada no aparelho *Apple iPhone 5* e, posteriormente, transcrita *ipsis litteris*.

O questionário estruturado deu-se pelo fato dele permitir a realização de perguntas previamente selecionadas e, ao mesmo tempo, possibilitar ao informante e ao pesquisador liberdade para abordar o tema proposto. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”. Ele foi aplicado aos TAE's que estavam passando pelo Estágio Probatório, com o objetivo de identificar a percepção desses servidores em relação à avaliação de desempenho. O questionário foi enviado via formulário *Google Docs* a todos os servidores TAE's e possuía questões fechadas e uma questão aberta ao final.

Neste estudo, os sujeitos de pesquisa foram os servidores TAE's de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais que se encontravam em Estágio Probatório por ocasião da realização da pesquisa. Da população de 153¹ servidores, no período de estágio, foram respondidos 45 questionários, sendo a amostra obtida por acessibilidade.

Na análise dos dados foi realizada a análise do conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, como método, trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nesta técnica, o pesquisador tenta construir um conhecimento analisando o conteúdo à disposição e os termos utilizados pelo

¹ Dado informado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas da IFES em 8 de março de 2016.

locutor, os quais, nesta pesquisa, foram obtidos por meio da entrevista e do questionário.

As respostas dos questionários aplicados aos TAE'S e da entrevista com a psicóloga responsável pelo Estágio Probatório na instituição foram analisadas com o objetivo de perceber pela ótica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) como é realizada a atual Avaliação de desempenho durante o Estágio probatório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais.

4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA IFES PELA ÓTICA DOS TAE'S

A Instituição Federal de Ensino Superior estudada foi criada no dia 21 de agosto de 1969, com a junção das centenárias e tradicionais Escolas de Farmácia e de Minas. Ao longo dos anos, cresceu e ampliou seu espaço físico, ganhando novos cursos, professores e colaboradores.

Hoje, a instituição oferece 42 cursos de graduação, sendo 38 presenciais e quatro a distância. Quanto à pós-graduação, são ofertados 22 cursos de mestrado, nove opções de doutorado e três especializações à distância. A universidade possui outros dois campi que somam mais de 15 mil alunos, cerca de 800 técnico-administrativos e aproximadamente 800 professores, entre efetivos e substitutos.

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas é vinculada à Pró-reitoria de Administração (PROAD) e tem a missão de coordenar e implantar as políticas de desenvolvimento e de adequação institucional dos recursos humanos da IFES, buscando sua valorização e qualificação permanentes de maneira a garantir a

qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária e à sociedade. A coordenadoria desenvolve, em parceria com a Coordenadoria de Assuntos Comunitários, ações que visem à melhoria das condições de trabalho, vida e saúde dos servidores.

É essa Coordenadoria que tem a função de coordenar a Avaliação de desempenhos dos TAE's durante o Estágio Probatório, que foi homologado no Regime Jurídico Único dos servidores públicos e civis da União, com a Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre os servidores públicos federais. Em seu art. 20, prevê-se a avaliação do desempenho para aprovação no estágio probatório, observando os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (XANDÓ BAPTISTA; SANABIO, 2014).

A Resolução do Conselho Universitário (CUNI) nº 733 dispõe sobre o Estágio Probatório na IFES. Nela, observa-se, em seu artigo primeiro, que o servidor aprovado em concurso público ficará sujeito ao Estágio Probatório por vinte e quatro meses, a partir da entrada em exercício. No entanto, a estabilidade só será concedida após o trigésimo sexto mês de efetivo exercício, mediante avaliação especial de desempenho.

A avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório será realizada obedecendo ao conhecimento, por parte do avaliado, do instrumento de avaliação e dos resultados de todos os relatórios emitidos pela Comissão de Avaliação, resguardando-se o direito da ampla defesa e do contraditório; e a realização de reuniões de avaliação com a presença da maioria simples dos membros da Comissão de Avaliação.

O artigo sexto da resolução descreve os passos do processo da avaliação de desempenho:

I - 1ª avaliação, no 7º (sétimo) mês de efetivo exercício no cargo;

II - 2ª avaliação, no 13º (décimo terceiro) mês de efetivo exercício no cargo;

III - 3ª avaliação, no 20º (vigésimo) mês de efetivo exercício no cargo.

