

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

EDILMA SOARES FERENZINI MOURA

**ANÁLISE DO PROCEDIMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS  
PROFESSORES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: O CASO DO INSTITUTO DE  
CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

JUIZ DE FORA

2016

EDILMA SOARES FERENZINI MOURA

**ANÁLISE DO PROCEDIMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS  
PROFESSORES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: O CASO DO INSTITUTO DE  
CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2016

EDILMA SOARES FERENZINI MOURA

**ANÁLISE DO PROCEDIMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS  
PROFESSORES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: O CASO DO INSTITUTO DE  
CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

---

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por mais esta conquista.

Aos meus pais, por tudo que fizeram por mim, pelos ensinamentos e exemplos de vida.

Ao Heitor, meu marido, que sempre esteve ao meu lado, incentivando e apoiando em todos os momentos.

Aos Asas Priscila e Wallace, pela paciência, atenção, colaboração e disponibilidade.

Ao Professor Luiz Flávio Neubert, pelas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os amigos e familiares que, de alguma maneira, contribuíram para a concretização desta pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora – CAEd/UFJF. O caso de gestão estudado investigou os entraves encontrados no processo de tramitação do estágio probatório dos servidores integrantes da carreira de magistério superior, lotados no Instituto de Ciências Humanas – ICH da UFJF. Como objetivo, buscou-se identificar os principais aspectos que interferem no processo de avaliação de desempenho dos servidores docentes lotados no ICH, na percepção dos avaliadores e avaliados. Para o alcance desse objetivo geral, foi realizada a descrição da estrutura do procedimento de estágio probatório dos servidores docentes e identificado o papel desempenhado por cada ator envolvido. Em seguida, buscou-se identificar os principais fatores, positivos ou negativos, que interveem na avaliação especial de desempenho e, por consequência, as possíveis causas da difícil tramitação do processo de avaliação no ICH. A pesquisa caracteriza-se, portanto, como exploratória, descritiva e explicativa. Quanto à modalidade de pesquisa adotada, foi utilizado o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, direcionado aos servidores docentes do ICH que ingressaram na Instituição no período de 2009 a 2015, além de dados secundários disponíveis no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e na PROGEPE, bem como nos documentos e legislações relacionadas ao estágio probatório. Com os resultados das análises foi possível identificar alguns fatores intervenientes da avaliação especial de desempenho dos servidores docentes, lotados no ICH, e repensar o que precisa ser alterado (método, forma, periodicidade e instrumento) no procedimento de estágio probatório vigente na UFJF. Isto posto, o plano de ação apresentado ao final tem por objetivo sugerir algumas recomendações voltadas à reformulação da legislação interna que regulamenta o procedimento de avaliação especial de desempenho dos servidores docentes em estágio probatório, bem como do instrumento de avaliação, de forma a torná-lo mais efetivo e eficaz.

**Palavras chave:** Estágio Probatório; Administração Pública; Avaliação de Desempenho.

## ABSTRACT

This work is developed within the Professional Master in Management and Education Evaluation of the Center for Public Policy and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora - CAEd / UFJF. The case management study investigated the obstacles encountered in the processing of process probation of member servers of university teaching career, crowded at the Institute of Human Sciences - ICH UFJF. As a aim, we sought to identify the main aspects that affect performance evaluation process of teachers crowded in ICH servers in the perception of evaluation and evaluators. To achieve this overall objective, the description of the structure of the probation procedure of teachers and servers identified the role played by each actor involved was held. Next, we sought to identify the main factors, positive or negative, that interveem in particular performance assessment and, consequently, the possible causes of the difficult course of the evaluation process in ICH. The research is characterized, therefore, as exploratory, descriptive and explanatory. As for the type of research adopted, the case study was used. Data were collected through a structured questionnaire, directed to ICH teachers servers that joined the institution from 2009 to 2015, and available secondary data in the Integrated Human Resources Management - SIAPE and PROGEPE as well as in documents and legislation related to probation. With the results of the analysis was possible to identify some factors involved special performance evaluation of teachers servers, crowded in ICH, and rethink what needs to be changed (method, manner, frequency and instrument) No probation procedure saw people in UFJF. That said, the presented to the final action plan aims to suggest some recommendations aimed at recasting of national legislation governing the special procedure for evaluating the performance of teachers servants on probation as well as the evaluation instrument, so as to make it more effective and efficient.

**Keywords:** Probationary Stage; Public administration; Performance evaluation.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AGU</b>	Advocacia Geral da União
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CAEd</b>	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>CAP</b>	Coordenação de Administração de Pessoal
<b>CAMP</b>	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
<b>CCDP</b>	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
<b>CFAP</b>	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
<b>CIAPES</b>	Coordenação de Inovação Acadêmica e Pedagógica do Ensino Superior
<b>COSSBE</b>	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
<b>CPPD</b>	Comissão Permanente de Pessoal Docente
<b>DASP</b>	Departamento Administrativo do Serviço Público
<b>EAD</b>	Educação a Distância
<b>EC</b>	Emenda Constitucional
<b>ENAP</b>	Escola Nacional de Administração Pública
<b>IAD</b>	Instituto de Artes e Design
<b>FACC</b>	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
<b>FACOM</b>	Faculdade de Comunicação
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação
<b>FAC DIR</b>	Faculdade de Direito
<b>FAC ECON</b>	Faculdade de Economia
<b>FAC ENG</b>	Faculdade de Engenharia
<b>FAC ENF</b>	Faculdade de Enfermagem
<b>FAC FARM</b>	Faculdade de Farmácia
<b>FAC FISIO</b>	Faculdade de Fisioterapia
<b>FAC MED</b>	Faculdade de Medicina
<b>FAC ODONTO</b>	Faculdade de Odontologia
<b>FAEFID</b>	Faculdade de Educação Física e Desportos
<b>FALE</b>	Faculdade de Letras

<b>FAU</b>	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
<b>FSS</b>	Faculdade de Serviço Social
<b>ICB</b>	Instituto de Ciências Biológicas
<b>ICE</b>	Instituto de Ciências Exatas
<b>ICH</b>	Instituto de Ciências Humanas
<b>IFES</b>	Instituição Federal de Ensino Superior
<b>MBA</b>	<i>Master in Business Administration</i>
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento da Educação
<b>PNE</b>	Plano Nacional de Educação
<b>PROGEPE</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>PROGRAD</b>	Pró-Reitoria de Graduação
<b>PRORH</b>	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
<b>REUNI</b>	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>SIGA</b>	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
<b>SIAPE</b>	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
<b>SPSS</b>	<i>Sotware Statistical Package Social Science</i>
<b>STJ</b>	Superior Tribunal de Justiça
<b>STF</b>	Supremo Tribunal Federal
<b>UAB</b>	Universidade Aberta do Brasil
<b>UFJF</b>	Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>UFRRJ</b>	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Trajetória de evolução da PROGEPE.....	27
Figura 2	Organograma da PROGEPE.....	28
Figura 3	Parecer da Coordenação de Curso/Área .....	33
Figura 4	Exemplo 1 de parecer da Comissão de Avaliação .....	33
Figura 5	Exemplo 2 de parecer da Comissão de Avaliação .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ano de entrada em exercício no ICH.....	58
Gráfico 2	Ocupação de função gratificada.....	58
Gráfico 3	Número de participações em comissão de estágio probatório.....	59
Gráfico 4	Grau de satisfação com o instrumento, forma, método e processo.....	60
Gráfico 5	Grau de satisfação com o <i>feedback</i> efetuado.....	61
Gráfico 6	Grau de satisfação com a periodicidade das avaliações.....	61
Gráfico 7	Grau de satisfação com forma de divulgação do método de avaliação pela PROGEPE.....	62
Gráfico 8	Grau de concordância com a clareza dos critérios de avaliação...	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores intervenientes do desempenho no trabalho.....	45
Quadro 2	Sistemas de avaliação de desempenho: problemas.....	48
Quadro 3	Resultados: fundamentos.....	49
Quadro 4	Características dos docentes respondentes do ICH.....	57
Quadro 5	Percepção dos respondentes quanto aos atrasos do processo.....	67
Quadro 6	Percepção dos respondentes quanto à comunicação no estágio probatório.....	68
Quadro 7	Percepção dos respondentes quanto ao método de avaliação de estágio probatório.....	69
Quadro 8	Percepção dos respondentes quanto aos cursos de capacitação exigidos no estágio probatório.....	69
Quadro 9	Síntese das ações de intervenção.....	74
Quadro 10	Ferramenta 5W2H.....	75
Quadro 11	Síntese do plano de intervenção do Eixo 1.....	76
Quadro 12	Síntese do plano de intervenção do Eixo 2.....	79
Quadro 13	Síntese do plano de intervenção do Eixo 3.....	80
Quadro 14	Síntese do plano de intervenção do Eixo 4.....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de homologações no Campus de Juiz de Fora entre 2009 e 2012.....	28
Tabela 2	Número de processos homologados com atraso no Campus de Juiz de Fora entre 2009 e 2012.....	29
Tabela 3	Número de docentes da carreira do magistério superior no Campus de Juiz de Fora entre 2009 e 2015.....	31
Tabela 4	Situações recorrentes que comprometem o curso normal da avaliação especial de desempenho de docentes do ICH arquivados na pasta funcional.....	32
Tabela 5	1ª avaliação de estágio probatório do ICH.....	34
Tabela 6	Homologações de estágio probatório no ICH.....	34
Tabela 7	Relação de cobranças no ICH.....	35
Tabela 8	Escalas de respostas.....	54
Tabela 9	Grau de satisfação.....	59
Tabela 10	Grau de concordância.....	63
Tabela 11	Grau de importância para MOTIVAR a ter bom desempenho no estágio probatório.....	65
Tabela 12	Grau de importância para DESMOTIVAR a ter bom desempenho no estágio probatório.....	66

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1 O PROCEDIMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS PROFESSORES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: O CASO DO ICH DA UFJF</b> .....	<b>21</b>
1.1 O estágio probatório dos servidores docentes da UFJF: origem e evolução.....	21
1.2 A PROGEPE e o estágio probatório.....	26
1.3 O ICH e o estágio probatório .....	30
1.4 A sistematização do procedimento vigente de estágio probatório dos servidores docentes da UFJF e o papel desempenhado por cada ator envolvido.....	35
<b>2 ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DO CASO DO ICH DA UFJF</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1 Referencial teórico</b> .....	<b>39</b>
2.1.1 Evolução da gestão de pessoas.....	39
2.1.2 A avaliação de desempenho .....	41
2.1.3 A avaliação de desempenho na administração pública.....	42
2.1.4 Os fatores que interferem na avaliação de desempenho .....	45
2.1.5 Estágio probatório: instrumento formal e pouco efetivo .....	50
<b>2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa</b> .....	<b>53</b>
<b>2.3 Limitações da pesquisa</b> .....	<b>55</b>
<b>2.4 Resultados</b> .....	<b>56</b>
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES</b> .....	<b>71</b>
<b>3.1 Retomando o caso de gestão</b> .....	<b>71</b>
<b>3.2 Sistematizando as ações de intervenção</b> .....	<b>73</b>
<b>3.3 Detalhando as ações de intervenção</b> .....	<b>74</b>
3.3.1 Eixo 1: Regulamentação .....	74
3.3.2 Eixo 2: Treinamento/sensibilização .....	76
3.3.3 Eixo 3: Comunicação.....	78
3.3.4 Eixo 4: Acompanhamento .....	80

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO A - PORTARIA Nº 547, DE 04 DE JUNHO 2012 .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO B - PORTARIA Nº 362, DE 06 DE JUNHO DE 1997 .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO C - PORTARIA Nº 355, DE 02 DE AGOSTO DE 2000 .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO D - PORTARIA Nº 225, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013 .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO E - PORTARIA Nº 04, DE 30 DE SETEMBRO DE 2013 .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO F - PORTARIA Nº 02, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2014 .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO G - PORTARIA Nº 1309, DE 03 DE NOVEMBRO DE 2016 .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO H - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOCENTE .....</b>	<b>102</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma análise sobre a avaliação especial de desempenho dos servidores docentes da carreira do magistério superior lotados no Instituto de Ciências Humanas – ICH da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, no período de 2009 a 2015. O referido procedimento está previsto no § 4º do Art. 41 da Constituição Federal de 1988, Art. 20 da Lei nº 8112/90, Art. 24 da Lei nº 12772/2012 e Portaria nº 547/2012, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH, atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE da UFJF. O foco da pesquisa está voltado para a identificação dos entraves que permeiam a tramitação do processo de estágio probatório, considerando alguns fatores que interferem na avaliação de desempenho. A partir disso, são propostas modificações no procedimento avaliativo vigente, de forma a melhorar o seu funcionamento e com vistas ao seu fortalecimento institucional.

De início, cumpre ressaltar que há um interesse profissional na análise do estágio probatório dos servidores públicos docentes da UFJF, tendo em vista que, em 2012, passei a integrar a Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas – CAMP e, desde 2013, desenvolvo minhas atribuições também na função de Gerente de Alocação de Pessoas na referida Coordenação. Além disso, trata-se de uma temática que tem ocupado um espaço relevante nas instituições públicas federais, em especial na UFJF, haja vista que este tipo de avaliação ainda não cumpre parte do propósito a que foi criado.

No âmbito da Administração Pública, a seleção inicial dos servidores ocorre por meio de concurso público, que avalia os conhecimentos dos candidatos inscritos. Assim, como todo órgão público, a UFJF, para preencher seu quadro funcional de professores do magistério superior, torna pública a realização de concurso para provimento de vagas. Os candidatos aprovados e nomeados, que tomam posse e entram em exercício ficam sujeitos ao estágio probatório pelo período de trinta e seis meses.

Atualmente, a PROGEPE, através da CAMP, é responsável pela operacionalização das avaliações de estágio probatório desses servidores. Portanto, compete à mesma promover a regulamentação e a padronização do procedimento, bem como proceder ao exame cuidadoso e sistemático para averiguar se o mesmo

está de acordo com as disposições legais, se estas foram implementadas com eficácia e se estão adequadas.

Até o advento da Emenda Constitucional - EC nº 19/98, o servidor público adquiria estabilidade após dois anos de efetivo exercício no cargo no qual foi aprovado em concurso público. Durante muito tempo, o estágio probatório foi considerado o intervalo de tempo existente entre a entrada do servidor em efetivo exercício e a aquisição da estabilidade. Assim, transcorrido o biênio e não havendo penalidade administrativa, aprovava-se o servidor no estágio, concedendo-lhe a estabilidade.

Com as alterações introduzidas pela referida emenda, o Art. 41 da Constituição Federal passou a dispor que o prazo para aquisição da estabilidade seria de três anos de efetivo exercício. Não obstante, tratar-se de institutos distintos. Desde 2009, o Supremo Tribunal Federal - STF<sup>1</sup> e o Superior Tribunal de Justiça - STJ<sup>2</sup> passaram a entender que a mudança provocada pela EC nº 19/98 também ampliou o prazo do estágio probatório de vinte e quatro para trinta e seis meses. Além disso, a referida emenda impôs ao servidor em exercício de cargo efetivo, como condição para aquisição da estabilidade, a realização de avaliação especial de desempenho, durante o estágio probatório, por comissão instituída para essa finalidade (MODESTO, 2002).

O objetivo dessas alterações foi “impedir que o estágio probatório continuasse a ser uma simples exigência formal, sem efetividade como processo de avaliação e

---

<sup>1</sup>PROCURADORES FEDERAIS E ESTÁGIO PROBATÓRIO. Os institutos da estabilidade e do estágio probatório estão necessariamente vinculados, de modo que se lhes aplica o pra comum de 3 anos. Com base nesse entendimento e ante a natureza constitucional do tema versado nos autos, a 2ª Turma acolheu embargos de declaração para, atribuindo-lhes efeitos infringentes, prover recurso extraordinário e, conseqüentemente, denegar a ordem de mandado de segurança concedida aos recorridos. [...] (AI 754802 ED-AgR/DF, Rel. Min. Gilmar Mendes, 07/06/2011)

<sup>2</sup>MANDADO DE SEGURANÇA. SERVIDOR PÚBLICO CIVIL. ESTABILIDADE. ART. 41 DA CF. EC Nº 19/98. PRAZO. ALTERAÇÃO. ESTÁGIO PROBATÓRIO. OBSERVÂNCIA. I – Estágio probatório é o período compreendido entre a nomeação e a aquisição de estabilidade no serviço público, no qual são avaliadas a aptidão, a eficiência e a capacidade do servidor para o efetivo exercício do cargo respectivo. II – Com efeito, o prazo do estágio probatório dos servidores públicos deve observar a alteração promovida pela Emenda Constitucional nº 19/98 no art. 41 da Constituição Federal, no tocante ao aumento do lapso temporal para a aquisição da estabilidade no serviço público para 3 (três) anos, visto que, apesar de institutos jurídicos distintos, encontram-se pragmaticamente ligados. III – Destaque para a redação do artigo 28 da Emenda Constitucional nº 19/98, que vem a confirmar o raciocínio de que a alteração do prazo para a aquisição da estabilidade repercutiu no prazo do estágio probatório, senão seria de todo desnecessária a menção aos atuais servidores em estágio probatório; bastaria, então, que se determinasse a aplicação do prazo de 3 (três) anos aos novos servidores, sem qualquer explicitação, caso não houvesse conexão entre os institutos da estabilidade e do estágio probatório. [...] (MS 12.523/DF, Rel. Min. Felix Fischer, Terceira Seção, julgado em 22/04/2009, DJe 18/08/2009)

adaptação dos agentes públicos à atividade normal do Estado” (MODESTO, 2002, p. 7). No entanto, o mesmo autor indica que estas alterações normativas não culminaram em mudanças na utilização do estágio probatório.

Segundo Bergamini e Beraldo (1989), uma avaliação bem realizada representa o mais importante passo para a motivação dos empregados com o trabalho e com a organização. As autoras alertam, no entanto, que uma avaliação de desempenho realizada inadequadamente pode desmotivar o trabalhador, resultando na perda de sua eficácia, levando-o a não se envolver com seu trabalho e a não buscar a promoção de sua autoestima. Assim, fica de lado a realização dos desejos pessoais, em detrimento da conservação do seu emprego.

De acordo com a Portaria nº 547/2012, a avaliação especial de desempenho dos servidores públicos docentes ocorre mediante três avaliações parciais e uma avaliação final, a cada oito meses de efetivo exercício no cargo ocupado, sendo os últimos quatro meses destinados aos trâmites de homologação ou exoneração. De acordo com o seu Art. 2º, para acompanhamento do estágio probatório, o Departamento no qual está lotado o docente avaliado formará uma Comissão de Avaliação composta por três membros titulares e um suplente, todos efetivos no quadro de professores do magistério superior da UFJF, estáveis e integrantes da Unidade Acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso, no qual o docente ministra o maior número de aulas.

Apesar da regulamentação própria à luz dos dispositivos superiores, pela análise dos procedimentos auditados pela CAMP e relatórios apresentados à PROGEPE, pode-se identificar determinados fatores dificultadores no procedimento de avaliação. A inobservância dos documentos necessários, o precário preenchimento dos formulários anexados pela PROGEPE e os pareceres mal elaborados são alguns exemplos.

Igualmente, o impacto decorrente da não realização do procedimento sem a devida atenção, aliado a falta de treinamento e preparo dos avaliadores, bem como as possíveis questões políticas que acabam por permear as avaliações suscitam uma reflexão sobre o atual método utilizado e como docentes em estágio probatório compreendem a avaliação especial de desempenho.

Conforme dados do Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019, o campus sede da UFJF conta com 20 unidades acadêmicas, divididas em Institutos, Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII. Tal estrutura oferece 64 cursos de

graduação, 71 cursos de especialização, 36 cursos de mestrado e 17 cursos de doutorado, além de 30 programas de residência médica, 26 programas de residência multiprofissional e cursos de Educação Básica. Além dos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos na modalidade presencial, a UFJF, em parceria com os governos municipal, estadual e federal, desenvolve o programa de Educação a Distância - EAD, visando à universalização e democratização do acesso ao conhecimento através do sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB.

Em 2012, a UFJF também criou seu campus avançado na cidade de Governador Valadares/MG. Na ocasião, foram oferecidas 750 vagas anuais em nove cursos de bacharelado, sendo 04 na área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito) e 05 cursos na área de Ciências da Vida (Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia).

Ressalta-se que, a partir de 2003, foram instituídas novas políticas educacionais e novas ações governamentais voltadas para a educação superior, entre as quais o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Na perspectiva do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, “o REUNI permite uma expansão democrática do acesso ao ensino superior, o que aumentará expressivamente o contingente de estudantes de camadas sociais de menor renda na universidade pública” (MEC, 2007, p. 27). Desde o início, o programa foi marcado pela adesão voluntária das Instituições de Ensino Superior, estabelecendo as condições e os recursos disponíveis para a expansão da oferta de vagas nas universidades e institutos federais.

Em 2008, a UFJF aderiu ao REUNI. A proposta, levada a apreciação do Conselho Superior – CONSU da UFJF projetava um aumento de matrículas nos cursos de graduação e pós-graduação, além de investimentos previstos para a construção de prédios e para a contratação, por concurso público, de docentes, de forma a compor seu quadro de pessoal e garantir a constituição de um coletivo mais comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão.

Nesse contexto, o quadro de docentes da carreira do magistério superior da UFJF, ao longo dos cinco anos previstos para a execução do Plano de Expansão e Reestruturação, teve um aumento expressivo (SIGA/UFJF, 2016). Entre 2008 e 2012, houve um aumento de 39,62% de docentes no Campus Juiz de Fora (SIGA/UFJF, 2016). Em 2015, após o período de expansão, a UFJF contava com

1476 docentes, ou seja, 96,27% docentes a mais dos que existiam em 2008 (SIGA/UFJF, 2016).

Dentro dessa perspectiva, o ICH, por meio do modelo dos Bacharelados Interdisciplinares, também ganhou espaço a partir do REUNI. Vale dizer, em 2009, o ICH recebeu 07 novos docentes e, em 2012, passou a contar com mais 38 docentes. A ampliação do quadro de docentes no ICH reflete diretamente na expansão do número de avaliações especiais de desempenho. Entre 2009 e 2015, a UFJF recebeu 606 novos servidores docentes da carreira do magistério superior para compor seu quadro de pessoal (CAMP/UFJF, 2016) e, destes, 67 docentes passaram a compor o quadro de pessoal do ICH. Portanto, foram abertos 67 novos processos de estágio probatório para avaliação dos mesmos (CAMP/UFJF, 2016).

Diante do exposto, a pergunta que norteia a pesquisa pode ser expressa da seguinte forma: quais os entraves encontrados na tramitação do procedimento de estágio probatório no ICH, para que se possa analisar o que precisa ser repensado (método, forma, periodicidade e instrumento). Para responder à pergunta em referência, traça-se como objetivo identificar e analisar os principais aspectos que interferem no processo de avaliação de desempenho especial dos servidores docentes lotados no ICH, na percepção dos avaliadores e avaliados. E, dessa maneira, propor sugestões e recomendações voltadas à reformulação do procedimento avaliatório vigente da UFJF, de forma a melhorar o seu funcionamento e com vistas ao seu fortalecimento institucional.

