



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

KARLA ANDREZA DUARTE PINHEIRO DE MIRANDA

AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO POR COMPETÊNCIAS:
Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores
Técnicos Administrativos em Educação da UFPA

Belém/PA
2017

KARLA ANDREZA DUARTE PINHEIRO DE MIRANDA

AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO POR COMPETÊNCIAS:

Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores
Técnico-Administrativos em Educação da UFPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, como requisito final para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa.

Belém/PA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA/UFPA

Miranda, Karla Andreza Duarte Pinheiro de

Avaliação de estágio probatório por competências: Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores Técnico – Administrativos em Educação da UFPA / Karla Andreza Duarte Pinheiro de Miranda; Thiago Dias Costa, orientador. – 2017.

97 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós - graduação em Gestão Pública, Breves, Pará, 2017.

1. Recursos humanos – Avaliação. 2. Desempenho – Recursos humanos. 3. Administração de pessoal – Política governamental. 4. Universidade Federal do Pará. I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

CDD 22. ed. 658.406

KARLA ANDREZA DUARTE PINHEIRO DE MIRANDA

AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO POR COMPETÊNCIAS:
Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores
Técnico-Administrativos em Educação da UFPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, como requisito final para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa
Orientador - PPGGPD/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Examinador interno - PPGGPD/NAEA/UFPA

Prof^a Dr^a Camila Carvalho Ramos
Examinadora externa - NTPC/UFPA

Dedico este trabalho aos meus filhos Thales (*in memoriam*), Bernardo e Rafael, por eles serem o resumo do melhor de mim mesma.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Janary Fonseca Pinheiro e Lúcia de Fátima Creão Duarte por seu amor e dedicação sem tamanho; por terem me ensinado a fé raciocinada, assentada nas bases da razão, de cunho filosófico e científico que é a Doutrina Espírita, revelando-me um Deus bom, justo, acessível e amoroso, o que me fez forte, livre e independente dentro e fora de mim. Obrigada meus pais queridos, eu amo vocês!

À minha mãe cabe mais um agradecimento, agora técnico. Obrigada pela competência profissional empregada em longas horas dedicadas à revisão textual desta dissertação.

Ao meu marido José Henrique Oliveira de Miranda pela parceria recíproca que me alimenta, sustenta e dá força ao amor mais forte que o meu coração já sentiu. Obrigada por estar ao meu lado nos desafios da vida e por ter me eleito o seu amor, nesta vida.

À minha irmã Ana Luísa Creão, que quando poderia ser só irmã foi um pouco mãe dos meus filhos, minha advogada, procuradora, psicóloga, técnica em informática e tantas outras funções, que só quem ama alguém de verdade pode ser numa só. Obrigada mana pela parceria que me ajudou a concluir esta Dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Thiago Dias Costa por ter aceitado me orientar, mesmo no pior momento da minha vida, sem saber se eu teria condições de concluir este trabalho, por ter me ofertado tantas referências, ensinamentos e alternativas que tornaram viável a elaboração desta dissertação. Obrigada professor, foi uma honra ser sua orientanda. Todos os acertos e méritos desse trabalho são seus também!

Aos amigos e parceiros de estudos Keila Malheiro e Alexandre Bastos que foram minhas mãos e pernas, sustentando meu coração para que eu não desistisse do Mestrado no momento mais difícil da minha vida. Obrigada amigos, vocês têm minha amizade e gratidão eternos, sem vocês teria sido muito mais penoso chegar até aqui!

Aos colegas e professores do Mestrado por tantas horas juntos e tantas trocas valiosas, muito obrigada!

À amiga Cleide Raiol pela parceria perfeita entre amizade e trabalho, que inspirou a elaboração desta dissertação. Seu desejo de realizar tantas mudanças

visionárias dentro da PROGEP é inesgotável e todos os dias eu me inspiro no seu espírito de construção coletiva. Obrigada por ter me liberado para fazer esse mestrado e por ter me dado autonomia para aplicar as ideias aqui propostas. Os créditos dessa pesquisa são seus também.

