



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

GIULIANE SOUZA ARAÚJO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DE
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:
um estudo na Universidade de Brasília**

Brasília-DF

2024

GIULIANE SOUZA ARAÚJO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DE
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:
um estudo na Universidade de Brasília**

Monografia apresentada ao Departamento de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Dr.^a Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

Brasília-DF

2024

GIULIANE SOUZA ARAÚJO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DE
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:
um estudo na Universidade de Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Giuliane Souza Araújo

Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes -
Orientadora.

Doutora Sheila Tolentino Cristina Barbosa -
Professora-Examinadora

Brasília, 09 de Setembro de 2024

Dedico este trabalho à Universidade de Brasília, pelo acolhimento, educação e desenvolvimento pessoal e profissional que me proporcionou ao longo da graduação. Que tal pesquisa possa também, auxiliar no desenvolvimento dos servidores da Universidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço mais uma vez à Universidade de Brasília pelo espaço oferecido, pela educação de qualidade e pela oportunidade de desenvolver este trabalho. Este agradecimento é um retorno ao acolhimento constante que recebi ao longo de toda a minha graduação. Expresso minha gratidão à Professora Elisabeth, por me acompanhar e orientar nesta pesquisa. Agradeço por todos os ensinamentos que me proporcionou e pelos contatos que viabilizaram este trabalho. Com grande apreço, agradeço ao DGP e à COGED, especialmente ao Diego, pela receptividade em receber minha residência com solicitude. Espero contribuir da melhor forma possível.

À Julia, que desde o meu primeiro dia na Universidade compartilhou cada momento comigo, e também as amizades que fiz na jornada de desenvolvimento ao longo destes anos e para sempre levarei comigo. Ao Lucas por me ensinar tanto sobre empatia e vulnerabilidade, me dando coragem para ser imperfeita. À Wendy, por toda a parceria, conversas e momentos que foram únicos para que cada vez mais, eu pudesse mudar as minhas visões de mundo. E à Carolina, meu amor, que me dá a felicidade de acompanhar todas as nossas conquistas, quero a nossa vida inteira, cada parte do caminho e cada desafio com você.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão à minha família. À minha mãe, que sempre cuidou de mim e me ensinou a crescer e perseguir meus objetivos. Ao meu pai, por incentivar meus estudos e acompanhar cada novo passo desta pesquisa. Agradeço também às minhas tias, tios, avós e irmãs, que acompanharam minha graduação com alegria, que esta conquista possa não ser apenas minha, mas nossa. E em especial, à minha irmã, Gisela. Mesmo longe, sei que acompanha cada passo meu. Você é e sempre foi o motivo do meu sorriso e da minha força. Espero poder te orgulhar, mesmo com imensa saudade

RESUMO

Com base nos fundamentos do serviço público, estabelecidos pela Lei nº 8112/90 e Constituição Federal de 1998, o presente trabalho apresenta visões acerca da Avaliação Especial de Desempenho, momento que após aprovação em serviço público é avaliado a aptidão e competência para a ocupação do cargo. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem metodológica que incluiu revisão bibliográfica, análise quantitativa e estudo de caso. Especificamente, o estudo se deu no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade, com ênfase na Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED). A análise quantitativa permitiu determinar o número de servidores que completaram o estágio probatório e foram avaliados no período em questão. Os resultados indicam que, dos servidores avaliados, 99,86% foram considerados aptos para a efetivação no serviço público. Além disso, a análise dos formulários de Avaliação Especial de Desempenho revelou padrões nas sugestões de ações de melhoria, oferecendo oportunidades sobre áreas comuns para desenvolvimento e aprimoramento. Esse diagnóstico não apenas contribui para o entendimento do processo de avaliação na Fundação Universidade de Brasília, mas também fornece sugestões para impactar o resultado das avaliações de desempenho e promover o desenvolvimento contínuo dos servidores.

Palavras-chave: Avaliação Especial de Desempenho, Estágio Probatório, Gestão de Pessoas no Serviço Público

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AED	Avaliação Especial de Desempenho
EMC	Emenda Constitucional
FUB	Fundação Universidade de Brasília
IES	Instituição de Ensino Superior
TAE	Técnico Administrativo em Educação
RJU	Regime Jurídico Único
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	13
2.2 O ESTÁGIO PROBATÓRIO	14
2.3 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO	15
3 METODOLOGIA	19
3.1 TIPO DE PESQUISA	19
3.2 RESIDÊNCIA EM POLÍTICAS PÚBLICAS:	19
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM:	20
3.4 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	22
3.5 DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS:	25
4 RESULTADOS	26
4.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
5.1 RECOMENDAÇÕES	34
5.1.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA	34
5.1.3 RECOMENDAÇÕES PARA A INSTITUIÇÃO	34
6 REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os moldes contemporâneos de serviço público foram inicialmente instituídos pela Lei nº 8112/90 que dispõe o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. (BRASIL, 1990) e determina a relação do servidor público com a administração pública, subdividida em: os requisitos básicos para investidura em cargo público, a nomeação, o processo de concurso público, posse e exercício além de direitos e deveres do servidor.

Para este trabalho, se destaca o Art. 20 da mesma lei onde determina que o servidor nomeado deverá passar pelo período de estágio probatório a fim de avaliar sua aptidão e competência para a ocupação do cargo, com base nos fatores de: I- assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade. Sendo o mesmo aprovado na avaliação de desempenho, decorridos três anos de estágio probatório, o servidor está apto para a estabilidade garantida pela função pública, caso contrário é exonerado ou retorna ao cargo anteriormente ocupado, em caso de anteriormente estável.

Uma das garantias mais importantes dentro do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos é a estabilidade. (Alfredo, 2021) garantido também na Constituição Federal de 1998, com a condição de sua aquisição a avaliação especial de desempenho por meio de comissão instituída para essa finalidade ao fim do período de estágio probatório. Período este, reconhecido por ser o momento de adaptação do servidor recém nomeado e diretamente relacionado a sua produtividade, visto que quanto mais elevado seja seu nível de ajustamento maior será também o seu desenvolvimento na função. (Camargo; Sanchez, 1997)

A Lei nº 8112/90 em conjunto com a Constituição Federal de 1998, dispõe de critérios mínimos para a avaliação especial de desempenho: tais quais os critérios a serem avaliados, etapas da avaliação e o direito do servidor ao recurso (se ou quando necessário) e mantém amplo para que a autarquia ou órgão da administração pública determine por Regimento práticas específicas para a avaliação de seus servidores, como prazos intermediários, formulários, responsáveis e outros procedimentos da avaliação, (Dantas; Cortopassi; Pontes, 2006) além de mecanismos para o seu desenvolvimento ao longo deste período.

A Lei 9.991/19, além de complementar o Regime Jurídico Único (RJU), regulamenta os critérios para o Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública, com o propósito de aprimorar as competências dos servidores públicos, visando a excelência em suas funções (Brasil, 2019). A referida lei revoga o Decreto nº 5.705/06, que instituiu a antiga Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Esse decreto foi um marco significativo para a formalização de políticas robustas voltadas à gestão de pessoas no âmbito estatal, promovendo o desenvolvimento de competências e a capacitação contínua dos servidores públicos (Oliveira; Medeiros, 2016).

Na perspectiva da antiga PNDP, a capacitação é entendida como um processo de aprendizagem que fomenta o desenvolvimento de competências institucionais por meio do aprimoramento das competências individuais dos servidores (Brasil, 2006).

1.2 OBJETIVOS

Como forma de explorar de maneira prática a aplicação desta política esta pesquisa buscará responder: **Como ocorre o processo de Avaliação Especial de Desempenho de servidores da carreira de técnico administrativo em educação na Fundação Universidade de Brasília?**

A partir do questionamento norteador da pesquisa, se destaca o objetivo principal: **Analisar o processo de Avaliação Especial de Desempenho de servidores da carreira de técnico administrativo em educação na Fundação Universidade de Brasília, no período entre 2022 e 2023.**

Para alcançar o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores públicos da carreira de técnico administrativo em educação na Universidade;
- Identificar o quantitativo de servidores públicos que concluíram o estágio probatório entre 2022 e 2023 e principais fatores que contribuíram para serem avaliados como aptos ou inaptos após a avaliação de desempenho;

- Analisar as percepções da Coordenadoria de Desempenho da Universidade em relação à implementação e etapas do processo de Avaliação Especial de Desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde a criação do curso de Gestão de Políticas Públicas na Universidade de Brasília em 2013, mais de 350 trabalhos de conclusão de curso foram publicados pela instituição. Destes, apenas dois foram categorizados como relacionados diretamente ao tema de Gestão de Pessoas¹. Entendendo que um dos objetivos da formação discente no campo de públicas é a formação acadêmica tecnopolítica, para atuar como formulador, implementador e analista de processos sociais complexos relacionados à esfera pública, (Silva; Teixeira; Barbosa; Araújo, 2014) pensar na qualidade do desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos, que são a linha de frente da implementação de políticas públicas, faz parte da construção de análises úteis para o aumento da eficiência da administração pública.