Assim, além da introdução, contendo a definição do problema da pesquisa, a descrição do estudo que será realizado, a justificativa de sua importância, os seus objetivos com a apresentação da pergunta da pesquisa, o presente trabalho se organiza em três capítulos. O primeiro capítulo descreve a sistematização do procedimento de estágio probatório dos servidores docentes e o papel desempenhado por cada ator envolvido, retomando a origem do procedimento para entender sob que propósito foi criado e o pano de fundo da inserção do estágio probatório na UFJF. O segundo capítulo diz respeito aos aspectos teóricos e metodológicos empregados para o desenvolvimento do estudo, bem como a análise do caso do ICH. No terceiro capítulo, são sugeridas algumas modificações no procedimento avaliatório vigente, voltadas para reformulação da legislação interna que regulamenta o processo de avaliação especial de desempenho dos servidores

docentes em estágio probatório, bem como para o instrumento, de forma a torná-lo mais efetivo e eficaz.

## **1 O PROCEDIMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS PROFESSORES DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: O CASO DO ICH DA UFJF**

Este primeiro capítulo descreve a sistematização do procedimento de estágio probatório dos servidores docentes e o papel desempenhado por cada ator envolvido, retomando a sua origem para entender sob qual propósito foi criado e o pano de fundo da inserção do estágio probatório na UFJF.

### **1.1 O estágio probatório dos servidores docentes da UFJF: origem e evolução**

Segundo Modesto (2002, p. 2), “os agentes aprovados ao final do período de estágio probatório adquirem, conforme o caso, a estabilidade ou a vitaliciedade nos quadros de pessoal dos órgãos e entidades estatais”. Em linhas gerais, a estabilidade constitui garantia do servidor ocupante de cargo de natureza efetiva, que após o cumprimento do estágio probatório, adquire o direito de permanecer no serviço público, só podendo ser demitido ou exonerado na forma estabelecida em lei. Entretanto, todo servidor, para adquirir estabilidade, deve passar por uma avaliação especial de desempenho (BRASIL, 1988), que dirá se o mesmo está apto ou não a assumir as incumbências do cargo para o qual está sob estágio probatório.

A estabilidade foi inserida no contexto jurídico brasileiro com a Constituição de 1934, que estabelecia que os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderiam ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo. Em seguida, a Constituição de 1937, manteve o prazo previsto na carta magna anterior, suprimindo, entretanto, a expressão efetivo exercício. A Constituição de 1946 também estabeleceu prazo, após o concurso público, para a efetivação do funcionário sem fazer referência à efetividade do exercício, do mesmo modo que a Constituição de 1969. Já a Constituição de 1988, por sua vez, ampliou o prazo para três anos e faz referência à expressão efetivo exercício. Com a EC nº 19/98, a aquisição da estabilidade passa, ainda, a ter dois requisitos cumulativos: o transcurso do prazo e a avaliação do servidor por uma comissão.

Sem embargo, a Lei nº 1711/1952, no Art. 15, conceitua o estágio probatório como o período de dois anos de efetivo exercício do funcionário nomeado em virtude

de concurso, e de cinco anos para os demais casos. Posteriormente, a Lei nº 8112/1990, conhecida como Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, em seu Art. 20, traz ao hodierno ordenamento jurídico a referida obrigatoriedade do estágio probatório para aqueles que ingressam no órgão por meio de concurso público. Percebe-se, desse modo, que o estágio probatório dos servidores públicos federais, de acordo com a tradição do direito pátrio, não está previsto expressamente na Lei Maior, mas em leis ordinárias editadas pela União.

Da análise das normas mencionadas pode-se concluir que o instituto do estágio probatório, ao mesmo tempo em que constitui uma prerrogativa da Administração, de avaliar a aptidão de seus servidores antes de estabilizá-los, e implica na imposição de um dever a essa mesma Administração, de obedecer ao devido processo legal, estabelecendo previamente as regras que serão seguidas no processo de avaliação.

A exigência da avaliação de estágio probatório para o servidor público federal ocorre desde a implementação da Lei nº 8112/90. Entretanto, não há regras detalhadas para a avaliação do estágio probatório, tampouco a aplicação uniforme em toda a Administração Pública Federal, cabendo a cada órgão ou ente público regular o procedimento de avaliação (MARTINS, 2014). O que existe são orientações gerais, bem como princípios, critérios e sistemas que devem ser observados por cada órgão, entidade e carreira. De início, salienta-se que a avaliação de desempenho do estágio probatório é especial, não se confundindo com as avaliações normais realizadas periodicamente pela Administração. Além de especial, a avaliação é obrigatória, não podendo ser dispensada. A própria CF/88 é expressa ao condicionar a aquisição da estabilidade à realização de avaliação especial de desempenho.

No âmbito da UFJF, a avaliação de estágio probatório dos servidores docentes, em atendimento ao Art. 20 da Lei nº 8112/1990, foi inicialmente regulamentada pela Portaria nº 362, de 06 de junho 1997 (ver Anexo B), que assim estabeleceu:

Portaria nº 362, de 06 de junho 1997

Art. 1º - Todos os docentes ao entrarem na carreira do Magistério da Universidade Federal de Juiz de Fora serão submetidos ao estágio probatório.  
[...]

§ 2º - O estágio probatório terá duração de 24 (vinte e quatro) meses, a contar da data de exercício no cargo para o qual prestou concurso público, e somente após este período o docente poderá ser confirmado no cargo.

Art. 3º - O docente em estágio probatório será acompanhado em suas atividades pelos membros da Comissão de Avaliação.

[...]

§ 2º - As avaliações parciais serão feitas no 4º, 10º, 16º, meses e serão consolidadas numa avaliação final a ser realizada no 20º mês, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados no Art. 20 da RJU, de pleno conhecimento do avaliado. (UFJF, 1997).

Promulgada a EC nº 19/98, a PRORH (atual PROGEPE), no uso de suas atribuições delegadas, expediu a Portaria nº 355, de 08 de agosto de 2000 (ver Anexo C), aterando os §§ 2º dos Arts. 1º e 3º, ambos da Portaria nº 362, de 06 de junho 1997, para fazer constar que o estágio probatório passou a ter duração de trinta e seis meses e que as avaliações parciais e final passariam, a partir da data de assinatura da portaria, a ser realizadas no 8º, 16º, 24º e 32º mês de efetivo exercício, respectivamente.

Nove anos após a vigência da Portaria nº 355, de 08 de agosto de 2000, a PRORH (atual PROGEPE) expediu outra portaria de regulamentação do procedimento de estágio probatório dos servidores docentes, considerando o Parecer nº 879/2009, de 05 de outubro de 2009, da Procuradoria Federal junto à UFJF. Essa nova portaria revoga as portarias anteriores, determinando novamente que o período de estágio probatório deverá ser cumprido em vinte e quatro meses e que o servidor avaliado passará por três avaliações, sendo as duas primeiras avaliações parciais no 8º e 14º meses e a terceira, final, no 20º mês.

Em que pese a legislação vigente à época, posicionamentos divergentes acerca do período de estágio probatório foram levantados por doutrinadores e operadores do direito, inclusive gerando parecer da Advocacia Geral da União - AGU e jurisprudência do STF e do STJ. Tal discussão levantou questões no sentido de esclarecer qual seria realmente o prazo para cumprimento do estágio probatório, vinte e quatro meses conforme o Art. 20 da Lei nº 8112/90 ou três anos conforme o Art. 41 da CF/88.

Pelos dispositivos citados, entende-se que a estabilidade tem prazo de três anos e o estágio probatório de vinte e quatro meses. Para Vilar (2014), talvez a intenção da casa legislativa fosse, com a mudança constitucional, que o período de estágio probatório acompanhasse o período de tempo proposto para concessão da estabilidade. Entretanto, isto não ficou claro, haja vista que estágio probatório é um

período e estabilidade, um direito. São dois institutos diferentes, com finalidades diferentes, dispostos em artigos diferentes. Porém, como o estágio antecede a estabilidade e é um de seus requisitos, ambos estão ligados de forma indissociável, de maneira que as alterações feitas em um afetam o outro.

Após tantas discussões acerca do assunto, em decisão unânime, a Terceira Turma do STJ e o STF fixaram interpretação ao Art. 41 da CF/88, vinculando a estabilidade no serviço público aos trinta e seis meses de estágio probatório. A UFJF, por sua vez, alguns anos mais tarde, expediu a Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012 (ver Anexo A), amparada na Nota nº 53/2011/PF-UFJF/PGF/AGU. Esta portaria estabeleceu que o estágio probatório, com a finalidade de avaliar o servidor recém-nomeado, tem duração de trinta e seis meses, a contar da data do efetivo exercício. Além disso, dispôs que o servidor em estágio probatório submeter-se-á a avaliações parciais no 8º, 16º, 24º mês, sendo que, no 32º é realizada uma avaliação final para consolidação dos resultados.

Em 28 de dezembro do mesmo ano, a Presidente da República sancionou a Lei nº 12772, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de magistério federal e reserva um capítulo inteiro para o estágio probatório dos servidores desse plano.

Lei nº 12772, de 28 de dezembro de 2012

CAPÍTULO VI  
DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES DO PLANO DE  
CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

Art. 23. A avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório, ocupante de cargo pertencente ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será realizada por Comissão de Avaliação de Desempenho designada no âmbito de cada IFE.

Parágrafo único. A Comissão de Avaliação de Desempenho deverá ser composta de docentes estáveis, com representações da unidade acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas.

Art. 24. Além dos fatores previstos no art. 20 da Lei nº 8.112, de 1990, a avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório deverá considerar:

- I - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo;
- II - cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, com estrita observância da ética profissional;
- III - análise dos relatórios que documentam as atividades científico acadêmicas e administrativas programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação;
- IV - a assiduidade, a disciplina, o desempenho didático-pedagógico, a capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade;

V - participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE;  
e

VI - avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da IFE.

Art. 25. A avaliação de desempenho do servidor ocupante de cargo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal em estágio probatório será realizada obedecendo:

I - o conhecimento, por parte do avaliado, do instrumento de avaliação e dos resultados de todos os relatórios emitidos pela Comissão de Avaliação de Desempenho, resguardando-se o direito ao contraditório; e

II - a realização de reuniões de avaliação com a presença de maioria simples dos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho. (UFJF, 2012).

As disposições sobre o estágio probatório alteram o regime jurídico único, trazendo uma regulamentação complementar específica para o servidor docente. Dessa forma, a partir das diversas mudanças implementadas pela nova legislação, a PRORH (atual PROGEPE) reeditou a Portaria nº 547/2012, modificando e acrescentando alguns dispositivos por meio da Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013 (ver Anexo D). Nesse contexto, destacam-se a obrigatoriedade de estabilidade de todos os membros que compõem a Comissão de Avaliação de Desempenho, bem como o acréscimo de outros fatores, além dos previstos no Art. 20 da Lei nº 8112/90. Entre esses está a participação do docente avaliado no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE.

#### Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013

Art. 1º Os Arts. 2º e 3º da Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 2º Para acompanhamento do estágio probatório, o Departamento no qual está lotado o docente formará uma Comissão de Avaliação composta por 03 (três) membros titulares e 01 (um) suplente, todos efetivos no quadro do Magistério da Universidade Federal de Juiz de Fora, estáveis e integrantes da Unidade Acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas, de classe igual ou superior à do docente avaliado.”

“Art. 3º Durante o período de estágio probatório, a Comissão de Avaliação, mediante avaliações parciais e final, aferirá a aptidão e a capacidade do Docente para o desempenho das atribuições da carreira do magistério, utilizando como parâmetros, além dos fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, os seguintes itens:

I - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo;

II - cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, com estrita observância da ética profissional;

III - análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação;

IV - a assiduidade, a disciplina, o desempenho didático-pedagógico, a capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade;

V - participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE;  
e  
VI - avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da IFE.”  
(UFJF, 2013).

Inicialmente, o programa de recepção de docentes instituído na UFJF foi formalizado pelas Portarias nº 04, de 30 de setembro de 2013 (ver Anexo E) e 02, de 12 de fevereiro de 2014 (ver Anexo F), da Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD e intitulado Percursos Formativos. As portarias estabeleciam que “o docente em Estágio Probatório precisava cumprir 120 horas de atividades formativas durante as quatro etapas avaliativas” e que estas atividades ficariam ao encargo da Coordenação de Inovação Acadêmica e Pedagógica do Ensino Superior - CIAPES e num formato em que cada docente pudesse optar, entre as diversas ações oferecidas, por aquelas que melhor atendam às suas demandas.

Ocorre que, em 03 de novembro de 2016, a Vice-Reitora no exercício da Reitoria da UFJF expediu a Portaria nº 1309 (ver Anexo G) que revogou a Portaria nº 04, de 30 de setembro de 2013 e 02, de 12 de fevereiro de 2014, ambas da PROGRAD e determinou, de forma a atender o disposto no inciso V do Art. 24 da Lei nº 12772/2012, que o docente avaliado deverá participar apenas do Seminário Integração e Formação de Carreiras, disponibilizado pela PROGEPE no Calendário de Atividades de Capacitação e Qualificação.

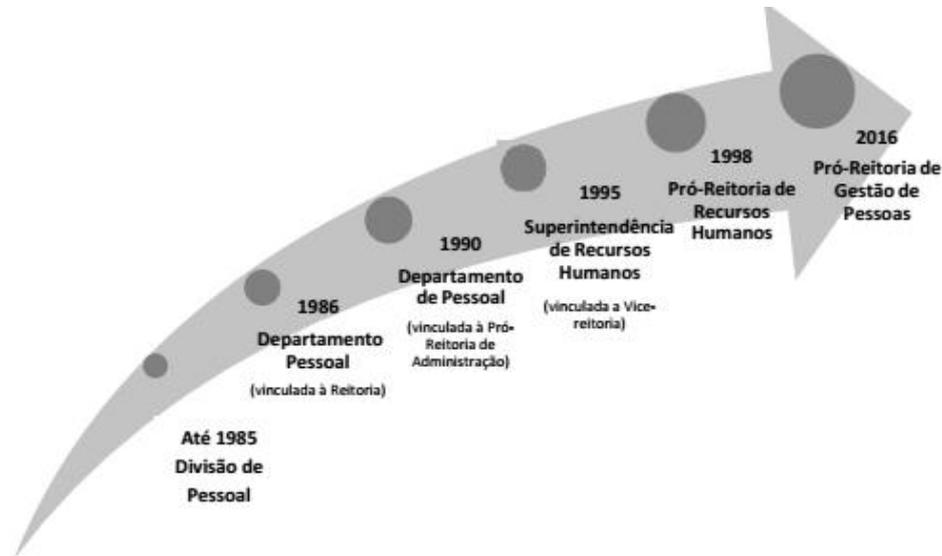
## **1.2 A PROGEPE e o estágio probatório**

Até o ano de 1985, existia uma Divisão de Pessoal, vinculada à Reitoria tendo sido transformada, em 1986, em Departamento Pessoal composta por uma assessoria, uma secretaria e três divisões: divisão de seleção e aperfeiçoamento, divisão de legislação e controle de cargos e empregos e divisão de apoio para assuntos referentes ao controle de pagamento (FARIA; LOUREIRO, 1996).

De 1989 até 1990, o Departamento de Pessoal esteve vinculado à Vice-Reitoria, sendo posteriormente vinculado à Pró-Reitoria de Administração. Em 1995, foi criada uma Superintendência de Recursos Humanos, porém, novamente vinculada à Vice-Reitoria. Em seguida, surgiu a Pró-Reitoria e, em setembro de 1998, foi constituída, formalmente, a PRORH, tendo como principal competência

propor e gerir ações de pessoal, do quadro permanente e temporário da Universidade. E, em 2016, a PRORRH passou a ser PROGEPE.

**Figura 1 - Trajetória de evolução da PROGEPE**

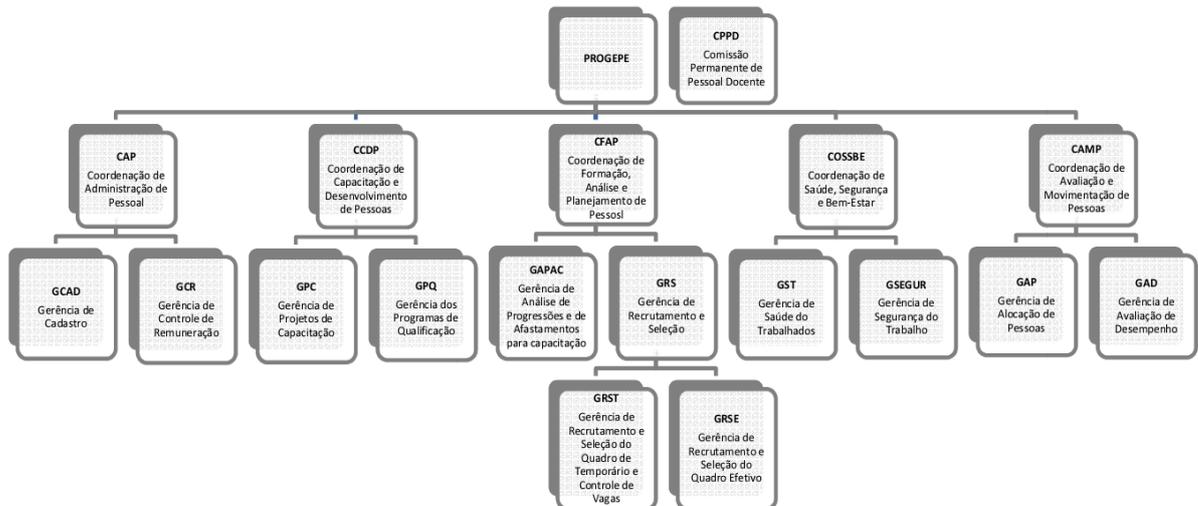


Fonte: adaptado de FARIA; LOUREIRO, 1996.

A PROGEPE é a unidade responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Abrange as atividades referentes à capacitação e qualificação de pessoal; ao planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, ao acompanhamento da execução da folha de pagamento, provimentos e vacâncias; ao acompanhamento e controle de cargos e funções do banco de professores equivalentes e quadro de referência dos servidores técnico-administrativos da UFJF, bem como as demais atividades na área de pessoal (UFJF, 2012). Compete também a essa pró-reitoria realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos servidores, à saúde e ao bem-estar social.

Até setembro de 2014, a PROGEPE era composta por cinco coordenações e, em 2016, embora todos ainda façam referência à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – CCDP, essa deixou de existir e todas as suas atribuições e servidores foram incorporados pela CAMP.

**Figura 2 - Organograma da PROGEPE**



Fonte: adaptado da proposta que será levada para aprovação do CONSU.

A CAMP é responsável por propiciar condições para o desempenho humano e a confiança, zelando pela inserção do servidor no ambiente institucional, e por promover oportunidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFJF, incentivando ações voltadas para a cidadania e valorização profissional. Dessa forma, a CAMP possui uma gama de atribuições e entre essas a regulamentação, a padronização e a operacionalização das avaliações de estágio probatório dos servidores docentes da UFJF-Campus JF.

A partir dos relatórios gerenciais da CAMP, ficou evidenciado um grande número de processos de estágio probatório em atraso. Em 2009, dos 46 servidores docentes que iniciaram o procedimento avaliativo, somente 10 deles tiveram seu estágio probatório homologado na data prevista (CAMP/PROGEPE, 2016). Em 2010, dos 157 servidores docentes ingressantes, 55,41% não homologaram na data prevista (CAMP/PROGEPE, 2016). Em 2011 e 2012, não foi diferente: 64,44% e 80,48% dos servidores docentes ingressantes, respectivamente, tiveram seu estágio probatório homologado fora da data prevista.

**Tabela 1 – Número de homologações no Campus de Juiz de Fora entre 2009 e 2012**

<b>Ano</b>	<b>NA DATA PREVISTA</b>	<b>FORA DA DATA PREVISTA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2009</b>	10	36	46
<b>2010</b>	85	72	157
<b>2011</b>	32	58	90
<b>2012</b>	08	33	41

Fonte: CAMP/PROGEPE, 2016.

Nesse contexto, entre 2009 e 2012, o ICH foi uma das Unidades Acadêmicas que mais tiveram docentes com atraso na homologação de estágio probatório, motivo de sua escolha para ser analisado no presente estudo. Entretanto, embora o estudo esteja direcionado para os docentes lotados no ICH, ressalta-se que não é só no ICH que há entraves a serem identificados. Assim, semelhantemente ao ICH, o Instituto de Ciências Exatas – ICE e as Faculdade de Direito, Educação, Engenharia e Medicina também tiveram grande número de docentes com atraso na homologação de estágio probatório.

**Tabela 2 – Número de processos homologados com atraso no Campus de Juiz de Fora entre 2009 e 2012**

<b>Unidade</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>TOTAL</b>
<b>IAD</b>	08	00	02	01	11
<b>ICB</b>	04	02	01	01	08
<b>ICE</b>	<b>09</b>	<b>07</b>	<b>16</b>	<b>02</b>	<b>34</b>
<b>ICH</b>	<b>08</b>	<b>18</b>	<b>07</b>	<b>01</b>	<b>34</b>
<b>FACC</b>	00	04	02	00	06
<b>FACOM</b>	01	05	00	01	07
<b>FAC DIR</b>	<b>00</b>	<b>09</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>16</b>
<b>FAC ECON</b>	00	00	01	01	02
<b>FACED</b>	<b>01</b>	<b>05</b>	<b>07</b>	<b>04</b>	<b>17</b>
<b>FAEFID</b>	00	01	00	00	01
<b>Unidade</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FAC ENG</b>	<b>03</b>	<b>11</b>	<b>09</b>	<b>04</b>	<b>27</b>
<b>FAC ENF</b>	01	04	00	00	05
<b>FAC FARM</b>	01	00	00	01	02
<b>FAC FISIO</b>	00	00	00	00	00
<b>FALE</b>	00	01	02	05	08
<b>FAC MED</b>	<b>00</b>	<b>02</b>	<b>04</b>	<b>08</b>	<b>14</b>
<b>FAC ODONTO</b>	00	03	00	01	04
<b>FSS</b>	00	00	03	00	03
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>58</b>	<b>33</b>	

Fonte: CAMP/PROGEPE, 2016.

Apesar da CAMP realizar cobranças às Unidades Acadêmicas por meio de Memorandos Circulares, percebe-se a necessidade de estudos para identificação dos entraves na difícil tramitação dos processos entre a PROGEPE e as Unidades Acadêmicas.

### 1.3 O ICH e o estágio probatório

De início, é importante descrever a adesão da UFJF ao REUNI e o Projeto Pedagógico para a criação do curso de bacharelado interdisciplinar em Ciências Humanas, para entender como o ICH passou a ser objeto desse estudo.

O REUNI foi criado no Brasil em 2007, através do Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007. O programa, que se iniciou em 2008 e terminou em 2012, visava a criação de novos cursos, a ampliação da oferta de vagas e a ocupação das vagas ociosas, bem como previa sustentabilidade ao funcionamento, em três turnos, das estruturas de suporte acadêmico e administrativo das universidades.

Consoante as diretrizes gerais do REUNI, cada Instituição Federal de Ensino Superior - IFES teve autonomia para aderir ao programa, através da elaboração de um plano de reestruturação aprovado pelo seu órgão superior. A UFJF, em 2007, apresentou seu plano de reestruturação ao Conselho Superior, o qual foi aprovado pela Resolução nº 15/2007 e, dessa forma, o REUNI propiciou significativas alterações na estrutura da UFJF.

Além das diversas mudanças em sua estrutura física, houve um grande salto no número de docentes efetivos com a autorização de 21.786 novas vagas docentes e a conseqüente redução de 64% de docentes substitutos. Esse movimento pode ser compreendido como uma estratégia para qualificar o ensino na educação superior, uma vez que a contratação de professores efetivos garante a constituição de um coletivo mais comprometido com o tripé da educação.