As avaliações são feitas por uma Comissão de Avaliadores, composta pela chefia imediata pertencente ao quadro permanente da Universidade e por dois servidores técnico-administrativos em educação estáveis, sendo um indicado pelo Diretor de Unidade ou Pró-Reitor dentre os servidores da unidade setorial e um indicado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da IFES.

A Pró-Reitoria de Administração, mais especificamente a Área de Desenvolvimento Pessoal (ADP) fica responsável por encaminhar às Comissões de Avaliação os instrumentos a serem utilizados no processo de avaliação.

Na instituição, o TAE deverá apresentar um Plano de Trabalho, feito juntamente com a chefia imediata, depois irá para análise da Comissão. As avaliações serão feitas pela chefia imediata, pelos usuários do serviço prestado, por outros técnicos administrativos e pelo próprio servidor, por meio de questionários já criados.

Assim, a Comissão tem a função de redigir um relatório a cada uma das etapas de avaliação e terá trinta dias, após envio do processo pela ADP, para fazer as avaliações e encaminhar os relatórios, para acompanhamento. O último relatório feito pela comissão será encaminhado para o CUNI, para aprovação. Assim, o servidor que não for aprovado na avaliação de estágio probatório será exonerado do cargo, observado o disposto no parágrafo segundo o artigo 20 da Lei nº 8.112/1990.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos pela entrevista com a psicóloga responsável pela avaliação de desempenho e pela aplicação do questionário aos servidores TAE's da IFES estudada.

5.1 Entrevista

A entrevista foi realizada com a psicóloga da instituição responsável por todo o processo de avaliação de desempenho dos TAE's na instituição. A primeira pergunta procurou entender como funciona o Processo de Avaliação do Estágio Probatório. Assim, conforme descrito no tópico acima, a servidora explicou que esse processo segue as diretrizes impostas pela Resolução do Conselho Universitário nº 733 e explicou todo o processo que, segundo ela, é “trabalhoso e demorado”.

Ainda, acrescentou que as avaliações de desempenho de todos os TAE's da IFES são de responsabilidade dela e de apenas mais um servidor da instituição, sendo considerada pela entrevistada pouca mão-de-obra para a realização do trabalho, sendo um dos motivos da demora nos processos.

A segunda pergunta buscou compreender qual o papel da Coordenadoria de Gestão de Pessoas no processo. Assim, a entrevistada afirmou:

Acompanhar os trâmites, fazer as análises dos processos e as intervenções necessárias do estágio probatório, pois algum funcionário pode necessitar de um acompanhamento mais próximo.

A entrevistada acredita que é importante esse acompanhamento da Coordenadoria de Gestão de Pessoas no processo de avaliação de desempenho. De acordo com o que Biulchi e Pauli (2012), o processo de avaliação de desempenho busca

conhecer, medir, comparar e adequar a execução das atividades pelos indivíduos de uma organização. E, com isso, é necessário o acompanhamento dos órgãos responsáveis pela avaliação.

A quarta pergunta buscou verificar qual é o objetivo e os resultados esperados da instituição ao aplicar a avaliação. A servidora discorreu que a avaliação do Estágio Probatório está prevista em lei, Leis nºs 11.091/2005 e 11.784/2008, sendo obrigatória sua execução. Porém, ela acredita que “tem um retorno positivo para a Universidade”, pelo fato de a Avaliação de desempenho ter o objetivo de “adquirir estabilidade ao servidor, poder acompanhar, orientar as dificuldades (se houver), poder acompanhar o desempenho de atividades com relação ao cargo, pois muitas vezes o servidor chega e não tem o conhecimento do que fazer”.

É possível relacionar essa resposta ao conceito de avaliação de desempenho trazido por Pontes (1996), que objetiva acompanhar o desempenho dos indivíduos da organização, visando a um comparativo entre o resultado desse indivíduo e o resultado esperado pela organização.

Percebe-se a importância da avaliação de desempenho aplicada aos TAE's para a IFES, no sentido de orientar os servidores nas suas funções e alinhá-los aos objetivos das IFES focando no Plano de Desenvolvimento Institucionais e no de Gestão de Pessoas da organização. Sobre a satisfação da avaliação e seus resultados, a servidora afirmou:

Tem algumas falhas, por fragilidade do instrumento, por questões próprias da instituição ou por razões diversas que acabam gerando atrasos no andamento do processo; nós não temos o instrumento ideal, mas considero muito válido, pois é o que temos para trabalhar e de alguma forma é um contato que temos com o

servidor que acaba de chegar na instituição e que vai passar por esses três processos de avaliação.