São milhões de professores, policiais, assistentes sociais, profissionais da saúde e outros funcionários que realizam encontros cotidianos com os usuários. E é por meio deles que os direitos são, ou não, adquiridos, que a eficiência é ou não, conquistada, que as desigualdades são, ou não, reduzidas. Olhar para eles é, portanto, tarefa primordial para quem pensa e gerencia o Estado. E é um *locus* fundamental de estudos para quem se preocupa com as políticas públicas. (Lipsky, 2019, p.13)

Além disso, analisar os mecanismos de desenvolvimento de servidores públicos e também o impacto das avaliações de desempenho no estágio probatório é fundamental para entender se as potencialidades do servidor estão sendo bem aproveitadas ou utilizadas em prol do bem público (Reynaud, 2016). Neste sentido este trabalho se justifica socialmente por possibilitar reflexões acerca do processo de Gestão de Pessoas no serviço público, especificamente a Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório, como forma de contribuir academicamente à pesquisas relativas à temática de formação de burocratas, possibilitando assim caminhos para análise de desempenho individual dos servidores.

Por último, uma imersão nesta instituição somada à compreensão de referencial teórico multidisciplinar e análises qualitativas e quantitativas relacionadas à inserção de servidores ao longo do período de estágio probatório e seus impactos na avaliação especial de desempenho poderá contribuir para pesquisas voltadas ao tema de Gestão de Pessoas no

¹ Dados retirados da Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente da Universidade de Brasília. Acesso em 10 de Maio de 2023, às 22:00. <https://bdm.unb.br/handle/10483/8733>

Campo de Públicas. Além de levantar este debate dentro da Universidade de Brasília e fomentar novas percepções acerca de elementos do desenvolvimento de pessoas e avaliação no ambiente das instituições de ensino superior federal, dessa forma possibilitando novas pesquisas e, futuramente, o desenho de práticas que promovam maior integração e desenvolvimento de servidores, seja na instituição analisada ou quando comparada a demais órgãos da Administração Pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão explorados os principais conceitos que sustentaram a base teórica da pesquisa desenvolvida, somados a revisão de literatura multidisciplinar, divididos em: gestão e desenvolvimento de pessoas no serviço público, estágio probatório e por fim a sua relação com a avaliação especial de desempenho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Montezano *et al* (2017) afirma que as pessoas são um dos principais ativos de uma organização, por serem responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais. Para a qualidade das políticas públicas, essa afirmação não é diferente, visto que é através do serviço público que o Estado exerce suas atividades e alcança os seus fins. (Goulart, 1953)

A partir disto, é importante ressaltar a definição de quem seria então a pessoa responsável por este papel para a Gestão Pública, o servidor público. Para Di Pietro, servidor público é expressão empregada para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta (Di Pietro, 2002. apud Fernando, 2020. p.81)

Concordando com Montezano *et al* (2017), Bergue (2019) afirma que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas, na Administração Pública então, se processa por meio dos agentes públicos. Ainda para o autor, a temática de Gestão de Pessoas no serviço público vem sofrendo diversas transformações desde os anos 1990, a partir do Decreto nº 8112/90 e também a Antiga PNDP (2006), abandonando um caráter estritamente burocrática e baseada em uma divisão de funções *tayloristas* para assumir uma abordagem relacionada a gestão por competências e desenvolvimento dos agentes públicos. Até 2005, no entanto, não se via esse processo na maioria dos departamentos de recursos humanos do Estado, o que contribuiu para uma imagem burocrática e ineficiente dessa área. (MARCONI, 2005)

Marconi (2005) afirma ainda que a falta de uma gestão estratégica das áreas responsáveis pela gestão de pessoal nas instituições públicas afeta diretamente as funções do departamento e o foco em tarefas administrativas e de pagamentos, acaba por fazer com que os servidores dessas áreas priorizem atividades rotineiras e emergenciais e o desenvolvimento dos servidores e capacitações se tornem secundárias. Além disso, para a maioria das instituições públicas, não há definição de políticas internas para desenvolvimento e

capacitação de servidores, o que afeta não somente a eficiência do trabalho individual como também da Administração Pública como um todo.

Na medida em que os gestores públicos têm notado a relevância de investir na formação de um quadro de servidores melhor capacitado (Marconi, 2005), a área de gestão de pessoas dentro das organizações públicas inicia, a partir da Antiga PNDP, um processo de transição de agora não mais se atentar apenas às funções de departamento pessoal, mas também ao desempenho das pessoas da organização por meio do planejamento de ações que promovam o crescimento e desenvolvimento de competências dos servidores públicos. (Bergue, 2019)

2.2 O ESTÁGIO PROBATÓRIO

Para Modesto (2007, p.1), o Estágio Probatório é o período de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício submetido aos aprovados em cargos públicos por meio de concurso público, sendo obrigatório e baseado no princípio da eficiência, para determinar a aptidão do servidor ao cargo (Fraga, 2012). Regulamentado pelo RJU, esse período compreende os 36 primeiros meses do servidor recém nomeado. Modesto (2007), concordando com Fraga (2012), ainda apresenta que este período tem como objetivo avaliar a real aptidão do servidor à função, com base nos critérios apresentados no item 2.3.

No entanto, nos primeiros anos após a promulgação do RJU, o estágio probatório era visto apenas como mera formalidade da efetivação do servidor público e não dispunha de aparato legal que descrevesse suas características funcionais (Modesto, 2007). Este cenário começa a mudar a partir da Emenda Constitucional nº19 de 1998, momento que marca a Reforma Administrativa no Brasil, e dá base para que o Estado crie processos que de fato avaliem e adaptem os agentes públicos.

Entendendo que o servidor público se caracteriza por ser ocupante de cargos que requerem *know-how* (Renner, 2022), para a boa realização da sua função o desenvolvimento desses conhecimentos requer uma atenção especial ao longo de seu período de adaptação, hoje inserido principalmente no período de estágio probatório. E para que seja efetivo é necessário que a Instituição ocupe o papel de prezar pela formação deste servidor. (Amorim, 2011) dando assim oportunidade para que o servidor seja avaliado a partir das competências da sua função, a autora acrescenta que:

O período de estágio probatório permite à Administração pública avaliar aspectos do servidor que não são avaliados no concurso público, dentre eles, a aptidão para a função, produtividade, retidão moral, disciplina, responsabilidade e assiduidade. (Amorim, 2011)

Weber (1982, p.232) afirma que para a execução de um cargo público é fundamental um treinamento rígido que demanda toda a capacidade de trabalho durante um longo período de tempo. Tal hipótese, corrobora com o fato de que, de acordo com a Lei nº 8112/90 - Regime Jurídico dos Servidores Públicos, ao entrar em exercício, o servidor nomeado ficará sujeito a estágio probatório por período de três anos durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, Fraga (2012) destaca que:

Como o estágio probatório é o momento inicial da relação jurídica funcional que se prolonga através de um processo administrativo de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso público, o término do estágio probatório se efetiva por meio do alcance da estabilidade ou do desligamento do servidor do serviço público. Dessa forma, já se tem clara a ideia de que o servidor nomeado ficará sujeito a estágio probatório por um período de três anos, sendo observados entre outros, os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Além disso, Amorim *et al* (2011) destaca que pela visão do servidor o período do estágio probatório é o tempo que o mesmo tem para desenvolver habilidades necessárias à função, conhecer e se identificar com o trabalho a ser desenvolvido. Justamente por este período ser o contato inicial do servidor recém nomeado à sua função, além de seus conhecimentos já verificados em concurso público, o período de estágio probatório é ideal para que seja treinado e socializado. (Sudano, 2011)

O Estágio Probatório, a partir do RJU, se vincula a um dos principais benefícios do servidor público: a estabilidade, visto que a Lei nº 8112/90 torna obrigatório o cumprimento do estágio e aprovação em avaliação especial de desempenho para se obter esse direito. Além de representar para a Administração Pública um período de adaptação e treinamento, esse aparato legal marca o início de desenhos de processos mais estruturados para uma Gestão de Pessoas no Serviço Público à nível federal.

2.3 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO

Desde a Revolução Industrial, tem se intensificado o número de estudos e teorias relacionados ao desempenho individual e seus impactos nas organizações. Teorias estas que tomam força a partir de Frederick Taylor e da Administração Científica. A visão *taylorista* de administração humana surge como forma de se avaliar eficiência e produtividade a partir do homem e seu trabalho e não apenas de máquinas. Entende-se por desempenho a realização do

trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva. (Bergue, 2019) e quando num cenário de linha de produção a performance é mensurada de forma objetiva, porém ao se tratar da administração de recursos humanos, avaliar a produção individual leva em consideração aspectos que muitas vezes não possuem tanta objetividade. (Barbosa, 1996)

Amorim *et al* (2011) apresenta que em no contexto da reforma gerencial do Estado Brasileiro com a maior valorização do servidor público, a avaliação de desempenho surge como meio de instaurar a meritocracia na nova gestão pública. O debate sobre desempenho individual historicamente carrega consigo este caráter estritamente meritocrático, e acaba por ser tratado, muitas vezes, como um debate polêmico dentro do campo da administração pública e privada. (Barbosa, 1996) Justamente por esse caráter somado à subjetividade da avaliação de desempenho humana, Barbosa (1996) afirma que as soluções encontradas pelo Estado Brasileiro para a sua eficaz implementação carecem de legitimação na prática social, o que pode ser complementado por Amorim *et al* (2011), quando a autora afirma que as mudanças acerca da avaliação de desempenho no Brasil impactam a maneira como a sociedade encara a situação da igualdade substantiva, e por consequência necessita de uma intensa mudança de mentalidade .