É nesse contexto de expansão que os bacharelados interdisciplinares ganham força no Brasil, inspirados na obra de Anísio Teixeira. O projeto chamado “Universidade Nova”, elaborado por Anísio Teixeira, foi uma iniciativa para repensar a universidade brasileira, adequando-a às exigências e desafios do mundo atual. A proposta tem como eixo principal a transformação da arquitetura acadêmica da universidade pública brasileira, através da implementação do regime de ciclos da educação superior (ROCHA; ALMEIDA FILHO, 2012). No caso da UFJF, a criação dos bacharelados interdisciplinares – em artes e design, em ciências exatas e em ciências humanas – também buscava atender às dimensões do REUNI.

O bacharelado interdisciplinar de Ciências Humanas, na UFJF, foi criado em 2010, após a finalização do Projeto Pedagógico em 2009. O curso está lotado no Instituto de Ciências Humanas, que oferece ainda outros seis cursos de graduação

(Ciências Sociais, Filosofia, Geografia, História, Psicologia, Turismo e o novo Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas), cinco mestrados (Ciência da Religião, Ciências Sociais, Geografia, História e Psicologia), quatro doutorados (Ciência da Religião, Ciências Sociais, Psicologia e História) e vários cursos de especialização (Ciência da Religião, Filosofia, Psicanálise, Psicologia do Desenvolvimento, Planejamento e Gestão Social, Ciências Humanas e Saúde).

A Unidade possui cerca de 2000 alunos – entre graduação e pós-graduação lato e estrito senso – e conta com 132 professores em seu quadro, sendo que muitos desses vieram com a expansão (SIGA/UFJF, 2016). No geral, entre 2009 e 2015, o ICH recebeu 67 novos servidores docentes para compor seu quadro de pessoal – reposição e expansão – e, nesse intenso e significativo processo de ampliação, 67 processos de estágio probatório foram abertos (CAMP/PROGEPE, 2016).

**Tabela 3 - Número de docentes da carreira do magistério superior no Campus de Juiz de Fora entre 2009 e 2015**

<b>UNIDADE</b>	<b>Nº DE DOCENTES</b>
IAD	50
ICB	57
ICE	75
ICH	<b>67</b>
FACC	20
<b>UNIDADE</b>	<b>Nº DE DOCENTES</b>
FACOM	11
FAC DIR	23
FAC ECON	06
FACED	35
FAEFID	08
FAC ENG	91
FAC ENF	13
FAC FARM	11
FAC FISIO	02
FALE	27
FAC MED	80
FAC ODONTO	19
FSS	09
FAU	02
<b>TOTAL</b>	<b>606</b>

Fonte: CAMP/PROGEPE, 2016.

Entretanto, nem todos os docentes que ingressaram na Instituição conseguiram ter seu processo de estágio probatório homologado ao término dos três anos da data de entrada em exercício. A inobservância dos documentos necessários, o precário preenchimento dos formulários anexados pela PROGEPE são alguns problemas verificados que comprometem o curso normal da avaliação especial de desempenho dos servidores docentes do ICH.

Além disso, muitos dos pareceres são genéricos e desprovidos de fundamentação, limitando-se a ratificar os documentos acostados no processo, como a avaliação discente e o relatório de atividades científico-acadêmicas e administrativas do servidor avaliado, sem mencionar nenhum dos elementos elencados nas Leis nº 8112/1990 e 12772/2012. Outros, às vezes, reproduzem literalmente o que foi dito nas avaliações anteriores. Há, ainda, pareceres produzidos por apenas um dos membros da Comissão de Avaliação, à revelia dos demais.

De acordo com um levantamento realizado pela CAMP em processos avaliativos arquivados de servidores docentes lotados no ICH, no período de 2009 a 2015, dos 38 processos encontrados, poucos foram instruídos corretamente pela Unidade Acadêmica e tiveram que retornar para saneamento. Por exemplo, na 1ª avaliação de desempenho dos 38 processos analisados, observa-se que 10 pareceres do Coordenador do Curso/Área foram considerados não realizado, genérico ou incompleto. Ainda com relação a 1ª avaliação de desempenho, 12 Comissões de Avaliação foram compostas incompletas ou por servidores não estáveis ou com classe diferente da do docente avaliado.

**Tabela 4 - Situações recorrentes que comprometem o curso normal da avaliação especial de desempenho de docentes do ICH arquivados na pasta funcional**

<b>ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS NO PROCESSO AVALIATIVO</b>	<b>1ª Av</b>	<b>2ª Av</b>	<b>3ª Av</b>	<b>4ª Av</b>
Parecer Coordenador do Curso/Área (não realizado, genérico, incompleto)	10	15	13	13
Posicionamento dos discentes (não realizado, referente à período diverso do avaliado)	03	02	03	02
Parecer da Comissão de Avaliação (não realizado, genérico, incompleto)	11	13	12	09
Preenchimento do formulário anexado pela CAMP/PROGEPE (falta de assinaturas, nome/titulação/classe dos membros, resultado da avaliação)	14	16	10	04
Documentos (falta de relatório de atividades, certificados da CIAPES/PROGRAD)	03	00	03	02

Fonte: CAMP/PROGEPE, 2016.

Pela Figura 3, pode-se observar que a Coordenação do Curso/Área, ao invés de analisar a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade do docente avaliado, limita-se a reproduzir o resultado da avaliação discente.

**Figura 3 – Parecer da Coordenação de Curso/Área**

**PARECER DA COORDENAÇÃO DE CURSO – 3ª avaliação**

Na análise da avaliação discente, observa-se que o professor obteve bons índices de aproveitamento, notadamente nos conceitos MB e B. O conceito R sugere maior atenção aos itens 4, 7 e 14.

Fonte: CAMP/PROGEPE.

A Comissão de Avaliação, por sua vez, na Figura 4, considera o docente apto sem fazer menção a qualquer fator elencado na legislação vigente e, na Figura 5, analisa apenas os fatores capacidade de iniciativa e produtividade, tendo em vista que descreve o relatório de atividades apresentado pelo servidor.

**Figura 4 – Exemplo 1 de parecer da Comissão de Avaliação**

O [REDACTED] tem se mostrado, no período da avaliação, profissional responsável e competente.

O parecer da Comissão de Estágio Probatório aponta para a avaliação positiva do professor.

Pelo exposto nos parágrafos anteriores, a Comissão conclui que as atividades foram desenvolvidas a contento - [REDACTED] UFJF. A avaliação é positiva, neste terceiro parecer. Nesse sentido, a Comissão considera o professor apto para o exercício do cargo.

Juiz de Fora, 30 de agosto de 2011

Fonte: CAMP/PROGEPE.

**Figura 5 – Exemplo 2 de parecer da Comissão de Avaliação**

A professora avaliada, [REDACTED], segue tendo excelente desempenho em diversas atividades, docência, extensão e pesquisa, notadamente: orienta e co-orienta trabalhos de graduação, na UFJF, e em pós-graduação, no Brasil e no estrangeiro, publica artigos internacionais, dirige um grupo de pesquisas [REDACTED], e dedica-se a atividades de extensão. Além disso, participa ativamente em tarefas administrativas, destacando-se o empenho com que tem atuado na implementação do mestrado em [REDACTED]. O corpo discente tem aprovado as atividades regulares de docência e orientação.

Fonte: CAMP/PROGEPE.

Além dos vícios de fundamentação<sup>3</sup> supramencionados, pode-se verificar, pelas Tabelas 5 e 6, que esquecimentos e perda de prazos também são recorrentes.

**Tabela 5 - 1ª avaliação de estágio probatório do ICH**

<b>PROCESSOS</b>	<b>Enviados (UNIDADE)</b>	<b>Recebidos (CAMP)</b>
<b>2010</b>	19	02
<b>2011</b>	16	07
<b>2012</b>	09	04

Fonte: CAMP/PROGEPE.

Desse modo, em 2010, somente 02 dos 19 processos de estágio probatório enviados ao ICH para 1ª avaliação retornaram à CAMP para análise e instrução antes da data prevista para a 2ª avaliação (CAMP/PROGEPE). Nos anos que se seguiram, não foi diferente. Em 2011, dos 16 processos de estágio probatório enviados, apenas 07 processos retornaram à CAMP sem atraso (CAMP/PROGEPE). E, em 2012, só 04 dos 09 processos de estágio probatório enviados foram devolvidos dentro do interstício (CAMP/PROGEPE).

**Tabela 6 - Homologações de estágio probatório no ICH**

<b>Exercício</b>	<b>Homologação</b>	<b>REALIZADAS CORRETAMENTE</b>	<b>NÃO REALIZADAS CORRETAMENTE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2009</b>	2012	01	<b>08</b>	09
<b>2010</b>	2013	06	<b>18</b>	24
<b>2011</b>	2014	04	<b>07</b>	11
<b>2012</b>	2015	00	<b>01</b>	01

Fonte: CAMP/PROGEPE.

Sem embargo, foram iniciados, no ano de 2009, 09 processos de estágio probatório, que deveriam ter sido homologados em 2012. Entretanto, somente 01 desses processos teve seu procedimento adequado e foi homologado corretamente no ano previsto (CAMP/PROGEPE). Do mesmo modo ocorreu em 2010 e 2011, em que foram abertos, respectivamente, 24 e 11 processos de estágio probatório, sendo

<sup>3</sup> Entenda-se por vício de fundamentação a falha ou erro identificado na descrição dos fatores para a avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório.

que somente 06 processos, em 2010, e 04 processos, em 2011, foram homologados devidamente após o interstício de 03 anos (CAMP/PROGEPE).

**Tabela 7 – Relação de cobranças no ICH**

<b>COBRANÇA</b>	<b>PROCESSOS COBRADOS</b>	<b>PROCESSOS RECEBIDOS</b>
<b>1ª Cobrança</b>	10	06
<b>2º Cobrança</b>	07	03
<b>3º Cobrança</b>	12	07
<b>Total</b>	29	16

Fonte: CAMP/PROGEPE.

Assim, considerando os repetitivos atrasos, em 2012, a CAMP deu início a um processo de cobrança direcionado ao Diretor de cada Unidade Acadêmica, inclusive o ICH. Entretanto, apesar das cobranças não serem regulares, não se observou êxito no retorno dos processos dos docentes do ICH. Conforme Tabela 7, dos 10 processos solicitados pela CAMP, na 1ª cobrança, apenas 06 deles foram recebidos. Da mesma forma, ocorreu na 2ª e 3ª cobrança, em que somente 03 e 07 processos foram devolvidos pelo ICH de um total de 07 e 12 processos cobrados, respectivamente.

#### **1.4 A sistematização do procedimento vigente de estágio probatório dos servidores docentes da UFJF e o papel desempenhado por cada ator envolvido**

Para melhor entender o procedimento adotado pela UFJF na realização da avaliação especial de desempenho dos servidores docentes, passa-se agora a relatar a sistematização do referido procedimento, bem como o papel desempenhado por cada ator envolvido.

A realização efetiva do processo de estágio probatório exige a adoção de procedimentos e ações tanto pela administração pública quanto pelo servidor. O modelo de avaliação de estágio probatório dos servidores docentes implementado na UFJF caracteriza-se como um processo sistemático, com a finalidade de aferir o desempenho do servidor no cumprimento das suas atribuições, conforme a descrição do seu cargo, bem como de observar o cumprimento dos objetivos e

metas da sua unidade acadêmica e em consonância com os interesses institucionais.

Depois da entrada do servidor em exercício, a PROGEPE providencia a abertura de processo administrativo no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA, para a avaliação do servidor no estágio probatório. Constam inicialmente no processo a Portaria nº 547/2012, que regulamenta o estágio probatório dos servidores docentes da UFJF, a Portaria nº 02, de 12 de fevereiro de 2014, que regulamenta o Programa de Recepção de Docentes na UFJF, um encaminhamento da CAMP dirigido ao Diretor(a) da Unidade, que solicita a remessa do processo ao Departamento do servidor avaliado para a realização da 1ª avaliação, elenca as principais condutas a serem realizadas e apresenta o cronograma de avaliações previsto, e, por fim, o formulário de avaliação. Porém, considerando que avaliações parciais e final são realizadas no 8º, 16º, 24º e 32º mês de efetivo exercício, respectivamente, o envio do processo somente ocorre ao término de cada período avaliativo.

No Departamento no qual está lotado o docente é formada uma Comissão de Avaliação composta por três membros titulares e um suplente, todos efetivos no quadro do magistério superior da Universidade Federal de Juiz de Fora, estáveis e integrantes da unidade acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso, no qual o docente ministra o maior número de aulas, de classe igual ou superior à do docente avaliado. Com relação à titulação, pelo menos um dos membros da Comissão de Avaliação deverá ter titulação igual ou superior àquela do docente avaliado.

A Comissão de Avaliação, por sua vez, deve aferir a aptidão e a capacidade do docente para o desempenho das atribuições da carreira do magistério, utilizando como parâmetros, além dos fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, elencados no *caput* do Art. 20 da Lei nº 8112/90, e outros fatores previstos no Art. 24 da Lei nº 12772/2012. A referida Lei estabelece que o servidor em estágio probatório tem que participar do Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE, entre outros fatores. O referido programa foi, inicialmente, intitulado pela UFJF como Programa de Percursos Formativos e, atualmente, é atendido pelo Seminário de Integração e Formação de Carreira.

A fim de subsidiar o parecer da Comissão de Avaliação, o Coordenador de Curso ou Área deve emitir parecer que inclua o posicionamento dos discentes sobre

a aptidão e o desempenho do docente avaliado. Caso o docente avaliado ministre aulas em mais de um Curso ou Área, é facultado ao Chefe de Departamento, fundamentado nos pareceres dos Coordenadores, emitir um único parecer no formulário de avaliação.

Ao docente avaliado compete elaborar relatório de atividades acadêmicas, científicas e administrativas, para auxiliar sua avaliação, bem como apresentar à Coordenação do Curso ou Área e à Comissão de Avaliação o comprovante de realização do Seminário de Integração e Formação de Carreira.

Após análise dos fatores, requisitos e documentos apresentados no processo, a Comissão de Avaliação conclui, nas avaliações parciais, se o servidor está apto, apto com ressalvas ou inapto e, na avaliação final, apto ou inapto. A Portaria nº 547/2012, nos casos de inaptidão ou aptidão com ressalvas, não prevê dispositivo específico. Portanto, com base no Art. 104 e seguintes da Lei nº 8112/90, o servidor avaliado deverá assinar o formulário de avaliação do estágio probatório, tomando ciência do resultado, e a partir desse momento terá o prazo de trinta dias para apresentar seu pedido de reconsideração. O pedido será encaminhado à autoridade que proferiu a decisão, competente para decidir. A lei traz, ainda, o direito a recurso da decisão. Trata-se de recurso hierárquico e ocorre por razões de legalidade e mérito.

Embora os resultados obtidos na avaliação de desempenho possam variar – apto, apto com ressalvas ou inapto – o resultado final do estágio probatório somente pode ter duas conclusões: aprovação ou reprovação. Se aprovado, o servidor terá seu estágio probatório homologado e se reprovado, as consequências dependem de sua condição funcional. Quando se trata de um novo servidor, a consequência da reprovação é a perda do cargo e o fim do vínculo funcional com a administração pública através do ato de exoneração. Quando se trata de servidor que era estável em outro cargo público, a reprovação permitirá sua recondução ao cargo anteriormente ocupado.

É importante mencionar que o servidor deve ser cientificado da conclusão adotada pela Comissão de Avaliação. Em que pese a legislação interna da UFJF não abordar o assunto, é preciso dar oportunidade ao servidor de apresentar recurso ou pedido de reconsideração se a conclusão for insatisfatória, permitindo, ainda, que instrua seu pedido com as provas que forem necessárias. Para tanto, a CAMP aplica, subsidiariamente, o disposto no Art. 104 e seguintes da Lei nº 8112/90.

Assim, pode-se garantir concretamente o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa no âmbito do estágio probatório.

A seguir, no capítulo 2, será abordada, com base no referencial teórico e na pesquisa de campo realizada, a análise do caso do ICH.

## **2 ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DO CASO DO ICH DA UFJF**

O presente capítulo apresenta o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento da pesquisa. Do mesmo modo, destaca os métodos e técnicas que foram utilizados na pesquisa e a análise do caso do ICH.

### **2.1 Referencial teórico**

Os eixos teóricos seguintes se referem à evolução da gestão de pessoas e aos diversos conceitos de avaliação de desempenho, bem como aos fatores que interferem na mesma.

#### **2.1.1 Evolução da gestão de pessoas**

A história da gestão de pessoas inicia-se na Inglaterra a partir da Revolução Industrial. Mais tarde, a Administração Científica, a partir das ideias clássicas dos pioneiros da administração Taylor, Ford e Fayol, teve como objetivo racionalizar os esforços empregados nos processos de produção em busca de maior produtividade (CABRAL et al., 2010). Para a Escola de Administração Científica, o homem era visto como previsível e controlável. Assim, incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade. Posteriormente, surge a Escola de Relações Humanas e com ela os primeiros conceitos de liderança, motivação, comunicação, supervisão e outros assuntos relacionados com as pessoas, tudo dentro de uma abordagem humanística.

Porém, a concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa, não podendo ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. A organização, além de lucratividade e eficiência, também passou a ser vista como tendo um papel social importante. Nesse contexto, surge a gestão de pessoas para mostrar a nova visão que as organizações passaram a ter sobre seus funcionários, também chamados de colaboradores (CRUZ; ARAUJO; OLIVEIRA, 2014). Para Santilio e Gouveia (2013, p. 04), “as pessoas estão deixando de ser apenas mais um recurso”, posto que “estão, cada vez mais, sendo consideradas parceiras das

empresas” e, portanto, “indispensáveis para o alcance dos resultados”. As pessoas vistas como parceiras trabalham em equipe, são interdependentes, focam os mesmos resultados, valorizam talentos e compartilham metas.

No Brasil, até a década de 1930, prevaleceu a atividade agrária, observando-se um processo de industrialização tardio. Sem embargo, por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou apenas na realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos. A Lei do Reajustamento, em 1936, serviu tão somente para padronizar o serviço de pessoal. Em 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP foi criado com o objetivo de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal e, mais tarde, baseado nos princípios norte-americanos da administração pública, reorganizado.

Em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela noção de administração de recursos humanos e, ainda na década de 80, migrou para o modelo estratégico de gestão de pessoas. Atualmente, as pessoas passaram a ser consideradas como os mais valiosos colaboradores de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção, o treinamento até a avaliação do seu desempenho.

Com relação ao desempenho das pessoas, a preocupação com o cumprimento de suas tarefas pode ser identificada desde o momento que surgiram as primeiras civilizações, ou seja, à medida que os homens começaram a se organizar para viverem em sociedade. De acordo com Pontes (2002), na Idade Média, por exemplo, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema para dar nota para seus jesuítas. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. No entanto, por volta de 1929, surge a preocupação com o homem e, só após a Segunda Guerra Mundial, o sistema de avaliação de desempenho passa a ter ampla divulgação entre as empresas.

Assim, as mudanças que ocorreram nas organizações ao longo dos anos, fazendo com que as hierarquias funcionais (com ênfase em controle) passassem a equipes multifuncionais (mais rápidas e horizontais), resultaram numa necessidade de mudança no sistema de mensuração de desempenho. Dessa forma, passou-se a desenvolver sistemas de avaliação de desempenho com indicadores montados

pelas próprias equipes, em detrimento de um sistema de mensuração com base em resultados financeiros (FONSECA; BASTOS, 2003).

### 2.1.2 A avaliação de desempenho

Segundo Barbosa (1996, p. 61), “durante um longo período e ainda hoje em alguns lugares, desempenho ficou associado só à produtividade”. Isso porque a política de avaliação estava voltada para uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial, que só deixou de ser a partir da década de 1920, com a humanização da teoria da administração e o surgimento da escola das relações humanas.

Dessa forma, a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento. A avaliação de desempenho vem sendo utilizada pelas organizações visando analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, tendo em vista a necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais, seja com relação ao crescimento da organização, seja quanto ao desenvolvimento profissional do colaborador (CRUZ; ARAUJO; OLIVEIRA, 2014).

Na visão de Pontes (2008, p. 26), “a avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização”, além de acompanhar os desafios, corrigir os rumos e avaliar os resultados.

Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho é um mecanismo que tem por objetivo conhecer e mensurar o desempenho dos indivíduos na organização, de forma a estabelecer uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos indivíduos.

Segundo Neto e Gomes (2013), pela avaliação de desempenho, pode-se diagnosticar o desempenho dos funcionários da organização, através da coleta de dados e informações durante determinado período de tempo e, por consequência, direcionar ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários.

Nesse sentido, avaliar desempenho é uma ferramenta importante para gestão de pessoas, servindo a vários propósitos, que beneficiam tanto a organização quanto ao avaliado. Para a organização, possibilita o cumprimento de metas, a manutenção de produtividade, melhorias na prestação de serviços, atendimento às

necessidades da comunidade, entre outros. Para os avaliados, por sua vez, possibilita o diálogo com os superiores, a identificação de alternativas para o aprimoramento do desempenho, além de uma base para o desenvolvimento da carreira.

Dessa forma, a avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida. Sua importância refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar através de inúmeras ferramentas o desempenho dos recursos humanos da organização. Com a avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e, dessa forma, direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

Nesse sentido, Pontes (2008) afirma que para se consolidar um modelo cooperativo entre empresas e funcionários, é necessária a construção de uma via de mão dupla, na qual ganham empresa e funcionários. Assim, para qualquer sistema de avaliação de desempenho ser eficaz deve ser visto como justo e que vale a pena, tanto pela organização como pelos empregados.

Para tanto, as organizações precisam desenvolver sistemáticas de avaliação de desempenho que sejam capazes de acompanhar o desenvolvimento das pessoas que nela exercem suas atribuições e, ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores das unidades a que essas pessoas estejam vinculadas, bem como da organização como um todo. Dessa forma, é necessário aprimorar cada vez mais seus métodos de avaliação de desempenho, bem como verificar se o processo avaliativo atende às expectativas dos servidores e da organização. Assim, ao contrário do desejo de alguns profissionais de recursos humanos, a implantação de sistemas de avaliação de desempenho é um processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

### 2.1.3 A avaliação de desempenho na administração pública

Administrar, seja no âmbito privado ou público, é organizar e dispor dos elementos necessários para alcançar determinados objetivos, segundo uma ordem que assegure a adequada integração e coordenação das atividades humanas empregadas. Meirelles ensina que

se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular; se são da coletividade, realiza-se a administração pública. Administração Pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum (1998, p. 83).

Sobre a inserção do processo de avaliação de desempenho no serviço público, cabe salientar que, até algum tempo atrás, de modo bem presente nas organizações públicas, a qualidade do serviço era sinônimo do cumprimento estrito de regras procedimentais. Priorizava-se uma organização centralizada, com ênfase em procedimentos e em insumos, entretanto, transformações sociais e a conjuntura econômica levaram o setor público a passar por reformas que priorizaram não mais uma lógica procedimental, mas uma lógica de resultados (SUZUKI; GABBI, 2006).

É um momento de redefinição da administração pública. Velhas estruturas vão dando lugar a outras quando se refere a organizações cada vez mais voltadas para os interesses da coletividade, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Por consequência, tornam-se essenciais também mudanças orientadas para a gestão de pessoas.

Nesse sentido, Andreassi (1994 apud LOTTA, 2002) dividiu os objetivos da avaliação em cinco áreas principais, quais sejam: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Com relação ao treinamento/desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir as deficiências identificadas. No que tange aos aumentos salariais e promoção, a avaliação de desempenho diz respeito a sua capacidade de dar subsídios à política de promoção e salários da organização. Porém, esse objetivo pode gerar problemas à organização, visto que os outros objetivos podem ser deixados de lado à medida que a avaliação fica intimamente ligada a essa função (ANDREASSI, 1994 apud LOTTA, 2002).