Observa-se que a duração do processo e os vários procedimentos que são necessários para a avaliação de desempenho, que há questões a serem melhoradas. Essas características são oriundas de um Estado complexo e burocratizado, que dificulta a inovação de processos avaliativos na administração pública (BALASSIANO; SALLES, 2005), e a aplicação das ferramentas de avaliação utilizadas no setor público gera distorções, por serem ferramentas trazidas da iniciativa privada (PACHECO, 2009).

Entretanto, vê-se que a servidora percebe a importância da avaliação para os recém-chegados na instituição estudada, contribuindo para a orientação e a qualificação dos servidores novatos na IFES. Indo ao encontro ao que já foi citado por Goldsmith, Eggers (2006) e Behn (1995) que a mensuração de desempenho no setor público é um dos pilares mais importantes da nova governança do Estado.

A última pergunta teve o propósito de verificar se a instituição ouve e aplica as sugestões apresentadas pelos servidores na autoavaliação do processo. Ela citou:

Tanto as avaliações do estágio probatório quanto as capacitações são todas frente de trabalho que acontecem na mesma área, que é a área de desenvolvimento de pessoal; trabalhamos todos juntos numa mesma sala, e sempre que acontece de ter uma sugestão, é sempre dialogado, principalmente por estar todos trabalhando na mesma área.

Aqui se observa a interação entre as diversas frentes de trabalho da Coordenadoria de Gestão de Pessoas da instituição e que as sugestões são dialogadas. Contrariando a ideia de Marconi (2005), que

afirma que a área de recursos humanos, em muitas organizações públicas, ainda exerce papel tradicional no desempenho de funções, restringindo-se às rotinas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios, à aposentadoria, às férias e afins. Observam-se na IFES áreas de trabalho mais estratégicas responsáveis pela capacitação e desenvolvimento de pessoal. Na entrevista, percebeu-se o interesse por parte da entrevistada em melhorar o processo de avaliação de desempenho na instituição e, também, o reconhecimento de que o processo hoje é falho e demorado.

5.2 Questionário

Foram analisadas as respostas do questionário aplicado aos funcionários da IFES estudada que estão em Estágio Probatório com o objetivo de identificar a importância da aplicação da Avaliação de desempenho. O quantitativo de servidores que responderam ao instrumento segundo o ano de ingresso na instituição encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Servidores participantes do estudo segundo o ano de ingresso na instituição (N = 45).

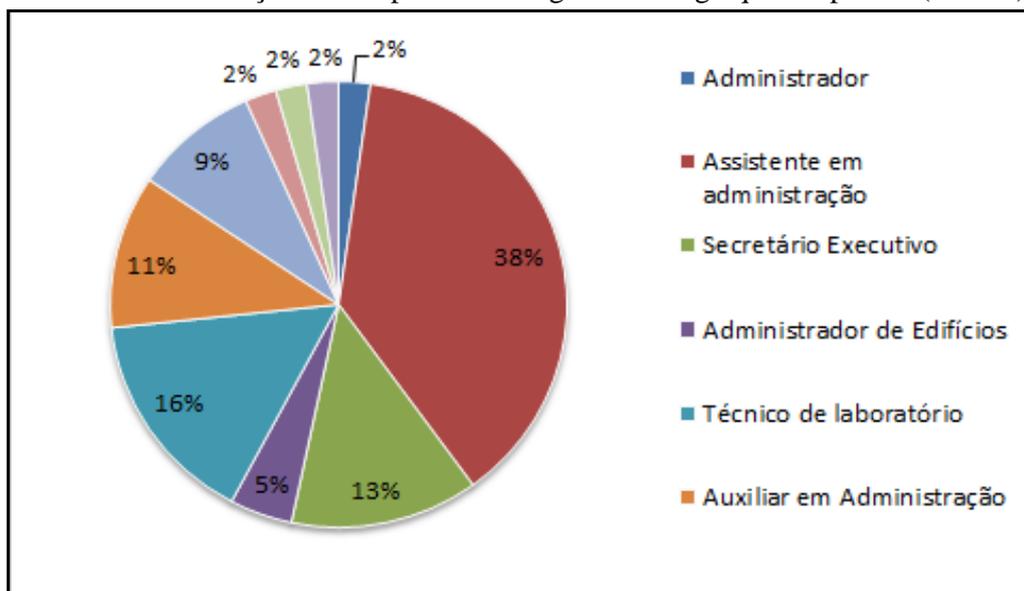
Ano de Ingresso na IFES	Número de respondentes
2013	09
2014	08
2015	24
2016	04
TOTAL	45