No contexto do setor público brasileiro, além de avaliações de desempenho periódicas com impacto direto na remuneração e carreira dos servidores, a partir do RJU e a EMC nº 19/1998, se regulamenta e diferencia a Avaliação Especial de Desempenho (AED). Tal avaliação, se efetiva, ao longo do estágio probatório permite que a Administração Pública busque servidores de excelência, com aptidões que podem não ter sido avaliadas por meio do concurso público. (Sudano, 2011)

De acordo com Modesto (2007), a diferenciação da Avaliação Especial de Desempenho e a Avaliação de Desempenho periódica do servidor público está em dois principais fatores: o primeiro, é justamente o caráter especial da avaliação no estágio probatório, ao não se confundir com a avaliação periódica permite verificar a evolução e adaptação do agente público à função. Já o segundo está em sua obrigatoriedade, por ser requisito para a aquisição da estabilidade impedindo sua omissão ou inércia por parte tanto do servidor quanto da própria administração pública.

Uma política de Avaliação de Desempenho é ferramenta para se reforçar uma cultura organizacional voltada a resultados. (Marconi, 2005) Isso porque, de acordo com Marconi, ao se alinhar objetivos individuais e das equipes às metas por consequência se tem um maior engajamento dos funcionários, por reforçar um sentimento de responsabilidade acerca dos resultados da organização. No entanto, tais resultados são obtidos a partir da eficaz

execução da avaliação de desempenho, para Amorim *et al* (2011) o período de três anos de efetivo exercício em estágio probatório já é capaz de que se conheça o servidor público e realizar uma avaliação efetiva desde que os critérios analisados estejam relacionados às exigências do cargo.

Por Odélius e Santos (2007), uma avaliação de desempenho efetiva pode gerar os seguintes resultados positivos para as organizações:

- Melhoria na qualidade do trabalho;
- Incremento na capacidade produtiva;
- Acompanhamento sistemático do desempenho;
- Obtenção de melhoria dos resultados da organização;
- Melhores resultados na área de trabalho;
- Ciência de ações e comportamentos adequados;
- Valorização da AD pelos avaliados;
- Valorização do trabalho e dos resultados pessoais;
- Feedback proporcionando oportunidade de melhoria;
- Estímulo a crescer profissionalmente;
- Inserção do indivíduo no contexto organizacional;
- Melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados;
- Melhoria do trabalho por meio do feedback;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Reconhecimento do mérito profissional.

Mesmo no contexto da AED, onde se verifica a aptidão do servidor, tais resultados positivos ainda podem ser visualizados. No entanto, deve ser levado em consideração a visão de que, ainda que o servidor se esforce em ser produtivo ao longo do estágio probatório, é incomum que independente de sua performance, raramente há a exoneração por baixo desempenho ao longo deste período (Dantas; Cortopassi; Pontes, 2006). Dantas ainda afirma que mesmo quando existem problemas de desempenho ou disciplinares ao longo do estágio probatório, é comum que sejam ignorados sem que se faça uso dos dispositivos que instituem o estágio. Fato que representa uma das principais consequências da implementação não efetiva da avaliação especial de desempenho e pode contribuir para um sentimento de apatia por parte do servidor, ou até uma visão social de estágio probatório como um mero lapso temporal e burocracia da Administração Pública, como comentado por Modesto (2007).

Entendendo que o órgão público possui o papel de prezar pelo desenvolvimento dos servidores (Amorim, 2011), Marconi (2005) apresenta a hipótese de que a integração da política capacitação com a política de avaliação de desempenho pode ser uma das chaves para o sucesso desta política. Visto que é por meio de programas de capacitação e treinamento, que as instituições poderão oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nas áreas em que eles apresentam pontos fracos. O autor ainda ressalta que para a efetividade da avaliação, também é necessário que os critérios avaliados sejam os mais objetivos possível,

trazendo assim maior transparência para o servidor e inibindo a subjetividade apontada por Amorim (2011)

Para o RJU, cinco são os critérios a serem avaliadas ao longo da Avaliação Especial de Desempenho, sendo eles definidos pela instituição a ser analisada como:

- I.Assiduidade: frequência e pontualidade do servidor avaliado;
- II.Disciplina: observância de normas técnicas e administrativas;
- III.Capacidade de iniciativa: entendida com a capacidade do servidor em sua atuação profissional, buscas e aplicar soluções para dificuldades e/ou problemas que se apresentam para a realização do trabalho;
- IV.Produtividade: realização do trabalho de modo a alcançar os resultados solicitados em concordância com prazos estabelecidos na quantidade necessária;
- V.Responsabilidade: comprometimento na realização do trabalho, de modo a apresentar os resultados solicitados em concordância com prazos estabelecidos.

Dessa maneira, a Avaliação de Desempenho no setor público se apresenta como um instrumento essencial tanto para a melhoria dos serviços prestados quanto para o desenvolvimento dos servidores. No entanto, apesar de sua importância, existem desafios a serem enfrentados, como a subjetividade em certos critérios avaliativos e o debate acerca de sua efetividade em situações como o estágio probatório. A integração entre as políticas de capacitação e a avaliação de desempenho é apontada como uma das principais soluções para a superação desses obstáculos. Ao alinhar esses processos e garantir maior objetividade e transparência nos critérios avaliados, a Administração Pública pode não apenas reforçar a eficácia da avaliação de desempenho, mas também contribuir para a evolução da gestão de pessoas e a excelência dos resultados organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso, considerando Yin (2001), por se tratar de uma investigação empírica que analisa um fenômeno dentro de seu contexto. Yin (2001) afirma que o estudo de caso, não só deve partir de análise única, mas sim de percepção de fontes de evidências quantitativas, mesmo quando limitadas, e qualitativas. Ou seja, partindo da observação dos elementos apresentados para formular um diagnóstico em relação à implementação da política pública em foco.

Seguindo este método, esta pesquisa foi desenvolvida em duas etapas principais. A primeira consiste, pela residência de caráter etnográfico, por meio de observação participante em uma instituição de ensino selecionada. A segunda etapa compreende a análise do estudo de caso gerado nessa instituição, juntamente com uma revisão bibliográfica no campo de Gestão de Pessoas no Serviço Público, culminando na redação da pesquisa.

A pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, incorporando elementos de métodos quantitativos e qualitativos. No aspecto quantitativo, foram coletados dados referentes ao número de servidores avaliados como aptos e inaptos na avaliação de desempenho durante o estágio probatório no período analisado e avaliados de forma numérica e estatística. No aspecto qualitativo, foram realizadas entrevistas não estruturadas para obter percepções dos servidores da instituição em relação à Avaliação de Desempenho. Neste cenário, o estudo de caso é a estratégia escolhida, dado a variedade de evidências a serem estudadas Yin (2001).

Quando se observa o caráter qualitativo do estudo de caso, Stake (2001) aponta que esta metodologia carrega consigo características, interpretativas, experienciais, situacionais e personalísticas que quando somadas à evidências possuem potencial para gerar conhecimento e também auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.

3.2 RESIDÊNCIA EM POLÍTICAS PÚBLICAS:

Silva *et al* (2015) afirma que a residência em políticas públicas possibilita que o graduando participe do processo de gestão de uma política pública por meio de uma

experiência imersiva, assim agindo como observador e possibilitando a troca de conhecimentos com a equipe. Tal experiência, ao se tratar do campo de Gestão de Pessoas no Serviço Público, se torna uma ferramenta necessária para a condução de uma pesquisa que apresentará não apenas uma visão teórica e processual da Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório, mas também percepções analítico-reflexivas com técnicas de pesquisa de observação, entrevistas e análise documental - por meio de diários de campo - possibilitando compreender diferentes aspectos da gestão de políticas públicas no contexto da instituição a ser analisada. (Silva; Teixeira; Barbosa; Araújo, 2015).

Assim, este trabalho é fruto da residência realizada no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília para a realização da Residência em Políticas Públicas. Mais especificamente, a residência ocorreu na Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED). Dado que entre as responsabilidades e atribuições da coordenadoria, destacam-se os processos de acompanhamento, orientação e análise da Avaliação de Estágio Probatório e também da Avaliação de Desempenho de Técnico-Administrativos em Educação.

A realização da residência em políticas públicas teve um papel fundamental neste estudo, a análise de estudo de caso se tornou uma ferramenta imprescindível para a pesquisa. Por meio desse método, foram elaborados diários de campo para compreender a aplicação prática da política de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório na Instituição selecionada, que constitui o objeto de pesquisa deste estudo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM:

O Decanato de Gestão de Pessoas, instituído em 2010, tem como missão promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho e hoje se encontra no prédio da reitoria da Universidade. O Decanato se estrutura na Universidade após a decisão de transformar a Secretaria de Recursos Humanos, por meio da Resolução Consuni nº 29/2010.