A comunicação refere-se à viabilidade que a avaliação oferece de diálogo entre o chefe e os funcionários, o que pode ser visto como meio de difundir os objetivos globais da organização. Já o planejamento de recursos humanos leva em conta a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para planejamento

estratégico de políticas de desenvolvimento de seus funcionários. Por fim, em relação aos aspectos legais, a avaliação de desempenho, no setor público, é exigida por lei, servindo, em muitos casos, para o cômputo de pontos para promoção salarial (ANDREASSI, 1994 apud LOTTA, 2002).

Nesse contexto, caracteriza-se como um grande desafio implantar sistemas de avaliação de desempenho em entidades e órgãos públicos. No Brasil, é frequente a reprodução de modelos e, talvez seja por isso, que a experiência brasileira com avaliação de desempenho não tem tido êxito. Apesar da literatura administrativa elencar algumas recomendações para o sucesso das avaliações de desempenho, a verdade é que os programas implantados até a presente data na administração pública têm por único objetivo a promoção dos servidores (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Considerar a avaliação de desempenho a partir de uma perspectiva mais de aprendizado do que de punição não significa tolerar o mau desempenho, mas significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Isso acontece por duas razões principais: a pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos e pelo fato da administração pública não possuir um único objetivo, mas uma gama de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade (SUZUKI; GABBI, 2006).

Assim, a incompreensão da realidade administrativa brasileira, desrespeitando as características culturais da organização pública, bem como outros pontos, têm contribuído para o insucesso dos modelos de avaliação de desempenho até então implementados.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 38), “um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota”. O Brasil não traz, historicamente, uma ideologia meritocrática, como, por exemplo, o Japão e os Estados Unidos (BARBOSA, 1996). Mesmo assim, a construção de um sistema meritocrático vem se impondo para alcançar os objetivos preconizados pela CF/88. Por outro lado, a questão não é a existência de sistema meritocrático no plano formal, mas da inexistência de uma prática social meritocrática no contexto brasileiro, que pode ser observada no tradicional sistema japonês e no sistema norte-americano.

Os autores destacam outros pontos essenciais para uma avaliação de desempenho obter sucesso:

a implantação de um sistema de avaliação requer também o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, p. 39).

Além disso, diversas são as variáveis do ambiente organizacional que podem afetar positiva ou negativamente os resultados das avaliações, as quais serão estudadas a seguir.

#### 2.1.4 Os fatores que interferem na avaliação de desempenho

Destaca-se que a avaliação de desempenho deve utilizar um modelo baseado principalmente no julgamento da proficiência do trabalhador na execução das tarefas que lhe são atribuídas, para que sejam mais precisas e de maior valor diagnóstico. Porém, na prática, muitas vezes a avaliação causa um desconforto para avaliador e avaliado ocasionando um clima organizacional instável, de modo que a avaliação nem sempre consegue alcançar seus objetivos.

Dessa forma, para Bergamini e Beraldo (1989), os instrumentos de avaliação são importantes, mas outros fatores organizacionais e individuais devem ser considerados na realização de avaliações de desempenho eficazes.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 44) agruparam múltiplas variáveis intervenientes no desempenho de trabalhadores, ressaltando ainda a necessidade de ampliar o leque referente à busca das causas geradoras dos problemas de desempenho.

**Quadro 1 - Fatores intervenientes do desempenho no trabalho**

<b>Características organizacionais</b>	<b>Ambiente de tarefas</b>	<b>Características do trabalhador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura e clima;</li> <li>• política de benefícios;</li> <li>• políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos;</li> <li>• qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• habilidades;</li> <li>• conhecimentos;</li> <li>• atitudes;</li> <li>• história funcional;</li> <li>• idade;</li> </ul>
<b>Características organizacionais</b>	<b>Ambiente de tarefas</b>	<b>Características do trabalhador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• políticas e práticas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características e escopo do</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sexo;</li> </ul>

administração de pessoal; • imagem da organização.	trabalho; • clareza de objetivos; • adequação de prazos; • qualidade de gerenciamento de desempenho.	• escolaridade; • motivações; • personalidade.
---	---	--

Fonte: OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, p. 44.

Como qualquer outro sistema presente nas organizações, os sistemas de avaliação de desempenho podem acarretar dificuldades de implementação. Portanto, a implantação de um sistema de avaliação deve contemplar, segundo recomendações de literatura, alguns fatores:

respeito à cultura da organização, passando pela escolha das técnicas de desenvolvimento dos instrumentos, de preparação dos avaliadores e de adequada utilização dos resultados, até as estratégias de implementação e as ações de manutenção (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, p. 38).

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) destacam, ainda, que a implantação de sistemas de avaliação é um processo lento e envolve mudança gradual da cultura da organização, caracterizada por um conjunto de hábitos, crenças e valores. Cada organização cria sua própria cultura de acordo com sua história e a cultura orienta o comportamento de seus integrantes. Assim, transformações de melhoria no ambiente de trabalho mudam hábitos culturais dos funcionários podendo melhorar também o desempenho de suas tarefas no dia a dia.

Nesse sentido, é imprescindível que, na organização, haja comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação. Por outro lado, o nível de resistência à mudança dos funcionários é um exemplo de uma variável negativa que pode estar presente, assim como o sentimento de injustiça e iniquidade que podem ocasionar o não cumprimento dos objetivos instituídos pela organização com relação à avaliação de desempenho (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Os autores também consideram como indispensável para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho a clara definição dos seus fatores, bem como que os instrumentos exemplifiquem ações observáveis (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). É preciso se certificar de que o instrumento elaborado possa, de fato, extrair informações relevantes, que fomentem reflexões e encaminhamentos para o aprimoramento do colaborador, com questões precisas, claras e objetivas, que

contemplem as especificidades dos diferentes cargos e funções existentes na organização.

Não menos relevante que a elaboração de instrumentos adequados de mensuração do desempenho são os prazos. Esses são necessários e a avaliação de desempenho realizada em seus prazos formalmente estabelecidos representa unicamente a concretização de um processo que já acontece cotidianamente nas relações entre colaboradores e gestores.

Nessa perspectiva, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) consideram que é preciso treinamento para os gestores, que vai além de ensinar o avaliador a evitar erros ou a manusear instrumentos e aplicar normas de avaliação. Entenda-se treinamento, aqui, como meio para os gestores perceberem e entenderem seu novo e importante papel de facilitador da aprendizagem e do crescimento profissional dos seus colaboradores, bem como do desenvolvimento organizacional.

Com relação à subutilização dos resultados da avaliação, ressalta-se que é preciso tornar os sistemas avaliativos “instrumentos úteis para todos os seus usuários, com o objetivo de transformá-los em ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas” (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, p. 39), afastando a ideia de que a avaliação de desempenho é um instrumento meramente formal para o cumprimento da legislação. Comumente, os resultados servem para justificar salários, definir a estabilidade ou possibilitar progressões funcionais.

Além disso, a questão do equilíbrio emocional e do relacionamento entre os colaboradores não pode ser tratada de forma superficial dentro das organizações. Cada pessoa possui características e comportamentos próprios que influenciam os resultados da avaliação. Se antes os indivíduos eram tratados como máquinas de produção, hoje precisam se sentir parte do todo para se motivarem e, assim, produzirem mais e melhor.

Do mesmo modo, o indivíduo avalia o que vê a partir das suas próprias experiências, atitudes, motivações, interesses e personalidade. A percepção, no entanto, nunca é exata e pura, visto que pode ser afetada por diversos fatores como, por exemplo, a mudança de humor e até mesmo o ambiente em que se está inserido. Assim, muitos erros ou vícios são observados no processo de avaliação de desempenho, sendo os mais comuns: efeito de halo/ horn, tendência central, erro constante e efeitos emocionais.

Sobre o efeito halo/horn ou de estereotipação, Bergamini e Beraldo (1989), asseveram que este faz com que o avaliador considere um colaborador excelente em um aspecto, como excelente em todos os aspectos ou, ao contrário, fraco em um ponto, como fraco em todos os pontos. A tendência central é o famoso “meio termo” da avaliação de desempenho. Nele, o avaliador opta por não atribuir notas muito altas, nem muito baixas, seja por medo, insegurança ou mesmo preguiça de avaliar corretamente os seus colaboradores.

Por vezes, um avaliador adota o seu próprio padrão de desempenho. Isso faz com que alguns pareçam muito complacentes, enquanto outros, rigorosos demais. Tais avaliações apenas refletem a personalidade do avaliador e não o desempenho real dos colaboradores, acabando por caracterizar o erro constante. Com relação aos efeitos emocionais, os avaliadores realizam a sua apreciação em função da simpatia ou desagrado que sentem relativamente aos seus subordinados, fazendo prevalecer fatores emocionais na avaliação que nada têm a ver com o desempenho profissional na função.

Nesse sentido, uma pesquisa realizada pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (BRASIL, 2000) elencou outros problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho, apontados pela literatura. Dentre eles, destacam-se os do Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 - Sistemas de avaliação de desempenho: problemas**

<b>SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROBLEMAS</b>
• fatores comportamentais para avaliação sem conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional;
• indicadores de desempenho com base em cargos genéricos;
• utilização de metodologias complexas;
• uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos;
• não consideração de variáveis do contexto de trabalho;
• periodicidade do acompanhamento;
• conflitos entre servidores e chefias;
• resistências e descrenças quanto à avaliação;
• falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;
• falta de divulgação do sistema de avaliação de desempenho;
• avaliação baseada somente em julgamento da chefia;
• julgamentos tendenciosos;
• falta de preparo de avaliadores e de avaliados.

Fonte: ENAP/BRASIL, 2000.

Segundo BOHLANDER; SNELL; SHERMAN (2003, p. 217), na prática e por inúmeras razões, os programas de avaliação de desempenho, às vezes, geram resultados decepcionantes. Os autores explicam, ainda, algumas razões para os

programas de avaliação de desempenho não atingirem os resultados desejados, que coadunam com a pesquisa da ENAP, conforme se observa do Quadro 3.

**Quadro 3 - Resultados: fundamentos**

• o gerente sente que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e da energia empregados no processo;
• o gerente não gosta da confrontação face a face das entrevistas de avaliação;
• o gerente não é suficientemente favorável a fornecer <i>feedback</i> da avaliação;
• o gerente não tem habilidade para a realização da avaliação;
• os padrões de avaliação não são claros;
• o papel do julgamento da avaliação entra em conflito com o de ajudar o desenvolvimento do funcionário.

Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 217.

Assim, sempre se buscou identificar fatores que influenciam o desempenho das pessoas dentro da organização. Se os fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho são diversos, criar sistemas que avaliem o desempenho do indivíduo na organização de maneira eficaz tem sido um desafio. O ideal é que cada organização se adapte a sua própria realidade e não se molde a contextos diferentes do seu.

Entretanto, apesar de todas as dificuldades e problemas relacionados à avaliação de desempenho, esta é essencial a toda organização. Nesse contexto, para Bergamini e Beraldo (1989), é necessária orientação e desenvolvimento dos avaliadores do processo de avaliação especial de desempenho. Trata-se de uma ação contínua e sistemática, que começa antes mesmo do lançamento das primeiras ideias de avaliação dentro da unidade acadêmica, estendendo-se concomitantemente às medidas de ordem prática do processo e permanecendo após sua implantação.

Para esses autores, o objetivo principal de tal orientação é desenvolver neles a atitude do bom avaliador e do orientador competente. Essa formação pode implicar até mesmo o desenvolvimento de algumas características de personalidade, consideradas adequadas ao bom exercício da função de avaliar.

#### 2.1.5 Estágio probatório: instrumento formal e pouco efetivo

O processo de seleção baseado no concurso público, apesar de ser uma das formas mais expressivas de aferir o mérito do candidato, apresenta deficiências.

Barbosa (1996), no tocante ao processo de seleção, destaca que o concurso público, por si, não garante necessariamente a seleção que privilegie o mérito, ao passo que

existem sistemas meritocráticos que não selecionam os melhores por um concurso e sim pelo desempenho já comprovado em determinadas tarefas ou pela qualificação. Entretanto, no Brasil o concurso público é um elemento paradigmático na legitimação da meritocracia. Na realidade, existe no plano das representações na nossa sociedade e uma superposição entre instrumentos democráticos, como é o caso do concurso, e sistemas meritocráticos (BARBOSA, 1996, p. 74).

A Constituição Federal de 1937 foi a primeira a condicionar a estabilidade dos servidores públicos, nomeados em concurso público de provas e títulos, a dois anos de efetivo exercício no cargo (DI PIETRO, 2004). Assim, o estágio probatório foi inserido no contexto jurídico brasileiro, após o advento da referida constituição, com o objetivo de validar os resultados obtidos no concurso público.

Atualmente, pela Constituição Federal de 1988, com as alterações introduzidas pela EC nº 19/98, o servidor terá suas atividades acompanhadas, para que seja verificada sua aptidão e capacidade para o cargo durante o período de três anos após a investidura no cargo, denominado estágio probatório. Essa avaliação deve ser feita levando em consideração fatores como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. De acordo com o § 1º do art. 20 da Lei nº 8112/90, quatro meses antes do término do período de estágio probatório, o processo de acompanhamento e avaliação do servidor será submetido à homologação da autoridade competente.

No caso, o foco da avaliação proferida para esta finalidade é o não desempenho, ou seja, a avaliação especial de desempenho não busca indicar aqueles funcionários que se destacaram dos demais por um desempenho superior às expectativas, mas sim aqueles cujo desempenho foi inferior a um limite estabelecido, alertando para sua inadequação à função executada.

Os fatores apontados pela legislação pátria para avaliar o desempenho do servidor durante os três primeiros anos no cargo público, na realidade, são aspectos que se referem à verificação do nível de qualificação profissional de cada servidor/colaborador. Vale dizer, apesar de poder influir no desempenho apresentado, não podem ser caracterizados como padrões de desempenho a serem negociados e perseguidos (LUCENA, 1995).

Assim, a mudança de perspectiva ao mostrar para o funcionário que o processo não é uma ameaça à estabilidade, mas sim um mecanismo de reconhecimento de seu desempenho e insumo para uma boa política de recursos humanos, pode ser considerado mais um desafio para administração pública (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

Para Lucena (1995),

definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõe o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos (LUCENA, 1995, p. 19).

Dessa forma, o estágio probatório encontra-se muito distante desses sistemas de gestão de desempenho discutidos atualmente, embora incorpore muitas das críticas elencadas nos problemas e dificuldades de implementação de um processo de avaliação de desempenho.

Porém, se a avaliação especial de desempenho for considerada como um instrumento gerencial, observa-se que a mesma possibilita não só a apuração da aptidão e capacidade do servidor, como também instrumento de crescimento e melhoria do serviço, estreitando o vínculo profissional entre o novo servidor e a administração pública.

O período probatório se apresenta como o ideal para treinar o novo funcionário e socializá-lo. O desejo do funcionário em ser confirmado no cargo é um grande incentivo para que seu comportamento se ajuste ao que a organização espera dele. Em contrapartida, a Instituição deve utilizar esse período para instruir, orientar, contribuir no processo de formação do novo servidor. Porém, para que a avaliação especial de desempenho possa vir a auxiliar a Instituição, há que se esclarecer bem este processo e utilizar o sistema da melhor forma possível.

Embora interesse a todos os níveis da organização, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode ser considerada como um processo de mudança, que pode implicar dificuldades e resistências de todos os lados. Segundo

Lucena, a utilização de um sistema de avaliação de desempenho expõe as pessoas do ponto de vista administrativo e profissional:

A transparência das decisões tomadas, do comprometimento com resultados assumidos e a constatação do desempenho realmente apresentado são práticas de trabalho pouco comuns. O que se tem observado nas organizações é um jogo de “esconde-esconde”, das justificativas vazias e obscuras do paternalismo inconsequente. As percepções decorrentes desse traço cultural conduzem a interpretações que confundem a atitude profissional na busca de soluções de problemas, como perseguição; a atividade de coordenação do trabalho, como “caça às bruxas”; a análise de causas dos desvios de desempenhos, como interesses menores em “derrubar alguém”; a informação sobre o despreparo e a desqualificação das pessoas é omitida em nome da solidariedade e do respeito ao ser humano, construindo um ambiente artificial, onde todos são enganados por todos, embora conheçam a verdade. Todos esses fatores confundem-se na expressão da Cultura Organizacional, exigindo, assim, grande esforço de percepção para identificar, analisar e caracterizar todas as variáveis, fatores, facilidades, dificuldades, recursos e demais agentes que impactarão na implementação do processo de avaliação de desempenho ou em qualquer outra intervenção de mudança. (LUCENA, 1995, p. 54).

Por outro lado, as desigualdades e as injustiças que podem permear a avaliação de desempenho descredibilizam todo o processo e acaba por gerar desmotivação. É comum, ainda, a uniformidade das avaliações ao longo do tempo. Além disso, o clima de desconfiança entre os servidores ainda se faz presente e é preciso que sejam adotadas medidas que desvinculem a avaliação da ideia de ameaça à estabilidade do servidor, para que passem a vislumbrá-la como insumo para a política de gestão de pessoas, bem como um instrumento gerencial de relevância tanto para a instituição quanto para os próprios servidores (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

Além disso, a importância, a utilidade e a potencialidade da avaliação de desempenho demonstram a razão dos pesquisadores se preocuparem com seu processo, em termos de eficiência e eficácia. Esta diz respeito a uma avaliação sem erros e aquela, ao alcance de resultados justos. Ao longo da história, os estudiosos tentaram desenvolver escalas cada vez mais sofisticadas, no intuito de eliminar os erros de avaliação.

## 2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa

Com relação à abordagem metodológica, optou-se pela abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Inicialmente, foi realizada uma análise dos dados secundários, fundamentada nas informações disponíveis no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e na PROGEPE, bem como nos documentos e legislações relacionadas ao estágio probatório.

Em seguida, por meio de um levantamento de dados primários, buscou-se compreender a percepção dos servidores avaliadores e avaliados, que ingressaram na UFJF, no período de 2009 a 2015, e estão lotados no ICH. Além disso, procurou-se identificar alguns fatores influenciadores no processo de avaliação especial de desempenho, bem como verificar a opinião dos envolvidos quanto ao modelo implementado e vigente na UFJF.

Quanto à modalidade de pesquisa adotada, utilizou-se o estudo de caso, cujo objetivo é contribuir com o conhecimento que se tem do fenômeno individual, organizacional, social, político de um grupo, além de outros fenômenos relacionados. Nesse propósito, Yin (2001, p. 32), ressalta que o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Esclareça-se que a UFJF é composta por 1.430 servidores docentes efetivos e ativos, sendo 458 em período probatório (MPOG/SIAPE, 2015). O presente estudo, entretanto, foi realizado com 39 docentes, de um total de 67 que ingressaram no ICH no período de 2009 a 2015.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado em três blocos. O primeiro bloco do questionário teve por objetivo a identificação de algumas características dos respondentes perante a Instituição. No segundo, solicitou-se aos respondentes que atribuíssem suas percepções por ordem de satisfação e concordância às afirmativas dispostas acerca do sistema de avaliação especial de desempenho, vigente na UFJF e aplicado no ICH. Nesse bloco, adotou-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Assim, aos vários graus de satisfação/insatisfação e concordância/discordância, foram atribuídos números para indicar a direção da atitude do respondente, que variaram de 1 a 5.

Tabela 8 – Escalas de respostas

<b>Muito satisfeito</b> 1	<b>Satisfeito</b> 2	<b>Indiferente</b> 3	<b>Insatisfeito</b> 4	<b>Muito insatisfeito</b> 5
<b>Concordo totalmente</b> 1	<b>Concordo</b> 2	<b>Indiferente</b> 3	<b>Discordo</b> 4	<b>Discordo totalmente</b> 5

Fonte: questionário aplicado na pesquisa, 2016.

O terceiro bloco do questionário visou identificar e classificar, em ordem de importância, fatores que motivam e desmotivam os servidores a terem um bom desempenho no estágio probatório. Para possibilitar a ponderação dos fatores pelo grau de importância, foi solicitado aos respondentes que indicassem, de acordo com sua opinião e em ordem crescente de importância, cinco fatores dentre os nove apresentados.

Foi oportunizado, ainda, aos respondentes um espaço para o registro de informações que julgavam importantes e que não foram contempladas no questionário. Este campo, de cunho qualitativo, teve como objetivo proporcionar ao respondente plena liberdade de resposta.

Num primeiro momento, o questionário utilizado na pesquisa foi disponibilizado eletronicamente no *Google docs* em 14/06/2016, considerando a facilidade de obtenção e análise de dados. Para tanto, foi encaminhado um e-mail a todos os docentes ingressantes no período de 2009 a 2015 no ICH. No referido e-mail, constava uma carta de apresentação acerca da pesquisa realizada e solicitava a participação voluntária e anônima dos respondentes, bem como disponibilizava um *link* de acesso ao site que hospedava a pesquisa. Ao clicar no *link*, o respondente era direcionado ao questionário e, após o término do preenchimento, bastava clicar no botão “enviar” para que as respostas fossem encaminhadas diretamente ao banco de dados. Considerando o retorno de apenas 04 questionários respondidos durante o período de 15 dias, optou-se pelo reenvio do mesmo por igual prazo. Porém, do mesmo modo, houve um inexpressivo retorno, apenas 07 respondentes retornaram o questionário respondido.

Diante disso, a estratégia posterior foi a aplicação do questionário pessoalmente. Os agendamentos para realização da pesquisa foram realizados, inicialmente, por telefone. Entretanto, nos casos em que o agendamento não pode

ser feito por telefone, procedeu-se com o agendamento de forma presencial pela própria pesquisadora. O questionário, de maneira geral, foi respondido na presença da pesquisadora. E, em apenas três casos, por e-mail. Assim, foram aplicados 39 questionários durante o período de julho a setembro de 2016.

Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva com valores de frequência absoluta ( $n$ ) e relativa (%). A estatística descritiva se preocupa com a organização, apresentação e síntese de dados e utiliza gráficos, tabelas e medidas descritivas como ferramentas. O programa *Software Statistical Package Social Science* – SPSS foi adotado para a montagem do banco de dados e análise estatística.

### **2.3 Limitações da pesquisa**

A primeira limitação do estudo refere-se à escolha da unidade acadêmica. Com a adesão da UFJF ao REUNI, houve um aumento expressivo no quadro de servidores. Dentro desse contexto, no período de 2009 a 2015, a UFJF recebeu 606 novos professores, que passaram a integrar a carreira do magistério superior. As Faculdades de Medicina e Engenharia e os Institutos de Ciências Exatas e Humanas foram as unidades acadêmicas que mais receberam docentes nesse período (SIGA/UFJF, 2016). A limitação de tempo e a dificuldade para obtenção dos resultados em todas essas unidades levaram a necessidade de escolha da unidade pesquisada, qual seja: o ICH.

O processo de seleção baseou-se nos dados obtidos após análise dos relatórios apresentados pela CAMP à PROGEPE, relativos aos atrasos decorrentes de situações que comprometem o curso normal da avaliação especial de desempenho dos docentes. Esses dados apontaram que o ICH é uma das unidades acadêmicas que mais teve retorno de processos para adequação do procedimento às normas legais, bem como a que mais apresentou estágios probatórios homologados após o interstício de três anos.

Assim, não houve a utilização de nenhum procedimento estatístico específico, embora a pesquisadora tenha tido o cuidado de verificar se a unidade selecionada era representativa para o estudo. Vale dizer, a pesquisa selecionou participantes que sejam capazes de fornecer informações relevantes sobre o tema estudado, sem a necessidade da utilização do processo de amostragem probabilística.