Fonte: elaborada pelas autoras.

Observa-se que a maioria dos respondentes entrou no ano de 2015, totalizando 24 servidores. Além disso, é importante ressaltar que, para a pesquisa, os respondentes deveriam estar em estágio probatório o que se restringiu o ano de ingresso entre 2013 e 2016.

Sobre a questão de cargos, os servidores são distribuídos em 10 classificações, conforme mostra o Gráfico 1, com maior representatividade dos assistentes em administração (38%).

Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes segundo o cargo que ocupavam (N = 45).

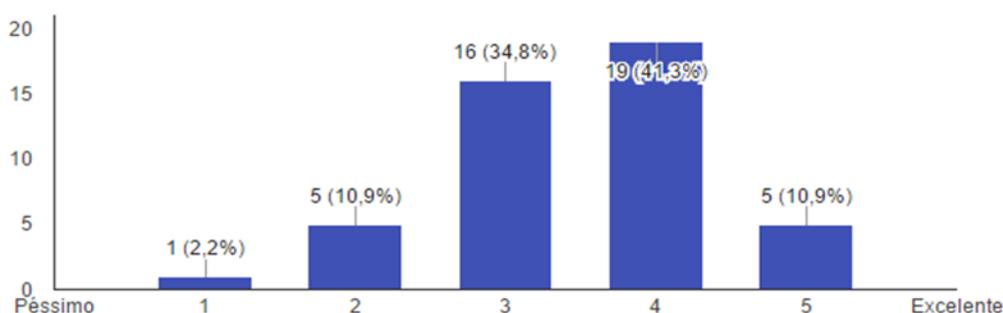


Fonte: elaborada pelas autoras.

Nesse questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos em estágio probatório, a primeira pergunta teve o propósito de identificar a importância dos fatores de avaliação de desempenho. Como mostrado no Gráfico 2, os funcionários

consideram os fatores bom (41,3%) e razoável (34,8%). Com isso, observa-se que os fatores de produtividade, capacidade de iniciativa, responsabilidade, assiduidade e disciplina são considerados importantes pela maioria dos respondentes.

Gráfico 2 – Importância dos fatores da avaliação de desempenho, na percepção dos respondentes (N = 45).



Fonte: elaborada pelas autoras.

Ao questionar os servidores sobre a possibilidade de melhorar o desempenho com estas avaliações, as principais respostas foram razoável (34,8%) e bom (28,3%), conforme Gráfico 3. Com essas respostas,

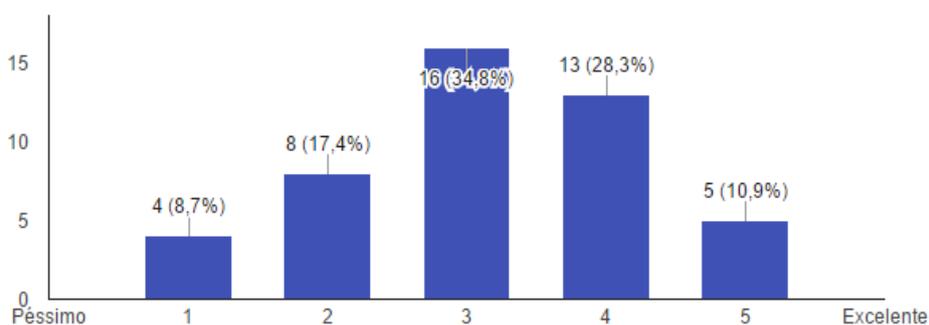
percebe-se que a avaliação de desempenho na IFES pode melhorar o fornecimento do *feedback* construtivo para com seus servidores, conforme mencionado por Pontes

(1996), para que esses melhorem o desempenho de suas atividades.