A estrutura atual do Decanato tem definição no Ato da Reitoria nº 1145/2017 e é composto por:

Quadro 1 - Estrutura Organizacional do Decanato de Gestão de Pessoas

Decanato de Gestão de Pessoas (DGP)
--

ASCOL - Assessoria do Decanato	DPAM Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação	DAP Diretoria de Administração de Pessoas PESSOAS	DCADE Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação	DSQVT Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
COLEP Coordenadoria De Orientação À Legislação de Pessoal	CAM Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação	COAPO Coordenadoria de Aposentadoria e Pensão	CAC Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira	Secretaria Administrativa da DSQVT
CI Coordenadoria de Controle Interno	CPROV Coordenadoria de Provimento (Docente)	COFIN Coordenadoria de Operações Financeiras	COGED Coordenadoria de Gestão de Desempenho	CSO Coordenadoria de Saúde Ocupacional
COARQ Coordenadoria de Arquivos Funcionais	CPAP Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (Técnico)	COREF Coordenadoria de Registro e Controle Funcional	PROCAP Coordenadoria de Capacitação	CEST Coordenadoria de Engenharia e Segurança no Trabalho
COATE - Coordenadoria de Atendimento	COEST Coordenadoria de Estágio		CODE Coordenadoria de Estudos em Gestão de Pessoas	CPOS Coordenadoria de Perícia Oficial em Saúde

Fonte: Autoria Própria. Nota: Com base no disposto no Ato de Reitoria Nº 1145/2017 da Universidade de Brasília.

Para a realização da pesquisa, com base no problema de pesquisa a ser estudado, o DCADE foi selecionado como a instituição a ser observada. Mais especificamente, com foco na Coordenadoria de Gestão de Desempenho (COGED). Entre as responsabilidades e atribuições da coordenadoria, destacam-se os processos de acompanhamento, orientação e análise da Avaliação de Estágio Probatório e também da Avaliação de Desempenho de Técnico-Administrativos em Educação.

Para esta pesquisa, foram levantados dados relativos ao ingresso de servidores na Universidade entre os anos de 2016 e 2023, bem como concluintes do Estágio Probatório entre os anos de 2022 e 2023. Quanto ao segundo grupo, seu quantitativo foi analisado com base no número de servidores aprovados e reprovados na AED e em suas respectivas notas finais. Todos os dados foram disponibilizados pela COGED e pela CODE (Coordenadoria de Estudos em Gestão de Pessoas) da FUB.

3.4 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Dado o texto da Lei nº 8112/90, que dispõe de critérios mínimos para a avaliação especial de desempenho: tais quais os critérios a serem avaliados, etapas da avaliação e o direito do servidor ao recurso (se ou quando necessário) e mantém amplo para que a autarquia ou órgão da administração pública determine por Regimento práticas específicas para a avaliação de seus servidores, como prazos intermediários, formulários, responsáveis e outros procedimentos da avaliação. A Universidade de Brasília instituiu, por meio da Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas (CGP) nº 005/2013, a estrutura do Programa de Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

a. Dos Conceitos

Quadro 2 - Conceitos relativos à Avaliação Especial de Desempenho

Desempenho	Corresponde à realização das atividades previamente estabelecidas entre o ocupante do cargo e a instituição, com vistas ao alcance de objetivos institucionais
Fontes de Avaliação	São todas as pessoas que participarão do processo avaliativo atribuindo conceitos de acordo com o desempenho do servidor avaliado. Dentre essas pessoas tem-se: a chefia imediata, dois servidores representantes e o servidor avaliado
Chefia Imediata	Servidor ocupante do cargo de gestão, responsável pela atribuição e acompanhamento das tarefas do servidor avaliado
Comissão Avaliadora	Deverá ser composta por 3 (três) servidores do quadro efetivo da Instituição, nomeados pela Decana de Gestão de Pessoas, para participar do processo de homologação do resultado final de estágio probatório do servidor avaliado e conceder a estabilidade. Esta comissão deverá ser renovada a cada 2 (dois) anos
Equipe de Trabalho	Servidores que atuam em conjunto no dia a dia de trabalho, e que realizam atividades sob orientação de uma mesma chefia, em determinado centro de custo
Etapa Avaliativa	Corresponde ao período em que o servidor terá seu desempenho acompanhado
Ciclo Avaliativo	É o processo de acompanhamento do desempenho do servidor em Estágio Probatório que ocorre durante cada etapa avaliativa, sendo composto por três fases: definição do relatório de atividades; acompanhamento do desempenho apresentado pelo servidor e formalização da avaliação em formulário específico para este fim
Condições de Trabalho	Caracteriza uma situação de trabalho que permite ou impede a atividade dos servidores. Deste modo, distinguem-se as condições: ventilação, iluminação, nível de ruído, móveis ergonômicos, materiais de escritório, clima organizacional, sobrecarga de trabalho,

	entre outros
--	--------------

Fonte: Adaptado de Resolução CGP nº 005/2013 - DGP/UnB

b. Das Etapas e Critérios de Avaliação do Estágio Probatório

Quadro 3 - Etapas e Critérios de Avaliação do Estágio Probatório

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

Fonte: Adaptado de Resolução CGP nº 005/2013 - DGP/UnB

c. Do Ciclo Avaliativo

Quadro 4 - Etapas e Critérios de Avaliação do Estágio Probatório

Planejamento	É a primeira fase do ciclo avaliativo em que a chefia imediata deverá reunir-se com o servidor em Estágio Probatório para explicar como funciona o Programa de Estágio Probatório de Técnico-Administrativo em Educação. Deverá ser elaborado nesta fase um relatório de atividades do qual constem atividades a serem realizadas pelo servidor durante o período avaliativo da etapa correspondente. Nesta ocasião, também deverão ser recomendadas leituras dos informativos internos e/ou manuais e também normas inerentes à sua área de atuação
Acompanhamento	Corresponde à segunda fase do ciclo avaliativo. A chefia deverá reunir-se com o servidor avaliado, periodicamente, para realizar registros sobre o desempenho apresentado pelo servidor e da realização das atividades que lhe foram atribuídas, a fim de registrar o <i>feedback</i> sobre o desempenho apresentado até o período e propor ações de melhoria, caso seja necessário.
Formalização	Corresponde à terceira fase do ciclo avaliativo. Os registros relativos ao desempenho do servidor, efetuados durante a fase de acompanhamento, deverão ser retomados para que possam subsidiar a avaliação da respectiva etapa

Fonte: Adaptado de Resolução CGP nº 005/2013 - DGP/UnB

d. Das Ações de Melhoria

Além dos elementos já presentes nas etapas do Programa de Avaliação em Estágio Probatório, a Fundação Universidade de Brasília (FUB) propõe que quando seja necessário, para o desenvolvimento do servidor, podem ser sugeridas ações de melhoria para ajustes em seu desempenho. Entre as ações sugeridas, são destacadas: Aprendizagem em serviço, indicação de leituras, cursos presenciais ou à distância, visitas técnicas, participação em reuniões ou grupos de estudos e até mesmo acolhimento psicossocial, com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades ou atitudes que reflitam em melhora no desempenho das atividades sob responsabilidade do servidor.

e. Da Metodologia

Quadro 5 - Fontes de Avaliação e Peso

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

Fonte: Adaptado de Resolução CGP nº 005/2013 - DGP/UnB

Para cada um dos critérios avaliados, é atribuída uma pontuação entre 1 (nunca) e 10 (sempre), em relação à apresentação destes fatores no desempenho e realização das atividades pelo servidor em Estágio Probatório. A avaliação é realizada em formulário próprio e destinado para este fim e mensurado conforme:

Figura 1: Cálculos da Mensuração da Avaliação

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

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

Em que:

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

Fonte: DGP/UnB, 2013

3.5 DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS:

Os dados quantitativos referentes ao número de servidores e aos resultados da Avaliação Especial de Desempenho foram apresentados em planilhas *Excel* e traduzidos em gráficos e tabelas para análise e visualização no corpo da pesquisa. No entanto, entre os dados coletados durante a imersão, destacam-se informações qualitativas relevantes para a identificação de oportunidades de melhoria da política na instituição. Considerando a natureza qualitativa deste conjunto, optou-se pela utilização da metodologia de Bardin (1977) para análise de conteúdo.

Para categorizar as ações de melhoria sugeridas para os servidores ao término da Avaliação Especial de Desempenho, foram estabelecidas regras justificadas em grelhas de índice, capazes de referenciar unidades de texto em categorias (Bardin, 1977). Para tal, levou-se em consideração a totalidade do texto, sua frequência nas recomendações e os objetivos a serem alcançados com a ação de melhoria por parte do servidor. Cada categorização é classificada da seguinte forma:

Quadro 6 - Conceitos de Categorização

Tipo de Recomendação	Conceito
Habilidades	Ações de melhoria com foco em desenvolvimento de competências sociais ou comportamentais que podem ser aplicadas para melhor execução da função do servidor público, que podem ser obtidas por meio de treinamento, exercícios ou plano de trabalho;
Cursos	Ações de melhoria com foco em capacitação que envolvem a participação do servidor público em curso ou treinamento com foco específico e promovido por mentor especializado;
Plataformas ou Equipamentos	Ações de melhoria que prezam pelo desenvolvimento de capacidade de manusear ou trabalhar ferramentas necessárias para a execução da função;
Materiais de Estudo	Ações de melhoria com foco em desenvolvimento oferecidas por materiais, leituras ou acesso à informação específicos de sua área de atuação, por meio de pares ou iniciativa do servidor sem direcionamento para um mentor especializado;
Normativos e Leis	Ações de melhoria com foco em ambientação do servidor em legislação ou normativos internos da Universidade necessários para a execução da função.