Outro aspecto apresentado como limitador diz respeito à acessibilidade. A população alvo desse estudo era de 67 docentes. Porém, somente 39 questionários foram respondidos. Houve muita dificuldade no agendamento e na aplicação do questionário. Foram várias tentativas de contato pessoal, por telefone ou e-mail, havendo o auxílio, até mesmo, de alguns Chefes de Departamento. Porém, devido ao comprometimento de horários dos respondentes, alguns questionários não foram aplicados e muitos agendamentos foram remarcados, às vezes, por mais de uma vez.

O terceiro aspecto limitador relaciona-se à dificuldade de alguns sujeitos da pesquisa separarem a figura da pesquisadora da figura da servidora. Por várias vezes, o questionário foi interrompido para que a pesquisadora respondesse, como servidora, perguntas relativas ao trabalho da mesma na CAMP, bem como ao de outros setores da PROGEPE. Em determinada situação, houve a necessidade de solicitar que o docente entrasse em contato com o setor responsável para maiores esclarecimentos, a fim de dar continuidade ao questionário. Dessa forma, ao invés de 10 a 15 minutos para realização do questionário, tiveram questionários que duraram de 30 a 60 minutos.

Em que pese as limitações apontadas, a escolha do método foi adequada, permitindo a obtenção das informações a partir da visão dos avaliadores e avaliados.

## **2.4 Resultados**

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos da análise descritiva, revelando a percepção dos servidores, que ingressaram no ICH no período de 2009 a 2015, bem como alguns fatores intervenientes do processo avaliativo.

Para caracterização da população pesquisada, adotou-se o ano de entrada em exercício no ICH, a ocupação ou não de alguma função gratificada e a experiência como avaliador em Comissão de Avaliação de estágio probatório.

**Quadro 4 - Características dos docentes respondentes do ICH**

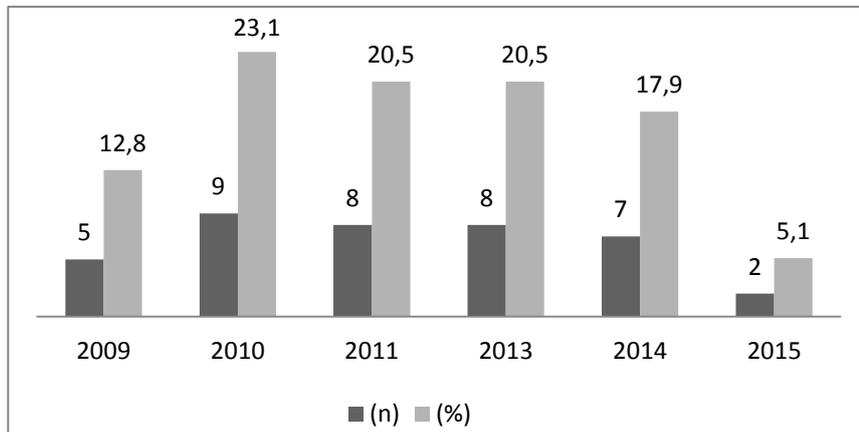
Respondentes (R)	Ano de entrada em exercício	Exercício de função gratificada na UFJF	Participou como avaliador
1	2010	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
2	2010	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
3	2015	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
4	2009	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
5	2009	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
6	2014	Chefia de departamento	não
7	2010	Coordenação de Curso/Área	sim
8	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
9	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
10	2015	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
11	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
12	2011	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
13	2009	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
14	2010	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
15	2014	Vice-Coordenação de Curso/Área	não
16	2010	Coordenação de Curso/Área	não
17	2010	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
18	2011	Coordenação de Curso/Área	não
19	2010	Chefia de departamento	sim
20	2014	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
21	2011	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
22	2014	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
23	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
24	2014	Coordenação de Curso/Área	não
25	2014	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
26	2010	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
27	2011	Coordenador de Curso/Área	sim
28	2010	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
29	2011	Direção	não
30	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
31	2011	Chefia de departamento	não
32	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
33	2009	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
34	2014	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
35	2011	Chefia de departamento	não
36	2011	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
37	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não
38	2009	nunca exerceu função gratificada na UFJF	sim
39	2013	nunca exerceu função gratificada na UFJF	não

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Assim, observa-se que grande parte dos respondentes iniciou suas atividades no cargo de professor da carreira do magistério superior da UFJF entre 2010 e 2014

(Gráfico 1). Nesse período, a demanda por comissões e processos de estágios probatórios atingiu um pico histórico, em virtude da ampliação de vagas docentes oriunda do REUNI.

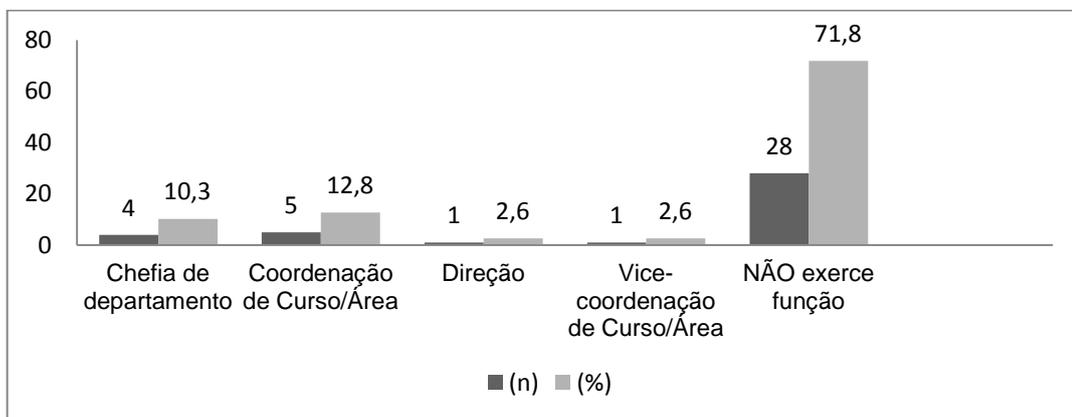
**Gráfico 1 - Ano de entrada em exercício no ICH**



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

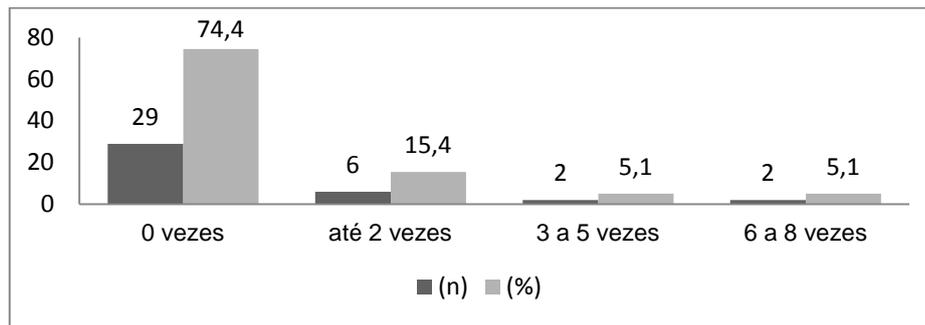
Além disso, 71,8% dos respondentes declararam não ter experiência em cargos administrativos (Gráfico 2).

**Gráfico 2 - Ocupação de função gratificada**



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Isso corrobora com o baixo número de participações em comissões de avaliação de estágio probatório, visto que a maioria dos docentes respondentes do ICH também nunca participou de comissões de avaliação de estágio (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Número de participações em comissão de estágio probatório**

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Quanto à percepção do grau de satisfação dos respondentes com o sistema de avaliação de estágio probatório, observa-se que, na maioria dos itens que compõem as colunas da Tabela 9, os respondentes demonstram insatisfação (muito insatisfeito/insatisfeito), à exceção do item “forma de divulgação do método de avaliação pela PROGEPE”, com quase 40% indiferentes ao tema. Assim, 30 a 40% dos respondentes não estão satisfeitos (muito insatisfeitos/insatisfeitos) com “o processo de avaliação vigente na UFJF”, com “o método de avaliação da UFJF”, com “a forma que se processa a avaliação no ICH”, com “o instrumento utilizado para avaliação” e com “o *feedback* efetuado após cada avaliação”; e mais de 50% dos respondentes estão insatisfeitos (muito insatisfeitos/insatisfeitos) com a “periodicidade das avaliações”.

**Tabela 9 - Grau de satisfação**

(%)	processo de avaliação vigente na UFJF (n=39)	método de avaliação da UFJF (n=39)	forma que se processa a avaliação no ICH (n=39)	periodicidade das avaliações (n=39)	instrumento utilizado para avaliação (n=39)	<i>feedback</i> efetuado após cada avaliação (n=38)	forma de divulgação do método de avaliação pela PROGEPE (n=39)
muito insatisfeito	5,1	10,3	10,3	7,7	15,4	18,4	18,9
insatisfeito	38,5	38,5	38,5	48,7	25,6	26,3	13,5
indiferente	25,6	15,4	15,4	12,8	25,6	26,3	37,8
satisfeito	30,8	35,9	33,3	25,6	28,2	23,7	18,9
muito satisfeito	0,0	0,0	2,6	5,1	5,1	5,3	10,8
<b>total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

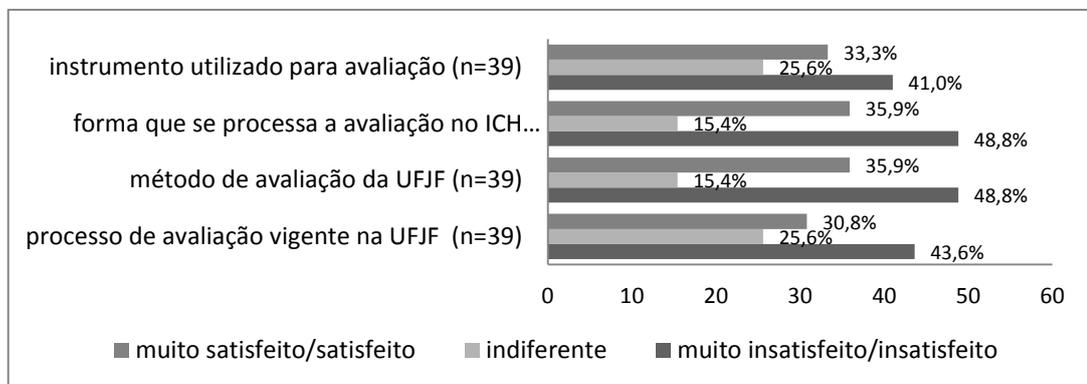
Conforme Siqueira (2002), cada sistema de avaliação tem as suas particularidades, pontos fortes e fracos. Não existe a ideia de que um método é melhor do que outro. Cada um tem suas qualidades e limitações e “nenhum deles é

capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho” (SIQUEIRA, 2002, p. 106).

Atualmente, o método avaliativo dos professores em estágio probatório na UFJF é realizado pelo Coordenador do Curso/Área e por uma Comissão de Avaliação. O objetivo da Comissão de Avaliação, introduzida pela EC nº 19/98, é minimizar a ocorrência de julgamentos tendenciosos ou erros de avaliação. Entretanto, acredita-se que o método de avaliação de desempenho dos docentes em estágio probatório, baseado em parecer, faz com que o instrumento perca sua credibilidade em função da subjetividade.

Para Siqueira (2002, p. 104), “a avaliação de desempenho pode ser subjetiva ou objetiva, eventual ou sistemática, casual ou formal”. E, para que possa ser bem utilizada, “ela precisa ser objetiva, sistemática e formal” (SIQUEIRA, 2002, p. 104). Assim, observa-se a necessidade de repensar o atual sistema de avaliação de desempenho dos docentes em estágio probatório, de forma a adequá-lo às necessidades institucionais e objetivos inerentes, tendo em vista a grande insatisfação apontada (Gráfico 4).

**Gráfico 4 - Grau de satisfação com o instrumento, forma, método e processo**

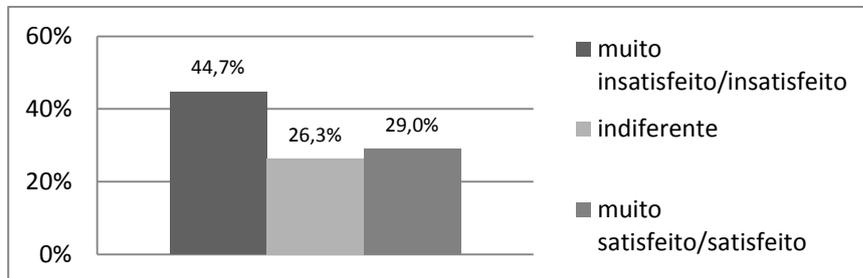


Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Com relação ao *feedback*, a sua ausência nas avaliações de desempenho parece ser uma constante. A devolutiva é o momento de apresentar os resultados ao avaliado, discutindo questões específicas, de interesse da organização e do colaborador para atingir as metas institucionais e, porque não, as pessoais (LEME, 2007 apud FERREIRA, 2015). Para tanto, o *feedback* exerce um papel de extrema importância na gestão de desempenho das organizações, capaz de garantir o

desenvolvimento contínuo do servidor/colaborador na instituição, o que não foi observado na pesquisa (Gráfico 5).

**Gráfico 5 - Grau de satisfação com o *feedback* efetuado**

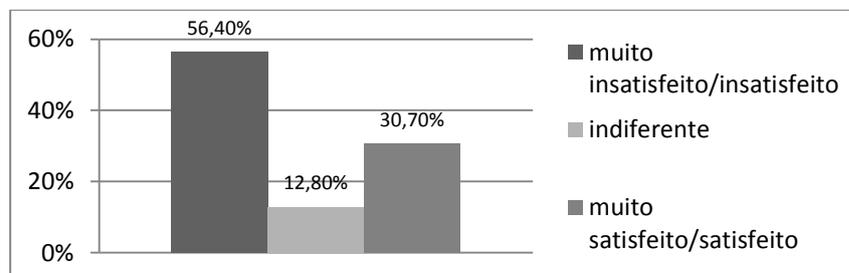


Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

No tocante à periodicidade de aplicação do instrumento de avaliação, não existe regra geral, estabelecida em lei federal. Ressalta-se que a avaliação deve ter intervalo suficiente que permita a implementação de ações para a melhoria do desempenho, a partir do *feedback* recebido na avaliação anterior. Destaca-se, ainda, que a periodicidade de um sistema de avaliação de desempenho deve ser definida de maneira que a distância entre o comportamento observado e a avaliação não exija demasiadamente da memória do avaliador e, ao mesmo, haja um intervalo de tempo entre elas (BRASIL/ENAP, 2000).

De acordo com Portaria nº 547/2012, que regulamenta o estágio probatório dos servidores docentes da UFJF, o desempenho do servidor é avaliado no 8º, 16º, 24º e 32º mês de efetivo exercício. Assim, a análise dos dados sugere a necessidade da instituição desenvolver estratégias para melhorar a periodicidade da avaliação (Gráfico 6).

**Gráfico 6 - Grau de satisfação com a periodicidade das avaliações**

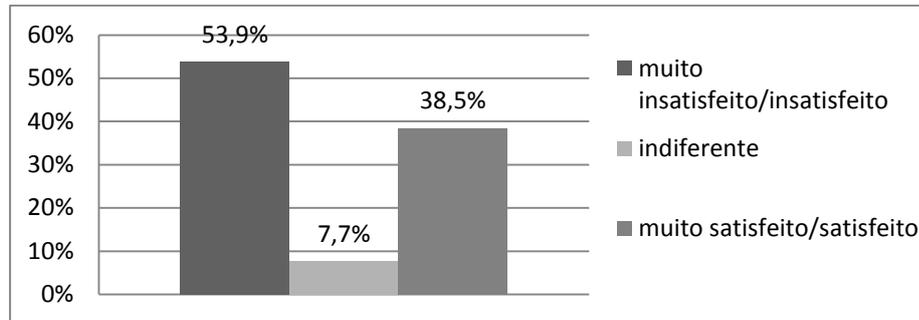


Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Outro tema apontado pelos respondentes e que merece ser repensado é a forma de divulgação da avaliação de desempenho (Gráfico 7). A chave do sucesso

de qualquer programa em recursos humanos é a comunicação. Sem a devida divulgação e conscientização dos participantes, diretos ou indiretos, qualquer programa que envolva pessoas será candidato ao fracasso.

**Gráfico 7 - Grau de satisfação com a forma de divulgação do método de avaliação pela PROGEPE**



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Por outro lado, na Tabela 10, destaca-se a discordância (discordo/discordo totalmente) de quase 70% dos respondentes sobre a percepção de que a avaliação do estágio probatório “é uma mera burocracia”. De modo geral, embora os respondentes, como servidores públicos, estejam conscientes a respeito da importância da avaliação de desempenho, uma vez que não consideram o estágio probatório meramente burocrático, grande parte desses discordam (discordo/discordo totalmente) que “a avaliação possibilita desenvolvimento profissional do servidor” (35,9%), que “a avaliação promove melhorias na instituição” (41,1%), que “a avaliação estimula a repensar as práticas” (38,5%) e que “a avaliação é instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado” (51,3%).

Além disso, um número considerável de respondentes discordam (discordo/discordo totalmente) que “os critérios de avaliação são claros” (38,5%) e mais da metade dos mesmos concordam (concordo/concordo totalmente) que “ocorrem muitas injustiças na avaliação” (56,4%). Por outro lado, 43,6% dos respondentes concordam (concordo/concordo totalmente) que “gosta de ser avaliado”, o que evidencia, apesar das injustiças, o fato de ser avaliado como algo positivo.

Tabela 10 - Grau de concordância

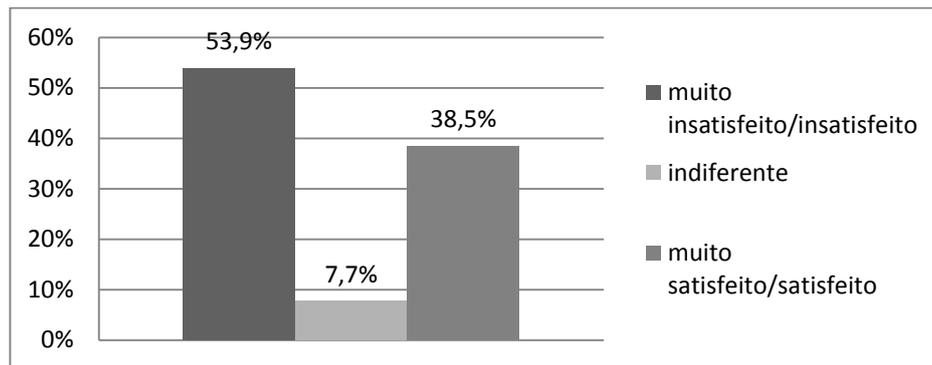
(%)	avaliação é uma mera burocracia (n=39)	critérios de avaliação são claros (n=39)	avaliação possibilita desenvolvimento profissional do servidor (n=39)	avaliação promove melhorias na instituição (n=39)	avaliação estimula a repensar as práticas (n=39)	processo é instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado (n=39)	ocorrem muitas injustiças na avaliação (n=39)	gosta de ser avaliado (n=39)	gosta de avaliar (n=38)
concordo totalmente	12,8	10,3	10,3	7,7	7,7	10,3	12,8	23,1	10,5
concordo	7,7	43,6	23,1	17,9	30,8	23,1	43,6	20,5	18,4
indiferente	12,8	7,7	30,8	33,3	23,1	15,4	0,00	35,9	36,8
discordo	38,5	28,2	25,6	30,8	28,2	43,6	35,9	15,4	23,7
discordo totalmente	28,2	10,3	10,3	10,3	10,3	7,7	7,7	5,1	10,5
<b>total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Quanto à possibilidade de desenvolvimento profissional do servidor, à promoção de melhorias na instituição e ao estímulo ao repensar das técnicas, acredita-se que o percentual de discordância dos respondentes pode ter relação com a insatisfação com o *feedback* (41%), bem como com a discordância no que tange ao processo ser um instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado (51,3%). Nessa perspectiva, o conhecimento dos pontos positivos e negativos por parte do avaliado e a possível adequação são entendidos como oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento.

A Lei nº 8112/90 determina que, durante o estágio probatório, deverão ser observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. E a Lei nº 12772/2012 dispõe que, além desses fatores, a avaliação deverá considerar: a adaptação do professor ao trabalho, o cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, a análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas, a participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE e a avaliação pelos discentes.

O estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho pressupõe uma estreita relação com o desempenho avaliado. Além disso, o estabelecimento de critérios avaliativos deve buscar clareza, objetividade e impessoalidade. A rigor, os critérios contemplados na Portaria nº 457/2012 são os dispostos na legislação federal vigente. Entretanto, infere-se que há margem para deduções subjetivas do avaliador, o que deve ser evitado (BARBOSA, 1996), uma vez que compromete sua objetividade e clareza (Gráfico 8).

**Gráfico 8 - Grau de concordância com a clareza dos critérios de avaliação**

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Sem embargo, o uso inadequado da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores reduz o comprometimento efetivo dos avaliados e a injustiça percebida nas avaliações tem impacto sobre o comportamento das pessoas. A avaliação de desempenho é muito dependente do processo de percepção. Se o avaliador efetua julgamentos arbitrários, a avaliação será distorcida e o desempenho medido se distanciará do desempenho real.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39) “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho”. Assim, a sensação de justiça é essencial para criar no avaliado certas atitudes positivas com relação à avaliação. Porém, nota-se que a questão de justiça parece se esvaír quando existe subjetividade no processo de avaliação de desempenho, tendo em vista que tira a credibilidade de todo o processo e gera desmotivação.

No tocante aos fatores, em grau de importância, que motivam os servidores a terem um bom desempenho no estágio probatório, conforme observado pela Tabela 11, os respondentes afirmaram que a “estabilidade” é o fator mais importante a motivar e o fator “trabalho que realizo” foi considerado pelos respondentes como o segundo mais motivador. Por outro lado, os respondentes consideraram que “as questões políticas” e “o ambiente organizacional” são os fatores que menos os motivam durante o período de estágio probatório.

**Tabela 11 - Grau de importância para MOTIVAR a ter bom desempenho no estágio probatório**

grau de importância (%)	benefícios (n=25)	estabilidade (n=28)	relacionamento com a chefia (n=11)	relacionamento com os pares (n=14)	relacionamento com os alunos (n=31)	o trabalho que realizo (n=31)	ambiente organizacional (n=16)	reconhecimento profissional (n=21)	questões políticas (n=35)
1 - mais importante	0,0	46,4	0	8,0	12,9	38,7	6,3	19,0	0
2	14,3	7,1	0	12,0	35,5	45,2	0	19,0	0
3	28,6	17,9	54,5	36,0	12,9	3,2	6,3	28,6	0
4	35,7	3,6	18,2	28,0	29,0	12,9	25,0	9,5	75,0
5 - menos importante	21,4	25,0	27,3	16,0	9,7	0,0	62,5	23,8	25,0
<b>total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

A motivação, segundo Gil (2008, p. 203), é “a força que estimula as pessoas a agir”. Assim, os motivos impulsionam o comportamento das pessoas. A estabilidade existe em função do servidor, para garantir uma maior segurança em seu trabalho, em prol, inclusive, dos princípios da eficiência e da legalidade. Nesse aspecto, o resultado da pesquisa reflete o anseio dos respondentes por um bom desempenho no estágio probatório para o alcance dessa estabilidade.

Entretanto, é importante a adoção de medidas que desvinculem a avaliação da ideia de ameaça à estabilidade, uma vez que a avaliação deve ser entendida como insumo para a política de gestão de pessoas, servindo como um instrumento gerencial para a instituição e para os servidores (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

O segundo fator (“trabalho que realizo”), mencionado pelos respondentes como motivadores para um bom desempenho no estágio probatório, demonstra que os docentes possuem uma forte identificação com o trabalho. Além disso, pode-se observar que há motivação, tendo em vista que o servidor acredita que suas ações influenciarão na sua aprovação no estágio probatório.