Nesse mesmo sentido, na única pergunta aberta do questionário, um respondente afirmou que a avaliação de desempenho “é uma ferramenta necessária, onde se observa razoável melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos

funcionários que realmente se preocupam com o crescimento individual e da Instituição”. Aqui pode se perceber pela opinião expressada pelo respondente que há possibilidade de melhorar o desempenho com as avaliações, porém somente para os servidores que se preocupam em melhorar.

Gráfico 3 – Possibilidade de melhorar o desempenho com estas avaliações (N = 45).

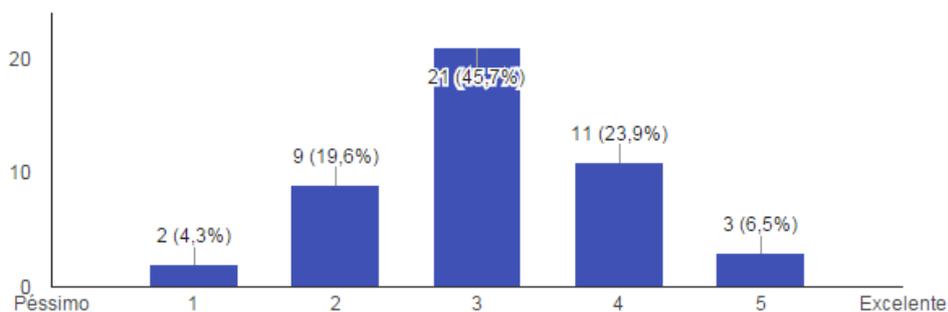


Fonte: elaborada pelas autoras.

Sobre a questão de a Universidade estar aberta a ouvir críticas e receber sugestões dos seus funcionários que são solicitadas na autoavaliação, percebe-se que

45,7% acreditam que seja razoável o papel da instituição neste quesito, conforme demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – A universidade é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários (N = 45).



Fonte: elaborada pelas autoras.

Segundo um respondente na pergunta aberta,

Muitos TAE's já teceram críticas ao formulário utilizado para avaliação de estágio probatório, pois ele não condiz com a realidade. E assim, muitos maus servidores são beneficiados com a estabilidade que não merecem.

Verifica-se que a insatisfação com os meios de avaliação já foram expostas à Universidade e não foram realizadas mudanças para a melhoria dos instrumentos. Assim, pode-se constatar que a instituição estudada sabe da insatisfação por parte dos servidores e, mesmo assim, melhorias não foram implementadas.

A última questão quis saber a opinião dos servidores sobre a avaliação do estágio probatório e segundo um deles:

Importante para que a Instituição possa verificar afinidades, aptidões, desempenho e desenvolvimento do servidor na carreira, bem como auxiliá-lo em busca de mudanças e adaptações no que concerne aos objetivos esperados pelo cargo e pela universidade. Espaço de interlocução para crescimento do servidor a partir dos *feedbacks* que possam ser gerados através dos resultados alcançados na avaliação.

Nesse mesmo sentido, outro servidor ainda disse que “é um instrumento de avaliação importante para que o funcionário tenha um retorno de como está sendo a satisfação das pessoas com seu trabalho e em que pontos ele pode melhorar o seu desempenho”. Ou seja, é um instrumento de medição do desempenho com o objetivo de adequar as práticas dos indivíduos da organização (BIULCHI; PAULI, 2012).

Ainda nessa questão, outro servidor relatou a importância da avaliação para a adaptação do funcionário nesse período do estágio probatório:

Trata-se de um período de avaliação de extrema importância, visto que, durante o mesmo, todas as classes envolvidas com o

funcionário em questão serão consideradas. Além disso, é um espaço de tempo reservado também para a adaptação do funcionário.