Fonte: Autoria Própria

Além disso, durante as visitas realizadas na observação participante, para realização do Estudo de Caso foram colhidas informações por meio de entrevistas não estruturadas com a Coordenadoria acerca de aprofundar qualitativamente em percepções mais relacionados à avaliação de desempenho e seus resultados, buscando responder às seguintes questões:

1. Quantos servidores concluíram o estágio probatório neste período?
2. Quais são os principais critérios e fatores que podem influenciar a avaliação de desempenho de um servidor em estágio probatório?
3. Como funciona o processo de avaliação e quais as etapas envolvidas?
4. Como são coletadas as informações para a avaliação de desempenho?
5. Quais os próximos passos após serem levantadas ações de melhorias nas AEDs?

4 RESULTADOS

Dos 2273 servidores que concluíram o estágio probatório nesse período, apenas 3 foram considerados inaptos após a avaliação de desempenho. Conforme explicado pela Coordenadoria, esses casos foram específicos, mas indicam a falta de aderência de alguns indivíduos aos critérios da avaliação. Embora esses casos sejam pontuais, eles revelam que alguns indivíduos não atenderam aos critérios estabelecidos. A taxa de reprovação, equivalente a apenas 0,01% do total de servidores avaliados, é extremamente baixa, caracterizando uma amostra muito reduzida. Isso reforça a ideia de que, apesar do esforço dos servidores em serem produtivos durante o estágio probatório, raramente ocorre a exoneração por baixo desempenho, independentemente de seu rendimento ao longo desse período (Dantas; Cortopassi; Pontes, 2006).

Figura 2: Quantitativo de Servidores Aprovados e Reprovados em Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório no Período de 2022 e 2023.

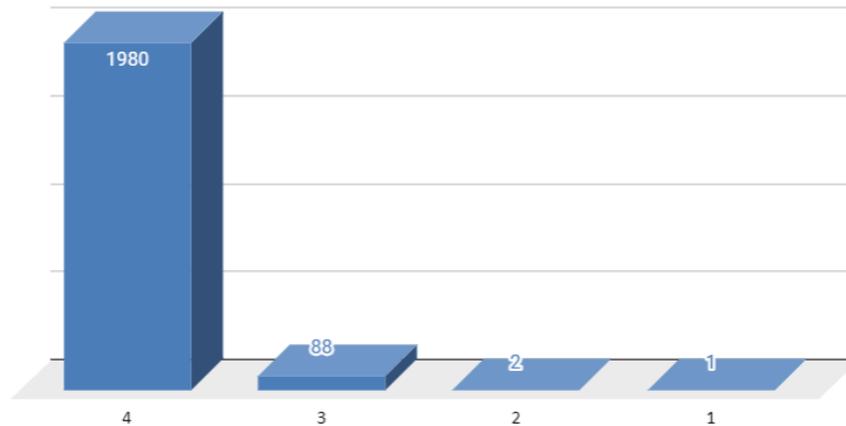
Aprovado	2270
Reprovado	3

Fonte: Dados da Pesquisa.

Até o momento, na FUB, não existe uma ferramenta individualizada por competências que permita analisar variações nos critérios avaliados. Dentre os cinco critérios da AED (I- assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade), a assiduidade é o critério mais sujeito a variações na pontuação final da avaliação. Uma hipótese levantada para tal fenômeno é a facilidade de avaliar essa competência, pois ela é mais evidente no cotidiano e menos dependente unicamente da percepção do gestor ou dos colegas, já que a frequência e a pontualidade são fatores facilmente observáveis.

Em relação à pontuação final na Avaliação de Especial de Desempenho (AED), conforme mencionado por Dantas *et al.* (2006), mesmo na presença de problemas de desempenho ou disciplinares ao longo do estágio probatório, é comum que tais questões sejam ignoradas, sem a aplicação dos dispositivos previstos para essa fase. Essa afirmação sugere uma baixa variação nas notas finais da avaliação. Ao considerar a mesma base de dados, observamos que na FUB:

Gráfico 1: Quantitativo de Servidores por Nota Final em AED no Período de 2022 e 2023.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos servidores (com nota final registrada) 1980, o que corresponde a 95% da amostra, foram aprovados com a nota máxima na Avaliação Especial de Desempenho. Apenas 4% dos servidores receberam a nota 3, e os três casos específicos mencionados foram avaliados com notas 2 e 1.

Tabela 1 - Análise Estatística de Notas Finais em Avaliação Especial de Desempenho

Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
4	4	3,95	0,22

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 analisa-se estatisticamente os dados e é observado de forma mais profunda o comportamento da amostra, com baixa variação demonstrada pelo desvio padrão (0,22). Esses resultados corroboram a observação de que, teoricamente, a avaliação é eficaz. Entretanto, na prática, é comum que a nota máxima seja atribuída ao servidor, a menos que comportamentos considerados inadequados ou desviantes do esperado no serviço público sejam identificados.

Com base nos Resultados Finais apresentados deve se levar em consideração que o cálculo se dá por meio de:

Figura 3: Parecer com Resultado Final da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, para fins de progressão por mérito profissional

CÁLCULO DO RESULTADO FINAL
OPÇÃO 1 (Casos gerais):
$RF = \frac{(AV1 \times 4) + (AV2 \times 3) + (AV3 \times 3)}{10}$
OPÇÃO 2 (Servidores em exercício no HUB):
$RF = \frac{AV1 + AV2 + AV3}{3}$
OPÇÃO 3 (Servidores sem equipe de trabalho / Servidores cedidos, requisitados, em exercício provisório ou que tiverem alteração de exercício para composição de força de trabalho em outro órgão ou entidade pública):
$RF = \frac{AV1 + AV3}{2}$
RF: Resultado Final Av1: Avaliação da chefia imediata do servidor / Avaliação do gestor administrativo Av2: Avaliação da equipe de trabalho Av3: Autoavaliação do servidor
Caso o Resultado Final (RF) tenha: I - número decimal inferior a 5, será arredondado para o número inteiro imediatamente inferior. Exemplo: 2,4 será arredondado para 2; II - número decimal igual ou superior a 5, será arredondado para o número inteiro imediatamente superior. Exemplo: 2,6 será arredondado para 3.
Resultado Final (RF):

. Fonte: COGED/UnB

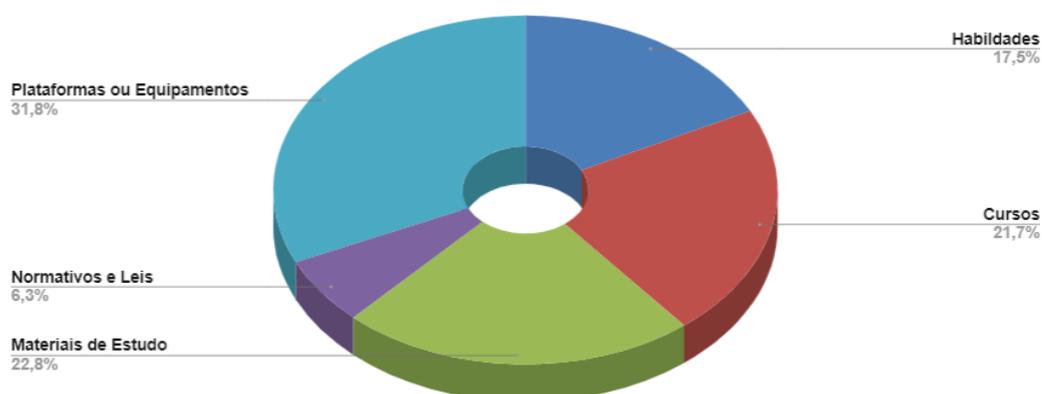
Durante as visitas, foi observado empiricamente que, dentre os cinco critérios da AED (I- assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade), a assiduidade é o critério que pode estar mais sujeito a variações na pontuação final da avaliação. Uma hipótese levantada para tal fenômeno é a facilidade de avaliar essa competência, pois ela é mais evidente no cotidiano e menos dependente unicamente da percepção do gestor ou dos colegas, já que a frequência e a pontualidade são fatores facilmente observáveis.

Adicionalmente, um dos aspectos mais instigantes da discussão realizada em conjunto com a Coordenadoria é o constante mapeamento das oportunidades de aprimoramento nos processos. Essa análise busca uma melhor compreensão dos dados e como podem subsidiar a CAC (Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira) na progressão profissional. Durante o processo de avaliação, os supervisores têm a oportunidade de sugerir melhorias a serem implementadas ou alcançadas pelo servidor, visando ao desenvolvimento de habilidades ou correção de pontos de atenção identificados durante o desempenho das funções. A COGED está atualmente concentrada em identificar sugestões recorrentes nos formulários,

que podem incluir cursos, capacitações ou leituras para auxiliar no desenvolvimento do servidor e A PROCAP (Coordenadoria de Capacitação) já dispõe de uma ampla gama de materiais e conteúdos de capacitação destinados aos servidores nesse processo. Entretanto, atualmente, a participação nesse aprimoramento depende do interesse individual do servidor.