Isto reforça a teoria de Frederick Herzberg, conhecida como teoria dos dois fatores ou motivação-higiene. Para Herzberg, cada ser humano tende a descrever suas experiências ocupacionais satisfatórias em termos intrínsecos, que se referem à natureza do trabalho em si e tendem, por outro lado, a se referir às experiências insatisfatórias em termos extrínsecos, relacionados com as condições do trabalho. Assim, em termos práticos, sugere Herzberg que para que ocorra a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho (CASTRO; CASTRO, 2016).

Quando os respondentes foram perguntados, também em grau de importância, sobre certos fatores que incidem como desmotivadores para se ter um bom desempenho no estágio probatório, pela Tabela 12, destaca-se as “questões políticas” e a “falta de benefícios” como os fatores mais desmotivadores do docente em avaliação durante o estágio probatório.

**Tabela 12 - Grau de importância para DESMOTIVAR a ter bom desempenho no estágio probatório**

grau de importância (%)	falta de benefícios	instabilidade	falta de relacionamento com a chefia	falta de relacionamento com os pares	falta de relacionamento com os alunos	o trabalho que realizo	ambiente organizacional	não reconhecimento profissional	questões políticas
1 - mais importante	31,6	20,0	8,3	21,1	0	0,0	10,0	22,2	47,8
2	21,1	20,0	33,3	15,8	44,4	20,0	15,0	27,8	13,0
3	10,5	20,0	41,7	10,5	11,1	20,0	35,0	27,8	8,7
4	21,1	26,7	8,3	36,8	11,1	20,0	20,0	11,1	13,0
5 - menos importante	15,8	13,3	8,3	15,8	33,3	40,0	20,0	11,1	17,4
<b>total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

A interferência de aspectos políticos foi considerada um fator muito relevante pelos respondentes. Frise-se que a influência negativa dos aspectos políticos interfere não somente na avaliação de desempenho, mas em toda a instituição. Lucena (1995) afirma que um sistema de avaliação de desempenho expõe as pessoas, tanto do ponto de vista administrativo quanto profissional. Nesse sentido, pode ser considerado como um instrumento de favorecimento ou perseguição, por ser o resultado da percepção do avaliador a respeito do avaliado, suscetível, assim, às distorções.

Isso confirma, mais uma vez, os resultados da pesquisa acerca da discordância dos respondentes no que tange a avaliação possibilitar o desenvolvimento profissional do servidor (35,9%), promover melhorias na instituição (41,1%), estimular o repensar das práticas (38,5%) e ser instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado (51,3%).

Quanto aos respondentes que manifestaram indiferença, os altos percentuais relativos à satisfação e concordância com as afirmativas dispostas acerca do sistema de avaliação especial de desempenho chamam atenção. Tais percentuais

podem sugerir a ausência de comprometimento com o instrumento de pesquisa, desconhecimento sobre o que foi questionado, falta de opinião formada ou incerteza sobre o tema.

Com relação ao espaço para o registro de informações colocado à disposição ao final do questionário, apenas 11 respondentes optaram por preenchê-lo. Entre esses, 04 atuaram como avaliador e 07 nunca atuaram como avaliador. Nas respostas, destaca-se a percepção dos respondentes acerca dos atrasos ocorridos entre as avaliações, bem como sobre as irregularidades e ineficácia do método adotado.

Tais declarações reafirmam o que foi observado ao analisar o grau de satisfação dos respondentes com o sistema de avaliação de estágio probatório vigente na UFJF. De acordo com a Gráfico 4, entre 40% a 50% dos respondentes estão insatisfeitos (muito insatisfeito/insatisfeito) com a forma, método e instrumento avaliativo atual. A satisfação é um fator importante e que pode ter implicações na eficácia e na viabilidade do próprio sistema de avaliação. O resultado da pesquisa sinaliza, portanto, a necessidade de um plano de ação com o intuito de mudar esse cenário.

Com relação aos atrasos no processo, observa-se que o mesmo vem sendo provocado pelo seu próprio fluxo. O processo de estágio probatório, na UFJF, é cíclico. A CAMP, após cada período avaliativo, encaminha o processo para a Unidade Acadêmica realizar a avaliação de desempenho do docente em estágio probatório. Entretanto, o retorno do processo da Unidade Acadêmica é demorado, o que, muitas vezes, prejudica o reencaminhamento do processo para a próxima avaliação, gerando atrasos frequentes, como apontado por R34. Nesse sentido, o R1 considerou ineficaz a forma como o estágio probatório ocorre.

#### Quadro 5 - Percepção dos respondentes quanto aos atrasos do processo

Respondente	Resposta
R1	“Considero importantíssimo as avaliações do estágio obrigatório, mas acho ineficaz a forma como ocorrem hoje, principalmente no que se refere aos atrasos nas 04 avaliações, que acabam ‘se atropelando’”.
R34	“As datas para envios dos relatórios não nos são comunicadas e ocorrem muitos atrasos. Podia haver notificações/avisos sobre as próximas datas e sobre como e quando receberemos o <i>feedback</i> . Fica tudo muito ‘vago’”.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Por outro lado, segundo Miner (1988, apud OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996), um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações com relação a sistemas de avaliação refere-se à falta de comunicação entre avaliadores e avaliados. Pela fala de R27, fica claro a falta de diálogo e contatos mantidos entre avaliador e avaliado durante o interstício de avaliação.

**Quadro 6 - Percepção dos respondentes quanto à comunicação no estágio probatório**

Respondente	Resposta
R27	“No meu caso em específico, o estágio probatório cumpriu as ações protocolares e as exigências legais. Faltou, no entanto, uma relação dialógica mais estreita entre avaliador e avaliado”.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

R14 destaca, ainda, que o método avaliativo não é claro, o que é enfatizado por R18, ao considerar que o processo se torna vazio. A falta de clareza dos padrões de avaliação, segundo BOHLANDER; SNELL; SHERMAN (2003), às vezes, geram resultados decepcionantes para os programas de avaliação de desempenho.

Do mesmo modo, R18 e R19 relataram que, geralmente, não possuem as informações necessárias acerca da avaliação e consideram, por esse aspecto, a avaliação de desempenho como mera formalidade para o cumprimento da legislação vigente. R17 identifica, também, a necessidade de um mecanismo de controle dentro da Unidade Acadêmica, de forma a evitar alguns entraves.

Por fim, na perspectiva de R31, respondente que já realizou avaliação de desempenho, o método avaliativo adotado pela UFJF é desmotivador pela sua própria burocracia. Isso resulta na perda de eficácia, levando o avaliador a não se envolver com a avaliação de desempenho. Ressalta-se que a referida opinião vai de encontro com a percepção da maioria dos respondentes (quase 70%), que não consideram a avaliação do estágio probatório “uma mera burocracia” (Tabela 10).

**Quadro 7 - Percepção dos respondentes quanto ao método de avaliação de estágio probatório**

Respondente	Resposta
R14	“O método de avaliação não é claro, por exemplo, como distribuir as 40 horas, o peso de cada atividade, a avaliação deveria ter a participação discente padronizada e retornar ao docente, a pesquisa e orientação, assim como a extensão não são devidamente reconhecidos”.

Respondente	Resposta
R17	“Parte do meu processo envolvia um questionário enviado aos cursos que ministrei aulas, para que dessem sua avaliação de meu desempenho. Alguns coordenadores simplesmente não respondiam, e um dos avaliadores se recusava a assinar o parecer sem tal resposta. Acho que um mecanismo de controle para essas respostas por parte de coordenadores consultados deveria ser pensado”.
R18	“Considero o estágio probatório algo importante, contudo, há pouco esclarecimento quando da chegada do professor à unidade e, por outro lado, a comissão age também formalmente, o que torna o processo ‘vazio”.
R19	“O processo não é avaliação em si, mas normativo/legal. Carece de avaliação no <i>stricto sensu</i> ”.
R31	“O que mais desmotiva cumprir o estágio probatório é a sua própria burocracia”.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

A respeito dos cursos de capacitação, exigidos pelo Programa de Percursos Formativos - instituído pelas Portarias nº 04, de 30 de setembro de 2013 e 02, de 12 de fevereiro de 2014, da PROGRAD - observa-se, pelas opiniões dos respondentes, algumas falhas que podem e devem ser revistas.

#### **Quadro 8 - Percepção dos respondentes quanto aos cursos de capacitação exigidos no estágio probatório**

Respondente	Resposta
R5	“Os cursos de capacitação exigidos e as disciplinas propostas não estão diretamente relacionadas com os conteúdos que deveríamos aprofundar em nossas disciplinas. [...] Cursos explicativos quanto à evolução da carreira do magistério superior deveriam ser propostas com mais frequência”.
R10	“Creio que o programa de formação da CIAPES deveria ser reformulado de modo a atender necessidades mais prementes dos professores e/ou talvez desvinculado do estágio obrigatório.”
R33	“Talvez seja necessário rever e flexibilizar os cursos da CIAPES para o estágio probatório, no sentido de encontrar as necessidades específicas dos servidores e seus departamentos.”

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora entre julho e setembro de 2016 no ICH.

Inicialmente, capacitação assemelha-se a treinamento, considerando que capacitar significa “tornar(-se) apto a, tornar(-se) capaz de, habilitar(-se).” (MICHAELIS, 2016). Assim, para fins do citado Programa, o termo capacitação é utilizado como sinônimo de treinamento por cursos. Considerando o ambiente organizacional e as peculiaridades do cargo, percebe-se que os conteúdos dos

cursos não estão adequados às necessidades dos docentes em estágio probatório, o que vem à tona com a fala de R5. Diante disso, R10 e R33 sugerem que ocorra uma reformulação do Programa, possibilitando revisão e flexibilização dos cursos oferecidos.

Por fim, a pesquisa revelou a necessidade de melhorias tanto no sistema de avaliação especial de desempenho dos docentes ingressantes na UFJF, quanto na forma de divulgação de informações e orientações acerca do sistema avaliativo. Do mesmo modo, ficou demonstrado que o processo avaliativo vigente na UFJF difere-se das avaliações de desempenho abordados pela literatura, uma vez que tem por único objetivo à efetivação ou exoneração do servidor.

Nesse sentido, o plano de ação proposto a seguir decorre das análises e interpretações realizadas e tem por objetivo aprimorar o procedimento de avaliação, de forma a transformá-lo numa ferramenta de gestão confiável para avaliadores e, principalmente, avaliados. Ressalta-se, ainda, que as sugestões pensadas encontram-se ancoradas no referencial teórico ao longo da presente dissertação.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES**

Este capítulo apresenta um plano de ação que tem por objetivo sugerir algumas recomendações voltadas à reformulação da legislação interna que regulamenta o procedimento de avaliação especial de desempenho dos servidores docentes em estágio probatório, bem como do instrumento de avaliação, de forma a torná-lo mais efetivo e eficaz.

Para tanto, serão explicitadas novas ideias e alternativas para a utilização correta dessa ferramenta, considerando os seus objetivos, finalidades e aspectos legais.

#### **3.1 Retomando o caso de gestão**

A presente dissertação tem por objetivo identificar e analisar os principais aspectos que interferem no processo de avaliação especial de desempenho, dos servidores docentes lotados no ICH, na percepção dos avaliadores e avaliados.

Inicialmente, para o alcance desse objetivo, foi realizada a descrição da estrutura do procedimento de estágio probatório dos servidores docentes e identificado o papel desempenhado por cada ator envolvido. Posteriormente, buscou-se apresentar o arcabouço teórico referente ao caso de gestão estudado e analisar os elementos essenciais do caso com base nesse referencial.

O segundo capítulo permitiu a identificação de alguns fatores intervenientes da avaliação especial de desempenho por meio da realização de uma pesquisa de campo, com os docentes que ingressaram no ICH no período de 2009 a 2015, com quatro grandes eixos de análise: [1] grau de satisfação sobre o sistema de avaliação especial de desempenho; [2] grau de concordância acerca do sistema de avaliação especial de desempenho; [3] identificação em ordem de importância de fatores que motivam o servidor a ter um bom desempenho no estágio probatório; e [4] identificação em ordem de importância de fatores que desmotivam o servidor a ter um bom desempenho no estágio probatório.

Assim, ao buscar respostas para a difícil tramitação dos processos de estágio probatório no ICH, podemos assinalar importantes elementos que se destacaram, senão vejamos:

Quanto ao grau de satisfação dos respondentes com o sistema de avaliação de estágio probatório, a análise revelou a necessidade de melhorias no procedimento avaliativo vigente na UFJF, bem como na forma de sua divulgação dentro da Instituição. Em linhas gerais, foi verificado que a subjetividade norteia a atual avaliação de desempenho, embora realizada por Comissão, e que um instrumento adequado pode eliminar, em parte, a subjetividade dos avaliadores.

Da análise acerca da concordância sobre alguns aspectos do sistema de avaliação, observaram-se, apesar da maioria dos respondentes discordar que a avaliação de desempenho não é uma mera burocracia, alguns pontos discordantes quanto ao seu objetivo dentro da Instituição. Vale dizer, diferentemente dos objetivos das avaliações de desempenho abordados pela literatura, o resultado da avaliação especial de desempenho da UFJF conduz, apenas, à efetivação ou exoneração do servidor.

Depara-se, assim, com um dos maiores desafios ao se tratar de avaliação de desempenho na administração pública: a concepção de avaliação de desempenho como um instrumento efetivo para definição de política de recursos humanos e para a melhoria da qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao cidadão (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

Com relação aos fatores motivadores, causa preocupação a vinculação estabelecida pela maioria dos respondentes entre avaliação de desempenho e estabilidade. Em que pese a estabilidade somente se concretizar após a avaliação de desempenho, é preciso envidar esforços para desvinculá-las, de forma que esta possa servir como instrumento gerencial e não apenas como meio para a obtenção de estabilidade no cargo.

Por outro lado, no tocante aos fatores desmotivadores, merece igual preocupação o fato dos respondentes terem considerado como mais relevante o fator “questões políticas”. De fato, as questões políticas são inevitáveis nas instituições de ensino e, por consequência, consideradas entraves nos sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, é necessário que o sistema de avaliação de desempenho implementado na Instituição procure minimizar essas questões.

Assim, tendo em vista tais considerações, passa-se para a sistematização das ações de intervenção e, posteriormente, para o detalhamento dessas ações, demonstrando para cada ator do processo quais ações devem ser executadas.

### **3.2 Sistematizando as ações de intervenção**

Com base no referencial teórico abordado, bem como na pesquisa realizada, é possível a proposição de sugestões, de forma a adequar o modelo de avaliação vigente ao que se revela mais adequado para a Instituição.

A proposta aqui apresentada será baseada em estratégias subdivididas em quatro eixos, que confluem com os elementos identificados ao longo do estudo: 1. Legislação: contempla a revisão do método avaliativo, considerando os critérios e os instrumentos adequados à realidade institucional; 2. Treinamento: refere-se à preparação dos avaliadores para o processo avaliativo, com vistas a facilitar o conhecimento e o comprometimento; 3. Comunicação: voltada para a instituição de uma cultura que estimule a avaliação especial de desempenho como ferramenta de gestão, enfatizando a valorização, o reconhecimento e o desenvolvimento dos avaliados; e 4. Acompanhamento: vislumbra o acompanhamento da avaliação especial de desempenho junto às Unidades Acadêmicas.

Nesse sentido, destaca-se a importância de se tratar a avaliação de desempenho para além de um instrumento para a efetivação ou exoneração do servidor. O foco deve ser na gestão do desempenho, vinculado ao planejamento da organização, devendo a cultura de avaliação ser introduzida e disseminada. A avaliação de desempenho precisa ser vista de uma maneira sistêmica, vinculada a uma visão mais ampla da organização, e atuar como elemento de alinhamento.

O Quadro 9 sintetiza os objetivos de cada eixo e suas respectivas ações. Ressalta-se que, como se trata de um quadro síntese, cada ação será detalhada na subseção seguinte.

**Quadro 9 - Síntese das ações de intervenção**

<b>Eixos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Ações</b>
1. Regulamentação	Redesenhar o método avaliativo para adequar o instrumento à realidade institucional.	Instituir subcomissão na CPPD para o redesenho do método.
		Discutir e reelaborar o método avaliativo dos docentes em estágio probatório.
		Estabelecer o fluxo do processo de avaliação especial de desempenho.
		Publicar nova portaria que regulamenta o processo de avaliação especial de desempenho dos docentes da UFJF.
2. Treinamento/sensibilização	Preparar os servidores para atuarem como avaliadores e multiplicadores das normas, critérios e procedimentos da avaliação especial de desempenho.	Instituir processo de formação inicial e continuada para os avaliadores, por meio de cursos presenciais e à distância.
		Elaborar manual, detalhando as ações e os procedimentos a serem adotados durante o período de avaliação.
3. Comunicação	Divulgar informações e orientações sobre a avaliação especial de desempenho.	Informar a todas as Unidades Acadêmicas sobre as alterações realizadas na legislação de avaliação especial de desempenho.
		Confeccionar folders e cartilhas com informações gerais.
		Realizar palestras.
		Disponibilizar as dúvidas mais frequentes com as devidas respostas.
		Disponibilizar legislação, manual e o fluxo do processo de avaliação especial de desempenho.
4. Acompanhamento	Acompanhar a avaliação especial de desempenho junto às Unidades Acadêmicas.	Realizar encontros periódicos com as Unidades Acadêmicas
		Estimular o monitoramento contínuo do desempenho dos avaliados pelos avaliadores, com o oferecimento de <i>feedback</i> ao final de cada etapa avaliativa.
		Avaliar e reforçar, periodicamente, a metodologia do processo de avaliação especial de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 Detalhando as ações de intervenção

Para melhor compreensão do mencionado quadro síntese, serão apresentados os detalhamentos das ações, utilizando a ferramenta 5W2H para cada eixo estratégico. Essa ferramenta tem por objetivo registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, assim como por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar para o setor responsável (WERKEMA, 1995).

**Quadro 10 - Ferramenta 5W2H**

What?	O que?	Ação
Who?	Quem?	Responsável
Why?	Por quê?	Justificativa
Where?	Onde?	Local
When?	Quando?	Tempo
How?	Como?	Método
How much?	Quanto?	Custo

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.3.1 Eixo 1: Regulamentação

No modelo atual, a avaliação especial de desempenho serve exclusivamente como instrumento para a efetivação ou exoneração do servidor. Assim, sugere-se que o processo de avaliação promova melhorias para o colaborador-avaliado e para a Instituição. Isso implica em assumir a avaliação de desempenho como um processo de desenvolvimento e não, apenas, como uma avaliação estatística. A estabilidade continua a ser importante, mas não é o objetivo primordial.

Para tanto, será necessário rever o método de avaliação, considerando as novas tendências e o estudo realizado. Por exemplo, deve ser analisada a possibilidade de implantação de um novo método de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho pode ser realizada a partir de um ou mais métodos. A classificação dos métodos de avaliação de desempenho varia de autor para autor. Adotando-se o critério da contemporaneidade, os métodos podem ser subdivididos em dois grupos: métodos tradicionais e métodos contemporâneos ou atuais (PONTES, 2002).

Os métodos tradicionais são os seguintes: comparação binária ou por pares; comparação simples ou atribuição de graus; distribuição forçada ou avaliação

forçada; escolha forçada; escalas gráficas; frases descritivas; pesquisa de campo; avaliação de atividades; relatórios; e sistema de classificação. Já os métodos contemporâneos ou atuais são: avaliação 360º; avaliação por objetivos; avaliação por resultados; e métodos combinados.

Para a escolha do método mais adequado para a Instituição, faz-se necessária uma discussão para a reelaboração do sistema avaliativo vigente, a ser realizada por uma subcomissão da Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD, de que trata o art. 26 da Lei nº 12772/2012, que tem por finalidade, assessorar o Reitor e Pró-Reitores, o Conselho Superior e os Conselhos Setoriais para a formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente da UFJF.

Frise-se que a referida subcomissão deverá levar em consideração para o redesenho do método avaliativo questões como a periodicidade das avaliações, os prazos e recursos, os parâmetros, a composição da comissão avaliadora, as fases do processo de avaliação, entre outros. Em seguida, propõe-se que seja definido o fluxo do processo avaliativo, de forma a proporcionar uma visão ampla do processo do início ao fim e, por consequência, possibilitar o entendimento do mesmo.

Após o redesenho do método avaliativo e da definição do fluxo, deve-se publicar uma nova Portaria, que revogará a Portaria nº 547/2012, da PRORH, atual PROGEPE.

Nesse sentido, o Quadro 11 apresenta de forma resumida as ações do eixo 1.

**Quadro 11 - Síntese do plano de intervenção do Eixo 1**

<b>What? (O que?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? (Quando?)</b>	<b>How? (Como?)</b>	<b>How much? (Quanto?)</b>
- Instituir subcomissão na CPPD	- Escolher o método mais adequado para a UFJF.	- CPPD	- Em reunião da CPPD	- Até Dez/2016.	- Portaria	- Sem ônus
<b>What? (O que?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? (Quando?)</b>	<b>How? (Como?)</b>	<b>How much? (Quanto?)</b>
- Discutir e reelaborar o método avaliativo dos docentes em estágio probatório	- Possibilitar que a gestão participativa tenha reflexos significativos na escolha do método mais adequado para a UFJF	- Unidades Acadêmicas - PROGEPE - CPPD	- Local a ser definido pela subcomissão	- Até Mar/2017	Reuniões quinzenais	- Sem ônus

- Estabelecer o fluxo do processo de avaliação especial de desempenho	- Proporcionar uma visão ampla do processo do início ao fim e possibilitar o entendimento do mesmo	- PROGEPE - CPPD	- UFJF	- Até Maio/2017	- Com o auxílio do escritório de processos	- Sem ônus
- Publicar nova portaria de estágio probatório	- Regular o estágio probatório dos servidores docentes da UFJF	- CPPD	- Em reunião da CPPD	- Até Mai/2017	- Por meio do sítio eletrônico da UFJF	- Sem ônus

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.2 Eixo 2: Treinamento/sensibilização

Para que as avaliações de desempenho alcancem um bom resultado dentro das organizações, é preciso a participação ativa dos avaliadores no processo. Ou seja, é necessário que todos os avaliadores saibam realmente o que estão fazendo e como devem executar esse processo.

Nesse sentido, Dias (2010) enfatiza que o preparo dos avaliadores é um aspecto que influencia o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o sucesso do novo sistema estaria garantido se a sua importância como instrumento gerencial eficaz fosse percebida pelas chefias e servidores. Desse modo, todas as pessoas envolvidas são responsáveis pela avaliação; porém, é fundamental definir e treinar o grupo de avaliadores.

Ressalta-se que, ao treinar os avaliadores, não se pretende simplesmente transmitir-lhes uma série de normas, que devem ser seguidas como uma ordem de serviço. O objetivo principal do treinamento é o de desenvolver nos avaliadores a atitude do bom avaliador, que orientará o docente avaliado. Vale dizer, deve-se proporcionar aos avaliadores treinamento capaz de explicar detalhadamente a técnica, desenvolver atitudes corretas de avaliação, de forma a colocar os avaliadores diante dos tipos de erros que podem cometer e situá-los diante da responsabilidade que lhes cabe como principais agentes do sistema.