Assim, pelos motivos mencionados anteriormente, percebe-se que a avaliação de desempenho é considerada uma ferramenta essencial para a instituição estudada e que possui vantagens em sua aplicação. Entretanto, sua execução recebe críticas por parte dos servidores pesquisados:

Precisa se tornar uma avaliação de fato, e não apenas o cumprimento de uma determinação legal. Vejo vários colegas de profissão pedindo a amigos (estudantes da universidade) para preencher o seu formulário de estágio probatório, na condição de usuário, ou seja, o amigo faz uma ótima avaliação sobre o colega, e isso vai para os órgãos superiores como se fosse verdadeiro. Existe uma ‘parceria’ muito grande entre os colegas de setor, onde ninguém ‘prejudica o outro’, apesar de grande parte dos profissionais não estarem nem aí para o trabalho desenvolvido por eles, pensando apenas no salário que vai cair no início do mês, pouco se importando com o serviço público que desempenham e sua função social. É uma vergonha ter profissionais desse tipo (que são quase a maioria) em instituições públicas.

Nessa fala, observa-se que o processo de avaliação de desempenho na instituição pode ser enviesado pelos seus próprios servidores, comprovando que o processo possui limitações inerentes ao setor público.

Outro respondente ainda ressaltou sobre a avaliação de desempenho servir apenas como cumprimento de regras e normas legais:

O estágio probatório na universidade é um instrumento ineficiente para cumprir os fins a que se propõe. As avaliações são feitas aparentemente apenas para cumprir uma formalidade legal e muitas vezes não conseguem avaliar a aptidão de um servidor a um determinado cargo. O

retorno que o servidor tem acerca das críticas realizadas por ele através do instrumento de autoavaliação é muito baixo ou quase inexistente. Falta assistência da área de desenvolvimento de pessoal e não raramente os servidores em estágio probatório acabam sofrendo assédio moral por parte de suas chefias pelo fato de terem medo de alguma retaliação durante o estágio probatório.

Entre os depoimentos, foi percebido que a avaliação de desempenho na IFES possui limitações e vantagens. Nas primeiras falas dos questionados, constata-se o reconhecimento da importância da avaliação de desempenho para a instituição e para o servidor, que, se feita de forma eficiente, pode trazer bons resultados e satisfação a ambos. Porém, em alguns trechos é possível observar a insatisfação dos funcionários questionados acerca do método utilizado para a avaliação de desempenho, sendo ele ineficiente e ineficaz, sem *feedback* adequado e assistência por parte da Gestão de Pessoas da instituição, bem como, o reconhecimento de que o processo realizado atualmente é um cumprimento da lei, sem outras preocupações por parte da Gestão de Pessoas na IFES.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou perceber pela ótica dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) como é realizada a atual Avaliação de desempenho durante o Estágio probatório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais, podendo assim averiguar convergências e divergências quanto à aplicação da ferramenta oriunda da iniciativa privada, além de apresentar por meio dos depoimentos as vantagens e limitações percebidas pelos servidores.

Após a análise dos dados quantitativos, de modo geral, averigou-se que os servidores em estágio probatório estão razoavelmente satisfeitos com a aplicação da avaliação de desempenho. Verificou-se que eles acreditam ser essencial a aplicação da avaliação de desempenho, tendo como vantagens principais os *feedback* e a adaptação nesse período. Porém, alguns relatos ressaltaram que existem limitações para a execução da avaliação, sendo um processo moroso, algumas vezes pautado na camaradagem, ou apenas um cumprimento de uma norma legal, o que remete características paternalistas e burocráticas que ainda estão presentes na administração pública atual, conforme citado por Costa (2008).

Essas limitações também foram observadas na análise qualitativa pela entrevistada. A psicóloga reconheceu falhas e dificuldades por todo o processo de avaliação de desempenho na instituição, porém acredita que é um processo importante tanto para os servidores técnicos administrativos quanto para a instituição.

Além dessas limitações, foram citadas pelos servidores: a falta de impessoalidade durante a execução do processo, a falta de comprometimento da comissão que deverá encaminhar o processo, a carência de instrumentos que realmente avaliam o desempenho dos servidores e a deficiência de retorno das avaliações aos avaliados, além da lacuna entre a solicitação dos servidores e execução por parte da instituição em buscar de melhorias dificultam a gestão direcionada para resultados, como é esperado pela administração gerencial.

Considerou-se que a aplicação da avaliação de desempenho é relevante para a universidade desenvolver suas políticas e

práticas relacionadas à gestão de pessoas, buscando alcançar sua eficácia organizacional, na tentativa de alinhar os objetivos da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da instituição.

Esta pesquisa possibilitou um aprendizado maior quanto à avaliação de desempenho, permitindo observar a importância de sua aplicação e a percepção dos servidores públicos em relação à avaliação.