Em relação a este ponto, a Coordenadoria apresentou que hoje não há ação efetiva ou acompanhamento da implementação das sugestões levantadas, dado este contexto, hoje a COGED, como comentado, está em trabalho para mapear estas sugestões. Dentre os conteúdos já mapeados, nota-se que comumente são levantados sugestões relacionados a:

Gráfico 2: Porcentagem de Ações de Melhoria sugeridas em formulário final de AED



. Fonte: Dados da Pesquisa. Autoria Própria (2023)

Para esta amostra, foi levado em consideração planilha disponibilizada pela COGED onde estavam dispostos o mapeamento de 1156 formulários de AED, mais especificamente as ações de melhoria sugeridas para este grupo. Desta base foi identificado que 37% dos servidores avaliados, não possuem recomendação de ação de melhoria após sua AED. Para a construção do gráfico então foram levados em consideração 724 formulários, e posteriormente categorizadas como ações de melhoria com enfoque em: Plataformas ou Equipamentos, Habilidade, Normativos e Leis, Cursos e Materias de Estudo - dado o conteúdo sugerido em cada uma das sugestões.

Para cada grupo, foi destacado os temas ou levantamentos mais recorrentes, entre eles:

Quadro 7 - Ações de Melhoria mais recorrentes por categorização

Tipo de Recomendação	Ações de Melhoria
Habilidades	Desenvolvimento de habilidades de liderança, gestão de tempo, trabalho em equipe, mediação e conciliação de conflitos, delegação de atribuições, promoção à saúde, elaboração de planejamento estratégico e gestão de projeto, desenvolvimento de relações interpessoais, empatia e atendimento ao público, inteligência emocional, negociação, entre outros.
Cursos	Curso de libras, Cursos de Idiomas, Cursos específicos da área de atuação e administrativos gerais, Cursos de atualização de conhecimentos periódicos, Cursos sobre redes sociais, mídias digitais, simulação realística, gestão pública, liderança, Curso de Língua Portuguesa, entre outros
Plataformas ou Equipamentos	Formação em Office 365, SEI, SIGAA, ferramentas tecnológicas como Teams e Trello e uso de ferramentas como Power BI, sistemas de análise qualitativa e quantitativa, software de análises, sistemas de informação, entre outros.
Materiais de Estudo	Aprofundamentos de conhecimento em área específica, aprendizados compartilhados por pares, atualizações acerca de procedimentos, formação continuada entre outros.
Normativos e Leis	Leitura e atualização constante em normativas da Universidade e legislações nacionais pertinentes ao trabalho, Conhecimento sobre a nova Lei de Licitações (14.133/21) e outros normativos relacionados às atividades do setor de compras, LGPD e atualização constante em normativos, trâmites processuais e legislações institucionais, entre outros.

Fonte: Autoria Própria.

Tal mapeamento é uma grande fonte de recomendações que possibilita aprimoramentos na execução da política com ainda mais eficácia e reconhecimento por parte dos servidores, em termos de integração e possibilidade de progressão de carreira. Visto que este mapeamento e categorização, dada a recorrência de temas sendo apontados como ações de melhoria para os servidores em estágio probatório, evidencia-se a necessidade de uma atenção mais cuidadosa para avaliar a aplicabilidade e a viabilidade de implementar critérios consistentes ao longo do estágio probatório, além da importância de monitorar e agir com base nesses dados.

Na base de dados analisada, 31,8% dos servidores em estágio probatório receberam como ação de melhoria aprofundamento em plataformas e equipamentos, dentre os mais recorrentes se observa por exemplo o SEI e o Office 365 - ambas necessárias para a execução da função de grande parte, senão maioria dos TAE na Universidade de Brasília. É

válido então, entender a percepção dos próprios servidores acerca das ações de melhoria recebidas em avaliação e qual o impacto delas em suas atuações. Nota-se também, por meio do Anexo 3, que há transparência e comunicação efetiva por parte da Universidade acerca do processo de Avaliação Especial de Desempenho, seus critérios e método de avaliação.

Em resumo, o Ciclo Avaliativo é dividido em três fases principais: Planejamento, Acompanhamento e Formalização. Onde respectivamente, se é criado o plano de trabalho do servidor recém nomeado com descrição clara das atividades a serem realizadas, e em seguida se incentiva o acompanhamento por parte da supervisão direta como forma de verificar a execução do plano de trabalho e providenciar reconhecimentos ou ações de melhoria para o servidor e se conclui por meio do formulário de avaliação destinado para este fim e formalizado via SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Neste período, o papel da COGED é de acompanhamento e movimentação do processo individual de cada servidor no sistema e planilhas de acompanhamento próprias da equipe.

Para a Avaliação Especial de Desempenho, é criada uma Comissão Avaliadora que corresponde à Chefia Imediata e Servidores Representantes, destes do qual possuem peso de avaliação 4 e 3 respectivamente. Para o resultado final também é levado em consideração a autoavaliação do servidor que também conta com peso 3.

Em relação ao quantitativo de servidores públicos que concluíram o estágio probatório entre 2022 e 2023, se observa que:

2270 servidores foram aprovados em AED no período;

3 servidores foram reprovados em AED no período;

Destes:

1980 servidores obtiveram nota máxima em seu resultado final;

88 servidores obtiveram nota três em seu resultado final;

2 servidores obtiveram nota dois em seu resultado final;

1 servidor obteve nota um em seu resultado final;

202 servidores não constam dados acerca de resultado final mapeados.

Como justificativa para os 202 casos de servidores sem resultado final mapeados, se decorre da transição de plataforma de gestão de informação devido à dificuldade de acesso remoto durante o período de pandemia, no entanto é plausível se estimar que se encontrem

aprovados em AED com notas finais entre três e quatro, dado a presença de dados nos três casos que apresentaram reprovação no período.

4.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa podem ser classificadas como amostrais e temporais. Por se tratar de um estudo de caso de uma instituição de ensino superior específica, não foi possível realizar uma análise que represente todo o setor de gestão de pessoas em nível federal. Além disso, devido ao período de análise compreender os anos de 2022 e 2023, a pesquisa pode apresentar limitações ao não abranger a realidade completa da Instituição.

Consciente destas limitações, o período selecionado para análise foi determinado com base em dois fatores principais. Em novembro de 2015, a instituição objeto de estudo publicou em seu regimento interno uma norma que estabelece um novo formato de Avaliação de Desempenho para os servidores recém nomeados. Adicionalmente, optou-se por excluir o período anterior à crise de saúde pública causada pela COVID-19, a fim de evitar potenciais anomalias nos dados decorrentes das mudanças emergenciais no modelo de trabalho e no funcionamento pleno da instituição de ensino. Isso se deve ao fato de que, em decorrência da pandemia, a plataforma anteriormente utilizada para monitorar tais processos foi descontinuada. Além disso, o acesso foi restrito, pois não era viável utilizá-la remotamente em dispositivos externos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo **analisar o processo de Avaliação Especial de Desempenho de servidores da carreira de técnico administrativo em educação na Fundação Universidade de Brasília, no período entre 2022 e 2023**

Por meio da análise documental foi possível descrever o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores públicos da carreira de técnico administrativo em educação na Universidade, por meio da Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas (CGP) nº 005/2013. Verifica-se que o processo corresponde a 32 meses entre a admissão e a homologação final do resultado e conta com quatro etapas de avaliação, com ocorrência a cada oito meses.

Além disso, a contribuição da COGED em termos de percepções relativas ao processo da AED no período selecionado foram capazes de esclarecer não só o fluxo do processo, como também os fatores que levaram aos resultados apresentados. Entre eles, acerca do volume de servidores dados como aprovados e reprovados em avaliação, avalia-se que hoje é comum que a nota máxima seja atribuída ao servidor independente de pontos de atenção mapeados ao longo do estágio probatório, a menos que estes se distanciam muito dos mínimos esperados em termos de competências e comportamentos para a execução da função.

Com isso, se destaca que no período analisado, dos servidores que passaram por avaliação, 99,86% foram avaliados como aptos à efetivação no serviço público. Tal dado pode levar a questionamentos acerca da rigidez do processo de Avaliação Especial de Desempenho e sua eficácia, e retornar à percepção de Modesto (2007) em que o período de estágio probatório possa ser visto socialmente como um mero lapso temporal ou burocracia da Administração Pública.

É preciso levar em consideração o fato de que a efetividade de uma política como a Avaliação Especial de Desempenho vai além de um processo meramente burocrático, e sim possui um importante impacto na adaptação e integração dos servidores ao serviço público, sendo assim parte complementar ao processo de seleção por meio de concurso público. A efetividade desta política tem impactos não apenas na experiência deste servidor, mas também no serviço de ponta ao usuário, a qual estes burocratas do nível de rua se habilitam a realizar. Sendo assim, um estágio probatório bem realizado afeta a qualidade das políticas públicas como um todo.

No entanto, a própria discricionariedade do servidor público permite diversas formas de tomada de decisão que podem ter significativo resultado na avaliação realizada. Neste sentido, o fator humano deve ser analisado de forma a permitir entender as nuances comportamentais que levam a instituição ao resultado levantado neste período.

Ao se tratar de efetividade em Gestão de Pessoas, a análise de discurso se torna fundamental indo além de uma visão exclusivamente gerencialista e de fato aprofundar em aspectos sociais, emocionais e individuais. Pois a partir deles, é possível que existam estratégias de desenvolvimento. A Universidade atualmente, já possui base de dados que pode contribuir para que a Avaliação Especial de Desempenho possa contribuir efetivamente no processo de formação de servidores públicos, por meio de estudo das ações de melhoria levantadas nos formulários de avaliação.