Atualmente, a UFJF não proporciona nenhum tipo de treinamento específico para os avaliadores que compõem a Comissão de Avaliação. O suporte oferecido pela PROGEPE é amplo, não havendo nenhum tipo de ação voltada, unicamente, para o estágio probatório. Assim, propõe-se a criação de um programa de

treinamento de avaliação de desempenho, que oferecerá cursos presenciais e à distância, para a formação inicial e continuada dos avaliadores.

Os conteúdos a serem desenvolvidos no programa de treinamento de avaliação de desempenho, devem contemplar aspectos teóricos, práticos e comportamentais, além de informações sobre os objetivos maiores da instituição e os resultados esperados. A elaboração de um manual de avaliação também organizará e facilitará o treinamento, uma vez que traz orientações referentes à periodicidade e às fases do processo de avaliação, bem como explicações detalhadas quanto ao uso dos formulários e aos tipos mais comuns de erros avaliativos.

Ainda sobre o manual, é importante que a linguagem seja acessível, a fim de que os avaliadores e demais servidores dos diversos níveis hierárquicos possam compreender a importância da avaliação de desempenho, as vantagens que traz para o crescimento profissional dos participantes, o aprimoramento do trabalho e o desenvolvimento organizacional.

Nesse contexto, o Quadro 12 apresenta de forma resumida as ações propostas para o eixo 2.

**Quadro 12 - Síntese do plano de intervenção do Eixo 2**

<b>What? (O que?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? (Quando?)</b>	<b>How? (Como?)</b>	<b>How much? (Quanto?)</b>
- Preparar os avaliadores para a avaliação especial de desempenho	- Possibilitar orientações e informações acerca das normas, critérios e procedimentos.	- PROGEPE - CPPD	- UFJF	- Continuamente	- Programa de treinamento de avaliação de desempenho	- Gratificação por encargo de curso ou concurso (Decreto nº 6.114/07)
- Elaborar manual, detalhando as ações e os procedimentos a serem adotados durante o período de avaliação	- Para servir como guia para consultas	- PROGEPE - CPPD	- UFJF	- Até Mai/2017	- Com o auxílio do escritório de processos	- Sem ônus

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.3 Eixo 3: Comunicação

A comunicação é um elemento importante para o gerenciamento das demandas e atividades. Entretanto, a pesquisa permitiu constatar que a comunicação institucional está, atualmente, desarticulada, o que compromete as ações desenvolvidas no sistema de avaliação de desempenho vigente. Portanto, a comunicação institucional precisa ser mais alinhada e atingir um aspecto de divulgação eficaz.

Com isso, faz-se necessário melhorar a comunicação entre os setores da UFJF, em especial, entre a PROGEPE e as Unidades Acadêmicas, criando um clima de diálogo construtivo. Além disso, a comunicação favorece, ainda, o servidor avaliado, de forma que entenda do que está sendo cobrado. Nesse sentido, a comunicação mostra-se fundamental para garantir o comprometimento de todos os atores envolvidos no sistema de avaliação de desempenho.

Inicialmente, como ponto de partida após o redesenho do sistema avaliativo e do treinamento dos avaliadores, sugere-se a divulgação para todas as Unidades Acadêmicas sobre as alterações realizadas. Essa divulgação visa estabelecer o início das relações internas que fortalecerão a avaliação especial de desempenho e, por conseguinte, a organização.

Bergamini e Beraldo (1989) citam o esclarecimento do programa de avaliação como uma das fases do treinamento dos avaliadores, que é desenvolvido por meio de uma campanha objetivando estimular toda a empresa para o assunto.

Fora isso, folders e cartilhas com informações gerais sobre a avaliação especial de desempenho também deverão ser confeccionados. Do mesmo modo, a realização de palestras nas Unidades Acadêmicas é importante para uma maior aproximação dessas com a PROGEPE e, mais uma vez, a divulgação ampla e irrestrita do procedimento e das normas de avaliação. Assim, a existência de boa comunicação na Instituição motiva a boa execução do processo avaliativo, elimina as incertezas, as ambiguidades e produz confiança e segurança.

Por fim, para maior divulgação e conscientização de todos os envolvidos no processo, recomenda-se a utilização do sítio eletrônico da PROGEPE para disponibilizar as dúvidas mais frequentes com as devidas respostas, bem como legislação, manual e fluxo do processo de avaliação especial de desempenho.

Para melhor visualizar e compreender as ações propostas, segue o Quadro 13 com a síntese do plano de intervenção do eixo 3.

**Quadro 13 - Síntese do plano de intervenção do Eixo 3**

<b>What? (O que?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? (Quando?)</b>	<b>How? (Como?)</b>	<b>How much? (Quanto?)</b>
- Informar a todas as Unidades Acadêmicas, sobre as alterações realizadas na legislação de avaliação especial de desempenho.	- Para dar clareza e transparência ao processo de avaliação especial de desempenho	- PROGEPE	- UFJF	- Até Jun/2017	- Memorando Circular	- Sem ônus
<b>What? (O que?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? (Quando?)</b>	<b>How? (Como?)</b>	<b>How much? (Quanto?)</b>
- Confeccionar folders e cartilhas com informações gerais	- Para dar clareza e transparência ao processo de avaliação especial de desempenho	- PROGEPE - Imagem Institucional	- UFJF	- Até Jun/2017	- Com o auxílio da Imagem Institucional	- Dentro do previsto no orçamento anual
- Realizar palestras.	- Para dar clareza e transparência ao processo de avaliação especial de desempenho	- PROGEPE	- UFJF	- Continuamente	- Por meio de agendamento com as Unidades Acadêmicas	- Sem ônus
- Disponibilizar dúvidas mais frequentes com as devidas respostas.	- Para dar clareza e transparência ao processo de avaliação especial de desempenho	- PROGEPE	- UFJF	- Continuamente	- Sítio eletrônico da PROGEPE	- Sem ônus
- Disponibilizar legislação, manual, cartilha e fluxo do processo de avaliação especial de desempenho.	- Para dar clareza e transparência ao processo de avaliação especial de desempenho	- PROGEPE	- UFJF	- Até Jun/2017	- Sítio eletrônico da PROGEPE	- Sem ônus

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.4 Eixo 4: Acompanhamento

O quarto e último eixo contempla estratégias de fundamental importância para o êxito do sistema de avaliação de desempenho, qual seja: o acompanhamento junto às Unidades Acadêmicas. O objetivo do acompanhamento é garantir que a execução das ações seja equivalente ao planejamento. Isso pressupõe, portanto, a identificação de eventuais desvios ou falhas, que possam ocorrer na execução das atividades planejadas, estabelecendo alternativas para a correção.

Frise-se que, finalizadas as ações voltadas para melhor comunicação institucional, inicia-se a fase de acompanhamento. Esta etapa possibilita à Instituição fazer uma avaliação dos resultados até o momento, a partir da nova metodologia adotada. Desse estágio em diante, o sistema de avaliação de desempenho entra numa espécie de rotina, passando o desafio a ser a manutenção do sistema implantado (BERGAMINI; BERALDO, 1989).

Assim, como estratégia para o acompanhamento e manutenção do sistema de avaliação de desempenho sugere-se a realização de encontros periódicos entre a CAMP, um representante da subcomissão da CPPD e a Unidade Acadêmica. A finalidade desses encontros é conhecer e discutir sobre a avaliação especial de desempenho, os benefícios obtidos e desafios colocados a sua execução.

Sem embargo, o monitoramento contínuo do desempenho dos avaliados é igualmente importante. Não basta avaliar, é preciso dar um *feedback* para o servidor, tanto negativo quanto positivo. O servidor- ao receber o *feedback* do resultado parcial de cada etapa avaliativa tem a oportunidade de se conhecer melhor e reparar eventuais pontos fracos identificados.

Assim, quando há preparo dos avaliadores para fornecer *feedback*, percebe-se aumento significativo da satisfação dos servidores quanto ao procedimento de avaliação. Do mesmo modo, esse mesmo preparo dos avaliadores atrelado à qualidade das discussões dos resultados e da formulação de um plano de trabalho para melhoria do desempenho, gera para os avaliados um contentamento.

O acompanhamento do sistema de avaliação de desempenho deverá envolver, ainda, aspectos como a avaliação do sistema em si. Vale dizer, é preciso verificar, continuamente, se o método de avaliação está dando bons resultados, se o formulário está adequado com os objetivos da avaliação do desempenho, se a periodicidade da avaliação está apropriada com as necessidades tanto da

organização quanto de seus colaboradores, e acompanhar as providências resultantes das avaliações de desempenho. E, não havendo melhorias a serem realizadas, é necessário que a metodologia do processo de avaliação especial de desempenho seja consolidada.

Dessa forma, o Quadro 14 resume as ações do eixo 4.

**Quadro 14 - Síntese do plano de intervenção do Eixo 4**

<b>What? (O que?)</b>	<b>Why? (Por quê?)</b>	<b>Who? (Quem?)</b>	<b>Where? (Onde?)</b>	<b>When? (Quando?)</b>	<b>How? (Como?)</b>	<b>How much? (Quanto ?)</b>
- Realizar encontros periódicos com as Unidades Acadêmicas	- Acompanhar a avaliação especial de desempenho junto às Unidades Acadêmicas	- PROGEPE	- UFJF	- Continuamente	- Por meio de agendamento com as Unidades Acadêmicas	- Sem ônus
- Estimular o monitoramento contínuo do desempenho dos avaliados pelos avaliadores	- Acompanhar a avaliação especial de desempenho junto às Unidades Acadêmicas - Melhoria da qualidade do desempenho	- Comissão de Avaliação	- UFJF	- Ao final de cada etapa avaliativa	- Oferecendo <i>feedback</i> ao final de cada etapa avaliativa	- Sem ônus
- Avaliar e reforçar, periodicamente, a metodologia do processo de avaliação especial de desempenho	- Acompanhar a avaliação especial de desempenho junto às Unidades Acadêmicas	- PROGEPE	- UFJF	- Continuamente	- Avaliação - Reuniões - Informativos	- Sem ônus

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, espera-se que o plano de intervenção apresentado possa contribuir para a implementação de um sistema de avaliação especial de desempenho efetivo e eficaz dentro da UFJF, sendo o ponto de partida para o repensar das atividades avaliativas da Instituição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento da demanda por vagas no ensino superior público, fruto da formulação de políticas públicas, especialmente do governo federal, com ênfase à melhoria da qualidade e ampliação do acesso ao ensino básico e fundamental, associado às necessidades de investimentos constantes em ensino, pesquisa, extensão, modernização, ampliação da estrutura física e contratação de técnicos e docentes, aumentou também a necessidade de ampliação dos recursos humanos e financeiros destinados às universidades públicas.

Por outro lado, a qualidade do serviço público e o alcance de um desempenho estatal mais efetivo tornaram-se um dos grandes desafios da administração pública. Assim, na busca de oferecer uma prestação de serviços mais adequada, promove-se a qualificação, capacitação e o aperfeiçoamento de seus servidores.

Sem embargo, muitos são os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho e a valorização do servidor, de forma a tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Segundo Affonso e Rocha (2010, p. 3), “a satisfação não só melhora a qualidade no trabalho, mas também aumenta a produtividade”.

Para tanto, um sistema de avaliação de desempenho é muito importante, tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Um sistema de avaliação de desempenho, quando bem implantado, mostra-se como uma ferramenta eficiente e eficaz, de motivação e aperfeiçoamento das pessoas e de otimização dos recursos nas organizações. Entretanto, muitas são as críticas feitas à avaliação de desempenho, justificadas em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação da metodologia adotada, o que, atualmente, vem ocorrendo com a avaliação especial de desempenho ou de estágio probatório.

Embora presente e reforçado pelas normas gerais, nunca houve um movimento em prol de tornar o estágio probatório uma avaliação efetiva no governo federal. As mudanças normativas se limitaram a ajustes rotineiros, na busca por alcançar maior objetividade. Assim, a função da avaliação especial de desempenho e seus critérios permaneceram os mesmos, com exceção das alterações instituídas por meio da EC nº 19/98 quanto ao período de avaliação, que passou para três anos, e a obrigatoriedade de se constituir uma comissão para ratificar os resultados das avaliações.

Vale dizer, a dificuldade de agregar as modificações normativas ao desenvolvimento de novas capacidades fica clara na análise da trajetória do estágio probatório no Brasil. Restaram somente as reformas legais, sem o impulso reformador necessário para tornar o estágio probatório um processo de adaptação e avaliação efetiva.

Entretanto, diversos estudos constataam as dificuldades de implementação de sistemas de avaliação de desempenho, pelo fato de não conseguirem se posicionar como instrumentos efetivos de crescimento e melhoria do serviço público. Isso se deve, em grande medida, à utilização da avaliação como instrumento meramente punitivo, ou ainda, à dificuldade em avaliar, pelo fato da cultura brasileira estar permeada por valores como paternalismo e protecionismo.

Nesse sentido, a avaliação para fins do estágio probatório é pressionada, por um lado, pela dificuldade de avaliar o desempenho individual e, por outro, pelo caráter normativo e legalista necessário. Dessa forma, fica o grande desafio de tratar a avaliação de desempenho como um instrumento efetivo de gestão para a melhoria da qualidade do desempenho e, por consequência do serviço público (SILVA; BERNARDI; JORGE, 2006).

Ressalta-se que o presente trabalho contemplou o objetivo previsto de identificar e analisar os principais aspectos que interferem no processo de avaliação especial de desempenho dos servidores docentes lotados no ICH, na percepção dos avaliadores e avaliados. Sem embargo, esse trabalho não buscou apresentar um modelo pronto, pré-estabelecido e fechado, mas propor ideias e sugestões voltadas à reformulação do procedimento avaliatório vigente da UFJF, de forma a melhorar o seu funcionamento e com vistas ao seu fortalecimento institucional.

Sabe-se que uma avaliação de desempenho bem executada diminui o espaço para o favoritismo, o poder discricionário das chefias e, possivelmente, possibilita a percepção que o sistema de avaliação de desempenho promove melhorias institucionais. Por outro lado, a comunicação também deve ser clara, precisa e objetiva, sendo necessárias ações ativas, coerentes, precisas e frequentes.

Por fim, recomenda-se para aprimoramento desse trabalho que o instrumento de pesquisa seja aplicado nas demais Unidades Acadêmicas da UFJF, no intuito de obter mais dados e posicionamentos acerca da avaliação especial de desempenho compatíveis com o tamanho e as especificidades de uma Instituição como a UFJF.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: **VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, 2010, p. 01-15.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 1989.

BRASIL. Constituição, 1988. **Promulga a Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Brasília, 1940.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências**. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000, 96 p.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Brasília, 1990.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8429, de 2 de junho de 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função** na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, 1992.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12772, de 28 de dezembro de 2012. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **O Plano de Desenvolvimento da Educação**. Razões, Princípios e Programas. Brasília: MEC, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **O Referenciais orientadores para os bacharelados interdisciplinares e similares**. Disponível em: <[http://reuni.mec.gov.br/images/stories/pdf/novo%20-%20bacharelados%20interdisciplinares%20-%20referenciais%20orientadores%20%20novembro\\_2010%20brasilia.pdf](http://reuni.mec.gov.br/images/stories/pdf/novo%20-%20bacharelados%20interdisciplinares%20-%20referenciais%20orientadores%20%20novembro_2010%20brasilia.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2015.

BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CABRAL, Anna Maria Lopes et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior**. a. 2, ed. 1, mai. 2010.

CASTRO, Gerusa Santana de; CASTRO, Luciano Sousa de. A motivação em foco: uma revisão de literatura acerca das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, suas semelhanças, diferenças e contribuições para o administrador moderno. **Revista Diálogos & Ciência**, a. 16, n. 36, p. 01-26, jun. 2016.

CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.cead.ufjf.br/>> Acesso em: 08 abr. 2015.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; ARAUJO, Aglaelson da Silva; OLIVEIRA, Ilmara Jesus de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 7, n. 3, jul. 2014. Disponível em: [http://www.itpac.br/arquivos/Revista/25/Artigo\\_2.pdf](http://www.itpac.br/arquivos/Revista/25/Artigo_2.pdf) Acesso em: 28 ago. 2015.

DIAS, Maria Inês de Mello Espínola. A identificação de fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BÉRGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FARIA, Lêda Maria Chaves; LOUREIRO, Mara de Mendonça. **A importância dos recursos humanos para as universidades no ano 2000**: a Universidade Federal de Juiz de Fora. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Integrada) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 1996. 92 p.

FERREIRA, Daniel de Souza. A importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho nas organizações da zona da mata mineira. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p.3-20, dez. 2015.

FONSECA, Carlos Alberto Monsorez da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008.

MARTINS, Rodrigo Bezerra. Estágio probatório, demissão e exoneração de servidor público. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50469&seo=1>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 18 out. 2016.

MODESTO, Paulo. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, Salvador, n. 12, mar. 2002.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Paraná, v. 1, n. 1, mai. 2013.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set.1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 8 ed. São Paulo : LTr, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 10 ed. São Paulo: Ltr, 2008.

ROCHA, João Augusto de Lima; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Anísio Teixeira e a Universidade Nova**. 2012. Disponível em: <<http://www.twiki.ufba.br/twiki/bin/view/UniversidadeNova/Conceitos>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

SANTILIO, Rodolfo Lopes; GOUVEIA, Wilson Chagas. Parceiras ou Recursos: um estudo sobre como as pessoas são reconhecidas nas empresas da região de Garça. **Revista e-f@tec** , São Paulo, v. 3, n. 2, 2013.

SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata; MARTINS, H.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002. 182 p.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI Ligia Villas Boas. **Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: O caso da prefeitura municipal de São Paulo**. São Paulo, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas. 2016.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015/2019. Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi\\_2016-2020\\_ufjftexto\\_aprovado.pdf](http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf)> Acesso em: 29 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Processo de Contas Ordinárias Anual. Relatório de Gestão de 2011. Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2011\\_UFJF.pdf](http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2011_UFJF.pdf)> Acesso em: 29 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Projeto Pedagógico para a criação do Curso de Bacharelado Interdisciplinar em Ciências Humanas. Juiz de Fora, 2009. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ich/files/2010/03/Projeto\\_Bacharelado\\_em\\_Ciencias\\_Humanas\\_CONGRAD.pdf](http://www.ufjf.br/ich/files/2010/03/Projeto_Bacharelado_em_Ciencias_Humanas_CONGRAD.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Proposta do Plano de Desenvolvimento Institucional 2009/2013. Juiz de Fora, 2009. Disponível em: ><http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/Proposta-do-PDI-2009-2013.pdf>< Acesso em: 08 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. 2016.

VILAR, Eduardo Franco. Emenda 19: Estabilidade x Estágio Probatório. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.23112>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, v. 1, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO



Prezado(a) Professor(a),

Este questionário é parte de uma pesquisa para elaboração de uma dissertação de mestrado e visa coletar informações sobre a avaliação especial de desempenho dos servidores da carreira do magistério superior vigente na UFJF, que ingressaram no período de 2009 a 2015 e que estão lotados, atualmente, no ICH.

Sua participação é voluntária e muito importante para o desenvolvimento da pesquisa. Os dados coletados serão analisados de maneira global e, posteriormente, irão compor as análises pertinentes aos objetivos do estudo.

Além de não ser necessário se identificar, asseguro que os dados coletados serão mantidos em sigilo, sendo os mesmos utilizados somente para o desenvolvimento da pesquisa, mantendo-se a confidencialidade e a privacidade dos sujeitos participantes.

Agradeço, desde já, a compreensão, o empenho, a disponibilidade e o interesse em contribuir nesse estudo.

Edilma Soares Ferenzini Moura  
Mestranda – PPGP/CAEd  
edilmasfmoura@hotmail.com

<p><b>BLOCO I</b> <b>CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO</b></p>
--

O primeiro bloco desse questionário corresponde à identificação de algumas características do entrevistado.

1. Informe o ano que entrou em exercício no ICH: \_\_\_\_\_
2. Exerce alguma função gratificada?  
( ) NÃO ( ) SIM. Qual? \_\_\_\_\_
3. Participou como avaliador de quantas Comissões de Avaliação de estágio probatório?  
( ) 0 vezes ( ) até 2 vezes ( ) 3 a 5 vezes ( ) 6 a 8 vezes ( ) acima de 8 vezes

<p><b>BLOCO II</b> <b>O PROCESSO AVALIATIVO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO</b></p>
---

O segundo bloco desse questionário corresponde à opinião dos servidores quanto ao processo avaliativo de estágio probatório. Use a seguinte escala para exprimir seu grau de satisfação com o sistema de avaliação especial de desempenho no ICH.

<b>Muito satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>
1	2	3	4	5

Como se sente com...		ESCALA				
		1	2	3	4	5
4.	a avaliação especial de desempenho vigente na UFJF?					
5.	o método de avaliação adotado pela UFJF?					
6.	a forma que se processa a avaliação especial de desempenho dentro da minha unidade acadêmica?					
7.	a periodicidade das avaliações?					
8.	o instrumento utilizado para a avaliação?					
9.	o "feedback" que é efetuado após cada avaliação?					
10.	a forma de divulgação do método de avaliação pela PROGEPE?					

A seguir, use a seguinte escala para definir até que ponto concorda com cada afirmação.

<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

Ao refletir sobre a avaliação especial de desempenho no ICH, considero que:		ESCALA				
		1	2	3	4	5
11.	é uma mera burocracia.					
12.	os critérios de avaliação são claros.					
13.	possibilita o desenvolvimento profissional do servidor.					
14.	promove melhorias na Instituição.					
15.	estimula o repensar das práticas.					
16.	é um importante instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado.					
17.	ocorrem muitas injustiças.					
18.	gosta de ser avaliado.					
19.	gosta de avaliar.					

### BLOCO III

#### FATORES INTERVENIENTES NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Este terceiro bloco diz respeito aos fatores intervenientes no processo avaliativo.

20. Classifique em ordem de importância **apenas 05** (cinco) fatores, dentre os 09 (nove) fatores abaixo mencionado, que o(a) **motivou (se já estável), o(a) motiva (se em estágio probatório) ou motivaria o servidor (se avaliador) a ter um bom desempenho no estágio probatório.**

Numa escala de 1 a 5, considere: 1 para o fator que mais motiva e 5 para o fator que menos motiva.

- ( ) Benefícios.
- ( ) Estabilidade.
- ( ) Relacionamento com a chefia.
- ( ) Relacionamento com os pares.
- ( ) Relacionamento com os alunos.

- ( ) O trabalho que realizo.
- ( ) Ambiente organizacional.
- ( ) Reconhecimento profissional.
- ( ) Questões políticas.

21. Classifique em ordem de importância **apenas** 05 (cinco) fatores, dentre os 09 (nove) fatores abaixo mencionado, que o(a) **desmotivou (se já estável), o(a) desmotiva (se em estágio probatório) ou desmotivaria o servidor (se avaliador) a ter um bom desempenho no estágio probatório.**

Numa escala de 1 a 5, considere: 1 para o fator que mais desmotiva e 5 para o fator que menos desmotiva.

- ( ) Falta de benefícios.
- ( ) Instabilidade.
- ( ) Falta de relacionamento com a chefia.
- ( ) Falta de relacionamento com os pares.
- ( ) Falta de relacionamento com os alunos.
- ( ) O trabalho que realizo.
- ( ) Ambiente organizacional.
- ( ) Não reconhecimento profissional.
- ( ) Questões políticas.

Caso deseje, utilize o espaço abaixo para registrar informações que considerar importantes e que não foram contempladas no questionário.

Muito obrigada!