Por se tratar de um estudo de um caso específico as possibilidades de generalizações podem tornar-se restritas, o que poderia caracterizar como uma limitação do estudo. Entretanto, o trabalho serve como exemplo para outros estudos relacionados à gestão de pessoas no setor público.

Foi observado que a questão aberta no questionário enriqueceu a análise, dessa forma, sugere-se que se desenvolvam, em estudos futuros, trabalhos que tragam essa abertura aos depoimentos dos pesquisados. Além disso, sugere-se estudar outras políticas de gestão de pessoas no setor público, propondo-se ainda instigar os estudos sobre a avaliação de desempenho dos servidores em Estágio Probatório em outras instituições.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p.16-28, jan./mar., 2005.

BARBIERI, U. F. *Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.

BIULCHI, A. F.; PAULI, J. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social - GDASS. *Revista de Administração IMED*, v. 2, n. 2, p. 129-137, 2012.

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

BRASIL. Constituição: *Republica Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988, 292 p.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação*. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. *Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI*, Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 7.

- _____. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. *Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho*. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 22 mar. 2010. Seção 1, p. 1.
- _____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais: síntese e respostas a dúvidas mais comuns*. Brasília: MARE, 1997. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, V.6)
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 447, n. 1, janeiro-abril, 1996.
- _____, L. C. *Reforma do Estado para a cidadania*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- _____, L. C. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. *Revista Gestão e Políticas Públicas*. Universidade Federal de São Paulo, v.1, n.2, p.1-6, 2011.
- COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *RAP - Revista de Administração Pública* - Rio de Janeiro 42(5):829-74, set/out. 2008.
- LONGO, F. *Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. *Vantagens Competitivas a partir de Inovações Gerenciais e Recursos Humanos – Um Debate Teórico*. Bento Gonçalves/RS, 2013.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, N. *Políticas integradas de Recursos Humanos para o setor público*. São Paulo: Edições Fundap, 2005.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. In: *II Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, DF– 2009.
- PONTES, B.R. *Avaliação de desempenho - Nova Abordagem*. 6. ed. Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes São Paulo: LTR, 1996.
- ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C.. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. In: *Concurso de Ensayos Del Clad*, Caracas, 2001.
- SCHIKMANN, R.. *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*. In: PANTOJA, Maria Julia;

TEIXEIRA. Marcella Barbosa Miranda; CARMO. Luana Jéssica Oliveira; LOPES. Fernanda Tarabal; HOBAIK. Carolina Bezerra; RODRIGUES. Michele

CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* (ENAP) - Brasília: 2010.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research.* Thousand Oaks: Sage, 2003.

XANDÓ BAPTISTA, A. L.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 182-205, nov. 2014.

SOBRE OS AUTORES

Marcella Barbosa Miranda Teixeira

Secretária Executiva Trílingue – UFV. Pós-Graduada em Gestão Empresarial – Univiçosa. Mestranda em Administração – CEFET/MG.

End: Rua Hamilton Lázaro da Silva, nº98, apto 201, bairro: Bauxita 35400-000. Ouro Preto-MG

E-mail: marcellabmt@gmail.com

Luana Jéssica Oliveira Carmo

Bacharel em Administração - CEFET-MG. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas - SENAC -MG. Mestranda em Administração – PPGA/CEFET/MG. End: Alameda das Palmeiras, nº 1022, bloco B, apto 301 bairro: Masterville 32.450-000. Sarzedo-MG

E-mail: luanajeoli@gmail.com

Fernanda Tarabal Lopes

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Endereço: Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico | CEP: 90010-460 | Porto Alegre/RS Email: fernanda.tarabal@ufrgs.br

Carolina Bezerra Hobaik

Graduada em Ciências Contábeis - Univiçosa. Pós Graduada em Gestão Empresarial - Univiçosa. Avenida Maria de Paula Santana, nº 4451, apto 206, bairro: Silvestre 36570-000. Viçosa – MG E-mail: carolhobaik@gmail.com

Michele Rodrigues

Administradora – UFV. Mestre em administração – UFV. Professora da UNIVIÇOSA/FAVIÇOSA. End: Avenida PH Rolfs, nº425, apto 207, bairro: Centro 36570-000. Viçosa-MG
E-mail: michelerodrigues@univicoso.com.br