O agrupamento de ações de melhorias comumente sugeridas, dentre elas: habilidades e competências, cursos, plataformas ou equipamentos, materiais de estudos e normativos e leis; apresenta lacunas de oportunidades que podem ser exploradas para implementação ao longo do período de estágio probatório de forma a inseri-las no processo de integração do servidor recém-nomeado.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Com base nas reflexões levantadas no item anterior, se subdivide a seção de Recomendações em dois grupos: recomendações para novas pesquisas e recomendações para a Instituição com base na análise.

5.1.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA

- Avaliar de forma quantitativa os desvios padrões por competências nas avaliações especiais de desempenho, como forma de avaliar de forma profunda o comportamento de cada competência e seu impacto no resultado final;
- Avaliar de forma qualitativa a percepção de amostragem de servidores que vivenciaram a AED como forma de avaliar suas percepções acerca do período de estágio probatório e sua efetividade, por este ponto de vista.

5.1.3 RECOMENDAÇÕES PARA A INSTITUIÇÃO

- Avaliar a possibilidade de implementação de processo à COGED que permita a gestão de informação de resultado final de AED por competência, desta forma sendo possível analisar quantitativamente a variação e tendências do comportamento dos critérios de avaliação por grupo;
- Criação de Grupo de Trabalho associando às áreas da COGED e PROCAP para realização de estudo interno de recomendações de ações de melhoria, seus padrões e recorrências para implementação de plano de educação e capacitação de servidores em estágio probatório em temáticas específicas

Destaca-se que o tema é de suma importância, tanto pela possibilidade de melhorias na capacidade de análise das instituições públicas acerca de seus processos em gestão de pessoas, quanto no potencial de desenvolvimento e integração dos servidores públicos. A base legal que prevê a Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório não dispõe de limites na implementação desta política, dando liberdade para que gestores e instituições diferenciam o processo da forma a qual avaliam maior efetividade, neste cenário é incentivado que pesquisas futuras sobre a temática venham a ocorrer e contribuam para o aumento da eficiência e eficácia da Administração Pública.

6 REFERÊNCIAS

ALFREDO, Fernanda Acypreste. **Regime Jurídico Único dos servidores públicos com ênfase na estabilidade**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Faculdade Doctum de Serra. Espírito Santo. 2021. p.9.

AMORIM, T. N. G. F.; LUZ, L. C. S.; SILVA, L. B. **Estágio probatório: contribuição efetiva para o servidor público?** APGS, Viçosa, v. 3 n° 4, out./dez. 2011.

BARBOSA, Livia . **Meritocracia à Brasileira: O que é Desempenho no Brasil?** . Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa edições, 70, 225. 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público** / Sandro Trescastro Bergue. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. Lei nº 8112/90 de 11 de Dezembro de 1990. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União**. Brasília/DF. Diário Oficial da União, 1990.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei 5707/06 de 23 de Fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília/DF. Diário Oficial da União, 2006. (Revogada)

BRASIL. Lei 9991/19 de 28 de Agosto de 2019. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília/DF. Diário Oficial da União, 2019.

CAMARGO, Maria Albertina Carino de e GOMENSORO DE SANCHEZ, Martha García. **Avaliação de desempenho em estágio probatório**. 1997, vol.02, n.02, pp.59-62.

DANTAS, Celina. CORTOPASSI, Mônica. PONTES, Shirley. **Avaliação do desempenho de servidores em estágio probatório**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). 2006. p.1.

DGP/UNB. Decanato de Gestão de Pessoas. **Página Institucional**. Disponível em: <<https://dgp.unb.br/institucional>>. Acesso em: 23 de set. de 2023

DGP/UNB. Decanato de Gestão de Pessoas. **Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas (CGP) nº 005/2013**, Disponível em: <https://dgp.unb.br/images/Documentos/Resolucao_CGP_005_2013.pdf>. Acesso em: 23 de set. de 2023

FERNANDO, Valdir Soares. **O perfil do servidor público na sociedade moderna**. Revista ESMAFE. Recife. 2020. v.10. p.81.

FRAGA, C. G. S.; MARTINS, J. R. A **(in)eficácia do estágio probatório do servidor público como instrumento de avaliação da Administração Pública Municipal**. Revista do Instituto do Direito Brasileiro, v. 1,n. 10, 2, p. 5991-6031, 2012.

GOULART, José Alípio. **Confiança pela Confiança**. Revista do Serviço Público. 1953, v.2, n.2, pp.3-129.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua: Dilemas do Indivíduo nos Serviços Públicos**. Escola Nacional de Administração Pública. (ENAP). 2019.

MARCONI, E. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Administração Pública no Brasil Contemporâneo. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MODESTO, Paulo. **Estágio Probatório: Questões Controversas**. Revista do Direito Eletrônico. nº 10. Salvador-BA. 2007.

MONTEZANO, Lana. JUNIOR, José Bento Carlos Amaral. ISIDRO-FILHO, Antônio. **Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública**. Escola Nacional de Administração Pública. (ENAP). Revista do Serviço Público (RSP). 2017. vol. 68, n. 4. p.787.

ODELIUS, Catarina Cecília. SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados**. Revista Economia & Gestão. v. 7 n. 15. 2007 .

OLIVEIRA, José Arimatés de. MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. reimp. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016. 180p.

RENNER, Carlos Eduardo Santos. **O papel do servidor público na Constituição Federal de 1988 para a concretização do Estado Democrático de Direito**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Santa Cruz do Sul. Rio Grande do Sul. 2022. p.11.

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.** Tese (Mestrado) - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina. 2016.

SILVA, Suylan de Almeida Midlej. TEIXEIRA, Graziela Dias. BARBOSA, Sheila Cristina Tolentino. ARAÚJO, Suely Mara Vaz Guimarães de. **Residência em Políticas Públicas: Uma experiência inovadora de formação.** Encontro de Administração Pública da ANPAD EnAPG). Belo Horizonte-MG. nov. 2014.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

SUDANO, A. D. C. G. P. **Estágio probatório e reformas na gestão pública: um estudo de caso da avaliação no início de carreira no Estado de São Paulo.** 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

WEBER, Max. Burocracia. In: GERTH, Hans H.; MILLS, C. Weight (Org.). Max Weber: **Ensaio de Sociologia.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan. 1982 (a). pp. 229-282

YIN, R. K. 2001. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, Bookman

ANEXO 1 - AVALIAÇÃO DE MÉRITO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, PARA FINS DE PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL



COORDENADORIA DE GESTÃO DO DESEMPENHO

AVALIAÇÃO DE MÉRITO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, PARA FINS DE PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL

<input type="checkbox"/> AUTO-AVALIAÇÃO
<input type="checkbox"/> AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA/GESTOR ADMINISTRATIVO
<input type="checkbox"/> AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome:	
Matrícula Siape:	Setor:

2. ORIENTAÇÕES
<p>a) A avaliação deve enfatizar o desempenho do servidor no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos observados no trabalho.</p> <p>b) Deve-se levar em consideração o desempenho do servidor durante todo o período a que se refere a avaliação e não somente aos fatos mais recentes.</p> <p>c) Deve-se observar que o desempenho pode ser prejudicado por condições materiais ou ambientais inadequadas. É importante saber identificar e reconhecer essas intercorrências, com vistas a não prejudicar a avaliação do servidor.</p> <p>d) Comparações com outros servidores devem ser evitadas, restringindo-se a avaliação ao cargo/função do avaliado e nas necessidades e metas do setor.</p> <p>e) Devem-se considerar apenas fatos concretos, observáveis e passíveis de registro, não sendo razoável basear-se em suposições, simpatias ou antipatias pessoais.</p> <p>f) O desempenho do servidor deve ser analisado em cada um dos fatores isoladamente, de modo a evitar que um único aspecto favorável ou desfavorável interfira no julgamento dos demais aspectos analisados.</p> <p>g) A avaliação deve ser objetiva e imparcial, pautando-se no conhecimento real do desempenho, das potencialidades e limitações do avaliado, objetivando seu crescimento pessoal e profissional.</p> <p>h) Para cada servidor avaliado, é necessário o preenchimento de pelo menos três formulários, a saber: 1 (um) com a autoavaliação do servidor (a), 1(um) contendo a avaliação realizada pela chefia imediata e 1 (um) contendo a síntese da avaliação da equipe de trabalho.</p>

3. AVALIAÇÃO

O desempenho do servidor deve ser avaliado em função das atividades que ele realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desempenho

3.1. Definição dos critérios de desempenho:

- a) Insuficiente (I), nota 1 - o desempenho do servidor está muito abaixo do nível desejado para o cargo, mesmo após orientações da chefia imediata.
- b) Regular (R), nota 2 - o desempenho do servidor aproxima-se do nível desejado sem, contudo, alcançá-lo.
- c) Bom (B), nota 3 - o desempenho do servidor corresponde às expectativas para o cargo que ocupa.
- d) Ótimo (O), nota 4 - o desempenho do servidor supera as exigências para o cargo, demonstrando qualidades excepcionais.