## ANEXO A - PORTARIA Nº 547, DE 04 DE JUNHO 2012

### PORTARIA Nº 547, DE 04 DE JUNHO DE 2012

*Regulamenta o procedimento de avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Docentes da UFJF das carreiras do Magistério do Ensino Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.*

A Pró-Reitora de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no exercício das competências delegadas pelo Magnífico Reitor nos termos da Portaria 96, de 01 de fevereiro de 2011, publicada no Diário Oficial da União em 04 de fevereiro de 2011, e

*Considerando* o disposto no art. 20 da Lei nº 8.112 de 1990;

*Considerando* a nova redação do art. 41 da Constituição Federal, efetuada pela Emenda Constitucional nº 19/1998;

*Considerando* a nota nº 53/2011/PF-UFJF/PGF/AGU, de 26 de outubro de 2011;

*Considerando* as alterações introduzidas pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012; e

*Considerando*, ainda, a necessidade de regulamentar o procedimento de avaliação do estágio probatório dos Servidores Docentes da UFJF diante das novas regulamentações;

#### **RESOLVE:**

#### **CAPÍTULO I - DO PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO**

Art. 1ª Todos os Servidores Docentes da UFJF serão submetidos ao estágio probatório, que terá a duração de 36 (trinta e seis) meses, contados da data da entrada em exercício no cargo.

Art. 2ª Para acompanhamento do estágio probatório, o Departamento no qual está lotado o docente formará uma Comissão de Avaliação composta por 03 (três) membros titulares e 01 (um) suplente, todos efetivos no quadro do Magistério da Universidade Federal de Juiz de Fora, estáveis e integrantes da Unidade Acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas, de classe igual ou superior à do docente avaliado. **(Alterado pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

§ 1º. Pelo menos um dos membros da Comissão de Avaliação deverá ter titulação igual ou superior àquela do docente avaliado. **(Parágrafo renumerado pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

§ 2º. Os docentes da classe Titular, na inexistência de membros da mesma classe no departamento, poderão ser avaliados por membros da classe imediatamente inferior, exigindo-se, nesse caso, que todos os membros da Comissão de Avaliação tenham a mesma titulação. **(Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

Art. 3ª Durante o período de estágio probatório, a Comissão de Avaliação, mediante avaliações parciais e final, aferirá a aptidão e a capacidade do Docente para o desempenho das atribuições da carreira do magistério, utilizando como parâmetros, além dos fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, os seguintes itens: **(Alterado pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

I - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo; **(Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

II - cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, com estrita observância da ética profissional; **(Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

III - análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação; **(Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

IV - a assiduidade, a disciplina, o desempenho didático-pedagógico, a capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade; **(Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

V - participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE; e **(Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013)**

VI - avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da IFE. (**Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013**)

§ 1<sup>a</sup> As Avaliações Parciais serão feitas no 8<sup>a</sup>, 16<sup>a</sup> e 24<sup>a</sup> meses e serão consolidadas numa Avaliação Final a ser realizada no 32<sup>a</sup> mês, sem prejuízo da continuidade, nos próximos 4 (quatro) meses, da apuração dos fatores referidos no *caput*.

§ 2<sup>a</sup> Por ocasião das Avaliações Parciais e Final, o(s) Coordenador(es) de Curso(s) ou de Área(s) deverá(ão) emitir à Comissão de Avaliação um Parecer que inclua o posicionamento dos discentes sobre a aptidão e o desempenho do Docente avaliado, devendo o referido posicionamento ser apresentado em forma de questionário, respondido por uma amostra aleatória e representativa de discentes, ou de relatório emitido pelo Centro/Diretório Acadêmico ou representante discente do Conselho Departamental/Congregação/Conselho de Unidade. (**Alterado pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013**)

§ 3<sup>o</sup> No caso de docente de ensino fundamental da carreira do EBTT, a Declaração será emitida pelo (s) Coordenador (es) de Curso(s) ou de Área(s), ouvidos, quando for o caso, os pais dos alunos. (**Incluído pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013**)

§ 4<sup>a</sup> As Avaliações Parciais que integram o Processo de acompanhamento do estágio probatório serão encaminhadas à CAMP/PRORH (Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos), nos termos do Cronograma de Avaliações constante do Processo. (**Parágrafo renumerado pela Portaria nº 225, de 28 de fevereiro de 2013**)

Art. 4<sup>a</sup> A Avaliação Final (32<sup>a</sup> mês) do estágio probatório será expressa em Parecer da Comissão de Avaliação que indicará a aptidão ou inaptidão do Docente avaliado e será encaminhada à CAMP/PRORH (Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos), nos termos do Cronograma de Avaliações constante do Processo.

Parágrafo Único. Caberá à CAMP/PRORH proceder à instrução final dos processos e, após o 32<sup>o</sup> mês, encaminhá-los à PRORH para decisão.

Art. 5<sup>o</sup> O docente que se encontra em estágio probatório deverá participar anualmente de ações de formação docente, a serem definidas e divulgadas pela Coordenação de Inovação Pedagógica da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF.

## **CAPÍTULO II - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 6<sup>a</sup> As portarias de Homologação do Estágio Probatório baseadas nas Portarias 893 e 898/2009 para os servidores que tenham efetivo exercício menor que 32 (trinta e dois) meses, passam a ser consideradas homologações parciais, tendo suas homologações finais efetivadas somente na Portaria de Homologação a ser divulgada no 36<sup>o</sup> (trigésimo sexto) mês de efetivo exercício.

Art. 7<sup>a</sup> Os casos omissos serão resolvidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Art. 8<sup>o</sup> Esta Portaria, que será aplicada aos processos de avaliação que estejam em curso, entra em vigor na presente data, ficando revogadas a Portaria nº 893, de 19 de novembro de 2009, e demais disposições em contrário.

Juiz de Fora, 04 de junho de 2012.

**Jackeline Fernandes Fayer**  
Pró-Reitora de Recursos Humanos da UFJF

**ANEXO B - PORTARIA Nº 362, DE 06 DE JUNHO DE 1997****PORTARIA Nº 362, DE 06 DE JUNHO DE 1997.**

O Vice-Reitor da Universidade Federal de Juiz de Fora, no uso da competência que lhe foi outorgada através da Portaria nº 686, de 08 de outubro de 1996, tendo em vista a necessidade de regulamentar a avaliação do estágio probatório dos servidores docentes da U.F.J.F. conforme o disposto no art. 20, da Lei nº 8.112/90, resolve:

**Art. 1º** - Todos os docentes ao entrarem na carreira do Magistério da Universidade Federal de Juiz de Fora estão submetidos ao estágio probatório.

§ 1º - No estágio probatório avaliar-se-á a aptidão e a capacidade do docente para o desempenho das atribuições da carreira do magistério, como também possibilitará, em tempo hábil, a identificação de incompatibilidades eventualmente ocorridas entre o referido docente e a U.F.J.F..

§ 2º - O estágio probatório terá duração de 24(vinte e quatro) meses, a contar da data de exercício no cargo para o qual prestou concurso público, e somente após este período o docente poderá ser confirmado no cargo.

**Art. 2º** - Para acompanhamento do estágio probatório, o Departamento no qual está lotado o docente formará uma Comissão de Avaliação composta por 3 (três) membros titulares e 1 (um) suplente, todos efetivos no quadro do Magistério da U.F.J.F., de classe igual ou superior à do avaliado.

**Parágrafo único.** Pelo menos um dos membros da Comissão de Avaliação deverá ter titulação igual ou superior àquela do avaliado.

**Art. 3º** - O docente em estágio probatório será acompanhado em suas atividades pelos membros da Comissão de Avaliação.

§ 1º - Durante o período de estágio probatório a Comissão de Avaliação deverá apurar dados que serão utilizados em avaliações parciais, utilizando como parâmetros os fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

§ 2º - As avaliações parciais serão feitas no 4º, 10º, 16º, meses e serão consolidadas numa avaliação final a ser realizada no 20º mês, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados no Art. 20 do RJU, de pleno conhecimento do avaliado.

§ 3º - Por ocasião das avaliações parciais o(s) Coordenador(es) de Curso(s) ou de Área(s) deverá(ão) emitir à Comissão de Avaliação um parecer que inclua posicionamento dos discentes sobre o acompanhamento a que se refere este artigo.

**Art. 4º** - O resultado final da avaliação do Estágio Probatório será expresso em parecer da Comissão de Avaliação que indicará a aptidão ou não do docente.

§ 1º - O relatório final deverá ser encaminhado à C.P.P.D. (Comissão Permanente do Pessoal Docente), acompanhado dos relatórios parciais, em tempo hábil.

§ 2º - Caberá a C.P.P.D. a instrução final do processo para a deliberação do Reitor.

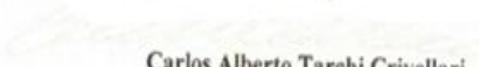
§ 3º - Após deliberação do Reitor, o docente poderá apresentar recurso contra a mesma, no prazo de 48(quarenta e oito) horas, a contar do recebimento de correspondência a ele encaminhada.

Art. 5º - O docente cujo ingresso se deu antes da publicação desta Portaria, será avaliado dentro dos mesmos princípios por ela previstos.

§ 1º - O docente considerado não apto e submetido a menos que duas avaliações, terá o processo encaminhado ao CEPE, nos termos do Art. 2º, XIII do seu regulamento.

Art. 7º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua assinatura.

Juiz de Fora, 02 de junho de 1997.

  
Carlos Alberto Tarchi Crivellari  
Vice-Reitor

**ANEXO C - PORTARIA Nº 355, DE 02 DE AGOSTO DE 2000**

## PORTARIA N.º 355, DE 02 DE AGOSTO DE 2000

A Pró-Reitora de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora, no uso de suas atribuições e considerando a necessidade de regulamentar a Avaliação de Estágio Probatório dos servidores docentes da Universidade Federal de Juiz de Fora, considerando o disposto no Art. 20 da Lei 8112/90 e a Emenda Constitucional n.º 19, de 04/06/98, resolve:

Art. 1º - Alterar os termos do § 2º do Art. 1º da Portaria n.º 362, de 06 de junho de 1997, que passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º ...

§ 2º - O docente será confirmado no cargo para o qual prestou concurso somente após aprovação em estágio probatório, que terá a duração de 36 (trinta e seis) meses, contados da data da entrada em exercício no referido cargo.”

Art. 2º - Alterar os termos do § 2º do Art. 3º da Portaria n.º 362, de 06 de junho de 1997, que passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art 3º ...

§ 2º - As avaliações parciais serão feitas no 8º, 16º e 24º meses e serão consolidadas numa avaliação final a ser realizada no 32º mês, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados no Art. 20 da Lei 8.112/90, tudo com pleno conhecimento do avaliado.”

Art. 3º - Os processos de acompanhamento de estágio probatório em curso, cujas avaliações já tenham sido realizadas, ainda que seja a avaliação final, terão continuidade conforme alterações previstas no Art. 2º desta Portaria.

Art. 4º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

Juiz de Fora, 02 de agosto de 2000.

  
Ana Maria Costa Amoroso Lima  
Pró-Reitora de Recursos Humanos

## ANEXO D - PORTARIA Nº 225, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013

### PORTARIA Nº 225, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013

*Altera dispositivos da Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012.*

A Pró-Reitora de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no exercício das competências delegadas pelo Magnífico Reitor nos termos da Portaria nº 96, de 01 de fevereiro de 2011, publicada no Diário Oficial da União em 04 de fevereiro de 2011, resolve:

Art. 1º Os Arts. 2º e 3º da Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012, passam a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 2º Para acompanhamento do estágio probatório, o Departamento no qual está lotado o docente formará uma Comissão de Avaliação composta por 03 (três) membros titulares e 01 (um) suplente, todos efetivos no quadro do Magistério da Universidade Federal de Juiz de Fora, estáveis e integrantes da Unidade Acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas, de classe igual ou superior à do docente avaliado.

**§ 1º** Pelo menos um dos membros da Comissão de Avaliação deverá ter titulação igual ou superior àquela do docente avaliado.

**§ 2º** Os docentes da classe Titular, na inexistência de membros da mesma classe no departamento, poderão ser avaliados por membros da classe imediatamente inferior, exigindo-se, nesse caso, que todos os membros da Comissão de Avaliação tenham a mesma titulação."

**Art. 3º** Durante o período de estágio probatório, a Comissão de Avaliação, mediante avaliações parciais e final, aferirá a aptidão e a capacidade do Docente para o desempenho das atribuições da carreira do magistério, utilizando como parâmetros, além dos fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, os seguintes itens:

**I** - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo;

**II** - cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, com estrita observância da ética profissional;

**III** - análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação;

**IV** - a assiduidade, a disciplina, o desempenho didático-pedagógico, a capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade;

**V** - participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE; e

**VI** - avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da IFE.

.....

**§ 2º** Por ocasião das Avaliações Parciais e Final, o(s) Coordenador(es) de Curso(s) ou de Área(s) deverá(ão) emitir à Comissão de Avaliação um Parecer que inclua o posicionamento dos discentes sobre a aptidão e o desempenho do Docente avaliado, devendo o referido posicionamento ser apresentado em forma de questionário, respondido por uma amostra aleatória e representativa de discentes, ou de relatório emitido pelo Centro/Diretório Acadêmico ou representante discente do Conselho Departamental/Congregação/Conselho de Unidade.

**§ 3º** No caso de docente de ensino fundamental da carreira do EBTT, a Declaração será emitida pelo (s) Coordenador(es) de Curso(s) ou de Área(s), ouvidos, quando for o caso, os pais dos alunos.”

Art. 2º As disposições desta Portaria incidem sobre os Processos em andamento, independentemente do estágio em que se encontrem.

Art. 3º Ratificar as demais disposições da Portaria nº 547/2012.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor em 1º de março de 2013, ficando revogadas as disposições em contrário.

Juiz de Fora, 28 de fevereiro de 2013.

**Jackeline Fernandes Fayer**  
Pró-Reitora de Recursos Humanos da UFJF

**ANEXO E - PORTARIA Nº 04, DE 30 DE SETEMBRO DE 2013****Portaria nº. 04/PROGRAD, de 30 de setembro de 2013.**

O Pró-Reitor de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no exercício das competências delegadas pelo Magnífico Reitor nos termos da Portaria nº. 551, de 04 de outubro de 2006, publicada no Diário Oficial da União em 09 de outubro de 2006, e

*Considerando* o disposto na Lei nº. 12.772/12, que, em seu artigo 24, item V, determina que a avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório deverá considerar a “participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE”;

*Considerando* também a Portaria nº. 547, de 04 de junho de 2012, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF, que, em seu Capítulo I, art. 5º, estabelece que “O docente que se encontra em estágio probatório deverá participar anualmente de ações de formação docente, a serem definidas e divulgadas pela Coordenação de Inovação Pedagógica da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF”,

**RESOLVE:**

1) Implantar o Programa de Percursos Formativos para a docência no Ensino Superior, que prevê 120 horas totais de atividades diversas de formação a serem cumpridas durante os quatro períodos que compõe o estágio probatório do professor ingressante na UFJF.

2) A execução de todas as atividades acima referidas é de responsabilidade da Coordenação de Inovação Acadêmica e Pedagógica no Ensino Superior – CIAPES da Pró-Reitoria de Graduação.

Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

Publique-se por afixação.

Juiz de Fora, 30 de setembro de 2013.

**Eduardo Magrone**  
**Pró-Reitor de Graduação**

**ANEXO F - PORTARIA Nº 02, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2014****Portaria nº. 02/PROGRAD, de 12 de fevereiro de 2014.**

O Pró-Reitor de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no exercício das competências delegadas pelo Magnífico Reitor nos termos da Portaria nº. 551, de 04 de outubro de 2006, publicada no Diário Oficial da União em 09 de outubro de 2006, e

*Considerando* o disposto na Lei nº. 12.772/12, que, em seu artigo 24, item V, determina que a avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório deverá considerar a "participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE";

*Considerando* também a Portaria nº. 547, de 04 de junho de 2012, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF, que, em seu Capítulo I, art. 5º, estabelece que "O docente que se encontra em estágio probatório deverá participar anualmente de ações de formação docente, a serem definidas e divulgadas pela Coordenação de Inovação Pedagógica da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF",

**RESOLVE:**

Todos os professores participantes do Programa "Percurso Formativos" da Coordenação de Inovação Acadêmica e Pedagógica no Ensino Superior devem cumprir cento e vinte horas de atividades voltadas à formação docente.

Para tanto, ficam estabelecidas as seguintes condições:

- 1) Estarão dispensados de realizar as atividades, os professores que finalizarem as quatro etapas de avaliação de seu Estágio Probatório até 31 de março de 2014;
- 2) A carga horária a ser cumprida será proporcional ao período avaliativo no qual o docente se encontra, a saber:
  - 2.1) 1º período: do 1º ao 8º mês do Estágio Probatório (30 horas a cumprir);
  - 2.2) 2º período: do 9º ao 16º mês do Estágio Probatório (60 horas a cumprir);
  - 2.3) 3º Período: do 17º ao 24º mês do Estágio Probatório (90 horas a cumprir);

2.4) 4º período: do 25º ao 32º mês do Estágio Probatório (120 horas a cumprir)

3) 10%, ou seja, doze horas podem ser atestadas pelo Chefe de Departamento, mediante a apresentação de certificado de participação em evento ou atividade diretamente relacionados à atuação do docente, sucedido a partir de 2013. Uma cópia do certificado deverá ser carimbada e assinada pelo Chefe de Departamento;

4) Para os docentes que optarem, as cinco horas do Programa de Boas Vindas, oferecido pela PRORH, podem ser computadas como carga horária do programa;

5) Ao longo dos três anos de Estágio Probatório, o docente deverá cumprir, no mínimo, trinta das cento e vinte horas de atividades, em cada um dos quatro períodos avaliativos;

6) Ao docente é facultada a possibilidade de finalizar as cento e vinte horas de atividades em menos de 3 anos, realizando mais do que trinta horas por período;

7) Os certificados relativos às atividades realizadas devem ser anexados ao relatório de Estágio Probatório do docente por sua Comissão de Avaliação.

Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

Publique-se por afixação.

Juiz de Fora, 12 de fevereiro de 2014.

  
**Eduardo Magrone**  
**Pró-Reitor de Graduação**

 **Eduardo Magrone**  
**Pró-Reitor de Graduação**

## ANEXO G - PORTARIA Nº 1309, DE 03 DE NOVEMBRO DE 2016

### PORTARIA Nº 1.309, DE 03 DE NOVEMBRO DE 2016

A Vice-Reitora da Universidade Federal de Juiz de Fora, no exercício da Reitoria e de suas atribuições legais e regulamentares, e

Considerando a redação do inciso V do Art. 24 da Lei nº 12.772/2012;

Considerando o disposto no inciso V do Art. 3º da Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012 da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;

Considerando o Programa de Percursos Formativos para a docência no Ensino Superior, instituído pela Portaria nº 04, de 30 de setembro de 2013 e regulamentado pela Portaria nº 02, de 12 de fevereiro de 2014, ambas da Pró-Reitoria de Graduação;

Considerando, ainda, a necessidade de orientar os docentes em estágio probatório acerca do procedimento de avaliação diante do novo cenário;

### RESOLVE

**Art. 1º** Revogar as Portarias nº 04, de 30 de setembro de 2013 e a nº 02, de 12 de fevereiro de 2014, ambas da Pró-Reitoria de Graduação.

**Art. 2º** Revogar o Art. 5º da Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012 da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

**Art. 3º** Estabelecer que o docente que se encontra em estágio probatório, de forma a atender o que dispõe o inciso V do Art. 24 da Lei nº 12.772/2012 e o inciso V do Art. 3º da Portaria nº 547, de 04 de junho de 2012 da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, deverá participar do Seminário *Integração e Formação de Carreira*.

§ 1º O Seminário *Integração e Formação de Carreira* é disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no Calendário de Atividades de Capacitação e Qualificação.

§ 2º O Seminário *Integração e Formação de Carreira* poderá ser realizado à distância, presencial ou semipresencialmente nos Campi de Juiz de Fora e de Governador Valadares.

§ 3º O certificado de participação no Seminário *Integração e Formação de Carreira* deverá ser anexado no processo de estágio probatório, pelo Coordenador do Curso/Área, Chefe de Departamento ou Comissão de Avaliação, até o término do interstício avaliativo de 36 meses.

**Art. 4º** Esta Portaria, que será aplicada aos processos de avaliação que estejam em curso e aos que se iniciarão, entra em vigor na data da sua assinatura.

Parágrafo único. Esta Portaria, com relação aos processos de avaliação que estejam em curso, não será aplicada aos docentes que completaram a carga horária de 120 horas, exigidas pelas Portarias nº 04, de 30 de setembro de 2013 e a nº 02, de 12 de fevereiro de 2014, ambas da Pró-Reitoria de Graduação. **(Acrescentado pela Portaria nº 1398, de 01 de dezembro de 2016)**

**GIRLENE ALVES DA SILVA**  
Vice-Reitora no exercício da Reitoria

## ANEXO H - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOCENTE



PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

### ESTÁGIO PROBATÓRIO DE DOCENTE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

NOME:	MATRÍCULA SIAPE:
Período de Avaliação	Avaliação correspondente
	<input type="checkbox"/> 1ª (8º mês) <input type="checkbox"/> 2ª (16º mês) <input type="checkbox"/> 3ª (24º mês) <input type="checkbox"/> 4ª (32º mês)

**PARECER DA COORDENAÇÃO DO CURSO/ÁREA** - Anexar folha(s) à parte, caso seja necessário.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>emitir parecer <b>próprio</b> com fundamentos e razões expressos quanto ao desempenho do (a) docente avaliado (a), de forma a subsidiar o parecer da Comissão de Avaliação, ou seja, <b>não basta informar apenas sua conclusão</b>;</li> <li>incluir posicionamento dos discentes, que será apresentado em forma de questionário, respondido por uma amostra aleatória e representativa de discentes, ou de relatório emitido pelo Centro/Diretório Acadêmico ou representante discente do Conselho Departamental/Congregação/Conselho de Unidade, nos termos do art. 3º, § 2º da Portaria nº 547, de 04/06/2012 e alterações posteriores.</li> </ul> |
|---|

Data:     /     /

\_\_\_\_\_  
 Coordenador do Curso/Área  
 (Assinatura e Carimbo)

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO** ( observar Arts. 2º e 3º da Portaria nº 547, de 04/06/2012 e alterações posteriores)

Membros	Classe/Titulação
1º	
2º	
3º	
Suplente	

**PARECER DA COMISSÃO** - Anexar folha(s) à parte, caso seja necessário.

- emitir parecer **próprio** com fundamentos e razões expressos quanto ao desempenho do docente avaliado, ou seja, **não basta informar apenas sua conclusão**;
- na fundamentação, considerar o parecer da Coordenação do Curso/Área, os fatores assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade e os itens previstos no art. 3º da Portaria nº 547, de 04/06/2012, introduzidos pela Lei nº 12.772, de 28/12/2012.

**PROGRAMA DE RECEPÇÃO DE DOCENTES**

Participou do Programa de Recepção de Docentes, cumprindo ( \_\_\_\_\_ ) horas, conforme **certificado(s) anexo(s)** e de acordo com a Portaria nº 02/PROGRAD, de 12/02/2014.

**Resultado da Avaliação**

- Apto para o exercício do cargo.
- Apto para o exercício do cargo, com ressalvas. O avaliado deverá seguir as orientações da Comissão a fim de buscar um melhor aproveitamento para a próxima avaliação.
- Inapto para o exercício do cargo.

Data:     /     /

\_\_\_\_\_  
1º Membro

\_\_\_\_\_  
2º Membro

\_\_\_\_\_  
3º Membro

Ciente da avaliação (se desejar, anexar manifestação sobre o resultado da avaliação)

Data:     /     /

\_\_\_\_\_  
Avaliado

Ciente da avaliação

Data:     /     /

\_\_\_\_\_  
Dirigente da Unidade  
(Assinatura e Carimbo)