Ao meu amigo Homero Vilar Corrêa, grande entusiasta e o maior incentivador para que eu fizesse esse mestrado! Por sempre ver mais em mim do que eu mesma, pelas horas intermináveis com que ouviu com paciência sobre avaliação de desempenho e estágio probatório, e por ter me ajudado tanto com suas ideias e sugestões para este trabalho. Obrigada meu amigo, eu sempre me inspirei na força e simplicidade da sua frase “vai dar tudo certo”.

Às minhas queridas amigas Walquíria Almeida, Denize Aguiar, Bárbara Troeira e Daniele Nogueira, que deram o apoio fundamental para que eu concluísse este trabalho e que, com sua competência e disponibilidade, me ajudam incansavelmente a gerir a PROGEP, muito obrigada pela confiança que depositam em mim e por dividirem comigo este grande desafio!

Ao querido amigo João Cauby por ter possibilitado em sua gestão na PROGEP, que a UFPA iniciasse a implantação da gestão por competências. Por seu apoio de sempre, muito obrigada!

Aos colegas da PROGEP que foram fundamentais para a realização dessa pesquisa. Sou eternamente aprendiz, juntamente com vocês, nesse espaço de trabalho abençoado. Obrigada pelo apoio e confiança!

Ao pessoal do Gestcom que foi grande parceiro na realização das oficinas de mapeamento, nas discussões e ajustes metodológicos dessa pesquisa, obrigada pelas valiosas contribuições!

Ao Prof. Dr. Carlos André e ao Prof. Dr. Aécio Borba pelas contribuições tão acertadas que me ofertaram na qualificação do projeto de pesquisa para a melhoria deste trabalho, obrigada!

À Universidade Federal do Pará, da qual tenho a honra de ser servidora, por ser o espaço perfeito da aprendizagem profissional que escolhi na vida. A esta instituição desafiadora e apaixonante, a minha eterna gratidão e espírito de servir! Muito obrigada!

Não existe caminho para a paz. A paz é o caminho.

(Mahatma Gandhi, líder indiano).

RESUMO

O estudo que será apresentado é resultado da necessidade de adoção de um modelo de gestão que referencie conceitual e metodologicamente a avaliação de estágio probatório. A complexidade presente no contexto de gestão das organizações públicas federais brasileiras, carregadas de extenso arcabouço legal, carece de pesquisas, que revelem a efetividade da aplicação do texto legal ao ambiente de trabalho. A pesquisa considera a possibilidade da adoção da gestão por competência como modelo, apoiada na publicação do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal à gestão da capacitação. O objetivo geral da pesquisa foi identificar a possibilidade de aplicação desse modelo à avaliação de estágio probatório, estabelecida pela Lei 8.112/1990, e que até a atualidade, não definiu o referencial de gestão a adotar para sua execução. A UFPA foi a instituição escolhida para o estudo dessa avaliação por já ter iniciado a implantação da gestão por competências, por meio do mapeamento das competências dos seus servidores, condição indispensável à realização da pesquisa. Para compreensão conceitual do presente estudo foram utilizados referenciais teóricos sobre a nova administração pública, modelo gerencial, gestão de pessoas, gestão por competências, avaliação de desempenho e gestão do desempenho. A pesquisa realizada é de natureza aplicada, e quanto aos objetivos é exploratória e descritiva, tendo utilizado como procedimentos a pesquisa bibliográfica e documental, além de coleta de dados por meio de questionário estruturado. A pesquisa possibilitou a identificação da percepção das pessoas-chave da instituição quanto à proposta de metodologia de avaliação de estágio probatório por competências, revelando que esse modelo é viável de ser implantado. As principais contribuições da pesquisa apresentadas nas considerações finais dizem respeito: ao processo de aplicar o método por competências ao estágio probatório, as consequências positivas da sua adoção e a validação de nova proposta de instrumento de avaliação.