FATORES		I	R	B	O
		1	2	3	4
A	METAS ESTABELECIDAS - Empenho do servidor em alcançar as metas estipuladas, considerando as limitações impostas pelas condições de trabalho e recursos disponíveis.				
B	ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL - Empenho do servidor em manter organizado e em bom estado seu equipamento e local de trabalho. Responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UnB. Conhecimento sobre as atividades de outras unidades que podem impactar suas atividades de trabalho. Participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão, comissões, grupos de trabalho ou mandato em órgãos colegiados durante o período avaliado.				
C	HABILIDADE TÉCNICA - Conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões legais e internos necessários para exercer as atividades. Adequação técnica das atividades realizadas. Clareza e precisão das informações prestadas e atividades executadas.				
D	PONTUALIDADE/ ASSIDUIDADE - Cumprimento da jornada de trabalho pré-estabelecida, tanto quanto ao horário como à frequência. Assiduidade e permanência no local do trabalho. Preocupação em marcar os compromissos pessoais fora do horário de trabalho. Quando em atividade remota, manutenção de comunicação frequente e tempestiva com a chefia e equipe, conforme estabelecido pela unidade.				

E	TRABALHO EM EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com os pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Flexibilidade para lidar com as diferenças e disposição para cooperar. Colaboração com os colegas e chefes na realização dos trabalhos.				
F	INICIATIVA/CRIATIVIDADE - Capacidade de tomar decisões em situações não rotineiras e de propor ideias novas ou soluções de problemas de forma assertiva, considerando as limitações impostas pelas condições de trabalho e recursos disponíveis.				
G	ADMINISTRAÇÃO DAS DEMANDAS - Habilidade de administrar os prazos e as solicitações, apresentando resultados satisfatórios, considerando as limitações impostas pelas condições de trabalho e recursos disponíveis.				
TOTAL: (Na avaliação de desempenho prevista no §5º do art. 3º do Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 543/2022 não deverá ser contabilizado o Fator A)		Média simples das notas atribuídas aos fatores.			

3.2 Que outros aspectos de desempenho do servidor são notáveis?
3.3 O servidor foi informado de suas habilidades e dificuldades?
3.4 Quais são as necessidades de treinamento para melhor desempenho das atividades?
3.5 Comentários adicionais:

<p>Observação:</p> <p>Este documento, conforme o caso, deverá ser assinado por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chefia Imediata; 2. Representante da equipe de trabalho e 3. Servidor(a) Avaliado(a).

ANEXO 2 - PLANO DE TRABALHO PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, PARA FINS DE PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL



Universidade de Brasília

COORDENADORIA DE GESTÃO DO DESEMPENHO

PLANO DE TRABALHO PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO, PARA FINS DE PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO	
Nome:	
Matrícula Siape:	Setor:

2. ORIENTAÇÕES
<p>a) O plano de trabalho será elaborado conjuntamente pela chefia imediata e o servidor, com a participação da equipe de trabalho.</p> <p>b) O plano de trabalho deverá ser compatível com as atribuições e as condições de trabalho da unidade.</p> <p>c) O plano de trabalho deverá ser compatível com a descrição do cargo do servidor(a) avaliado(a), e em conformidade com a tabela de descrição dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, disponível no link: Descrição dos Cargos PCCTAE.</p> <p>d) Caso seja necessário, poderão ser indicadas ações de capacitação para desenvolver as competências necessárias para as atividades previstas.</p> <p>e) Devem ser colhidas as assinaturas de todos os envolvidos no processo (conforme especificado ao final do documento).</p>

3. CRITÉRIOS DE PLANEJAMENTO

- a) Atividade: Descrição das atividades ou processos a serem realizados pelo(a) servidor(a) no período avaliativo.
- b) Periodicidade: Diário, Semanal, Bimestral, Trimestral, Semestral e Anual.
- c) Meta: Indicador qualitativo ou quantitativo esperado para cada atividade prevista.
- d) Condição de trabalho: Recursos necessários para o desenvolvimento das atividades previstas.
- e) Competência: Conhecimentos, habilidades ou atitudes necessários para o desenvolvimento das atividades previstas.
- e.1) Conhecimento (dimensão do saber): Conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento. Está relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos.
- e.2) Habilidades (dimensão do saber-fazer): Capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de utilizar os conhecimentos em uma ação. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos.
- e.3) Atitudes (dimensão do querer-fazer): refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Está relacionada à predisposição do indivíduo em relação à ação, objetos ou situações com que se confronta.

n	ATIVIDADE	PERIODICIDADE	META	CONDIÇÃO DE TRABALHO	COMPETÊNCIA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO SUGERIDAS	
O(a) servidor(a) precisa participar de alguma ação de capacitação que o ajude no desempenho das atividades planejadas?	
SIM	Leitura de normativos específicos:
	Temática da ação de capacitação:

NÃO	Justificativa:
------------	----------------

Observações:

Este documento deverá ser assinado por:

1. Chefia Imediata;
2. Representante da equipe de trabalho e
3. Servidor(a) Avaliado(a).

ANEXO 3 - MEMORANDO INFORMATIVO

COORDENADORIA DE GESTÃO DO
DESEMPENHOMemorando nº 3095/2023/DGP / DCADE /
COGED

Em 07 de novembro de 2023.

Ao (a) Senhor(a) Dirigente de Unidade e
Senhor(a) Chefia Imediata**Assunto: Avaliação de desempenho para o próximo período de 18 meses.**

Encaminhamos **novo** processo do servidor(a) , referente a avaliação de desempenho **para período de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício a contar de xx/xx/xxxx com término em xx/xx/xxxx, exceto nos casos de afastamento ou licença não considerados efetivo exercício e que, assim, ensejem suspensão da contagem.** Solicitamos à unidade que realize a avaliação de desempenho conforme o Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 0543/2022. Informamos que caso o **resultado final da avaliação de desempenho seja satisfatório o servidor fará jus à Progressão por Mérito Profissional**, prevista na Lei nº 11.091/2005.

Participarão do processo avaliativo do servidor os seguintes atores:

- Chefia imediata;
- Equipe de trabalho: composta por até 3 (três) servidores Técnico Administrativos em Educação, em exercício na Unidade; e
- Servidor avaliado.

A unidade poderá designar uma única equipe de trabalho para analisar todos os processos de Progressão por Mérito Profissional ou designar uma equipe de trabalho para cada processo de avaliação. Informamos, ainda, que poderão ser indicados suplentes para ocupar eventuais ausências dos titulares.

Ressaltamos que serão consideradas para contagem de efetivo exercício e, conseqüentemente, do processo avaliativo, as situações previstas na legislação em vigor, em particular o previsto na Lei nº 8.112/1990.

O processo avaliativo deverá ser composto das três seguintes fases:

1. Planejamento do desempenho: definição das atividades/processos e metas desejadas, assim como das condições de trabalho e competências necessárias. Deverá ser recomendado, caso necessário, ações de capacitação para alcançar o desempenho esperado e ser informado sobre os critérios que serão utilizados na avaliação. Formalizado por meio de plano de trabalho assinado pela chefia e servidor;
2. Acompanhamento do desempenho: reuniões periódicas durante o

período de avaliação acima informado para proposição, análise e registro das ações corretivas e das providências tomadas. Formalizado por meio de despachos da chefia, com ciência do servidor e de membro da equipe de trabalho, ou ata de reunião, assinado por todos;

3. Avaliação do mérito profissional: aferição do mérito profissional do servidor a partir dos resultados das metas estipuladas, considerando as competências necessárias, as condições de trabalho e os recursos disponíveis. Formalizado por meio de formulários de avaliação ao final do período avaliativos.

Na última fase, deverão ser preenchidos três formulários de avaliação: um para a chefia imediata, um para a equipe de trabalho e um para o servidor, devendo-se conter as assinaturas dos respectivos participantes. Após o preenchimento desses formulários, a partir da média ponderada dos resultados de cada avaliação, a chefia imediata do servidor preencherá o parecer com o resultado final no qual deverá constar a assinatura da chefia imediata e a ciência do servidor avaliado. **Todas as fases deverão estar formalizadas no mesmo processo SEI.**

O processo deverá ser encaminhado à Coordenadoria de Gestão do Desempenho - COGED, **somente após realizadas todas as fases do processo avaliativo ocorridas no decorrer dos 18 meses de efetivo exercício.** Antes de encaminhar o processo, a unidade deverá conferir se os seguintes documentos foram incluídos ao processo:

- Plano de trabalho, conforme modelo SEI "Plano de Trabalho Avaliação de Desempenho (PCCTAE)";
- Registro de Acompanhamento para o período (no mínimo 1 registro) em ata de reunião ou despacho;
- Ato de designação da equipe de trabalho;
- Formulários de avaliação de desempenho do servidor, conforme modelo SEI "Avaliação de Mérito Profissional (PCCTAE)";
- Parecer de resultado final, conforme modelo SEI "Parecer de Avaliação de Desempenho (PCCTAE)";

Por fim, informamos que ao servidor avaliado é facultado manifestar discordância acerca do resultado de sua avaliação, mediante pedido de reconsideração a ser encaminhado à chefia imediata. Em caso de indeferimento do pedido de reconsideração, o servidor avaliado poderá interpor pedido de recurso, conforme previsto no Estatuto e Regimento Geral da UnB.

A Coordenadoria de Gestão de Desempenho - COGED está à disposição para esclarecimentos acerca do processo de avaliação de desempenho via e-mail dgpdesempenho@unb.br. Bem como, a Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira - CAC para esclarecimentos acerca da progressão por mérito via e-mail dgpcarreira@unb.br.