Palavras-chave: Competência. Gestão. Avaliação. Desempenho.

ABSTRACT

The study that will be presented is the result of the need to adopt a management model that conceptually and methodologically references the evaluation of probationary stage. The complexity present in the context of the management of Brazilian federal public organizations, loaded with an extensive legal framework, requires research that reveals the effectiveness of applying the legal text to the work environment. The research considers the possibility of adopting competency management as a model, supported by the publication of Decree 5.707 / 2006, which established the National Policy for the Development of Federal Public Administration Personnel to manage capacity. The general objective of the research is to identify the possibility of applying this model to the evaluation of probationary stage, established by Law 8.112 / 1990, and to date, did not define the management reference to be adopted for its execution. The UFPA was the institution chosen for the study of this evaluation because it already started the implementation of the management by competencies, by mapping the competencies of its servers, an indispensable condition for conducting the research, considering that the theoretical reference of the model indicates that This is the initial step for your adoption. For conceptual understanding of the present study, theoretical references on the new public administration, management model, people management, management by competences, performance evaluation and performance management were used. The research carried out is of an applied nature, and as far as the objectives is exploratory and descriptive, having as a procedure the bibliographic and documentary research, as well as data collection through a structured questionnaire. The research made it possible to identify the perception of the key people of the institution regarding the proposed methodology for assessing the probationary stage by competencies, revealing that this model is feasible to be implanted. The main contributions of the research presented in the final considerations are: the process of applying the competency method to the probationary stage, the positive consequences of its adoption and the validation of a new proposal for an evaluation instrument.

Key words: Competence. Management. Evaluation. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão por competências.....	28
Figura 2 - O significado de competência e de suas três dimensões.....	31
Figura 3 - Relação entre os fatores de avaliação de estágio probatório e competência.....	32
Figura 4 - Exemplo fictício da possibilidade de encadeamento entre estratégia organizacional, competência e avaliação de desempenho no estágio probatório.....	34
Figura 5 - Escala de avaliação.....	35
Figura 6 - Representação da composição do novo instrumento de avaliação de estágio probatório.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Processo de realização da avaliação de estágio probatório da UFPA.....	17
Quadro 2-	Relação entre as competências da Avaliação de Desempenho da UFPA e os fatores de Avaliação de Estágio Probatório da Lei 8.112/90.....	18
Quadro 3 -	Exemplo de avaliação de duas competências fundamentais.....	18
Quadro 4 -	Números da avaliação de estágio probatório na UFPA.....	20
Quadro 5 -	Principais períodos e marcos legais.....	26
Quadro 6 -	Relação entre os fatores e as perspectivas de avaliação.....	30
Quadro 7-	Composição de uma competência para um servidor de uma biblioteca.....	33
Quadro 8-	Procedimentos de pesquisa para proposição do novo instrumento de avaliação de estágio probatório por competências dos servidores TAE da UFPA.....	40
Quadro 9 -	Os fatores comportamentais de avaliação de estágio probatório descritos em forma de competência.....	43
Quadro 10 -	O fator produtividade e sua relação com os grupos de competências mapeadas.....	43
Quadro 11 -	Indicadores de avaliação por categorias de análise do comportamento.....	45
Quadro 12 -	Resultados obtidos sobre a ausência de nota.....	49
Quadro 13 -	Resultados obtidos sobre descrição dos fatores em forma de competência.....	51
Quadro 14 -	Resultado sobre a frequência da expressão do desempenho.....	54
Quadro 15 -	Resultados quanto ao fator produtividade.....	56
Quadro 16-	Resultados sobre o peso de cada fator na avaliação.....	58
Quadro 17 -	Resultados sobre o processo de avaliação presente na proposta..	59
Quadro 18 -	Resultados quanto ao primeiro questionamento de pesquisa.....	62
Quadro 19-	Resultados quanto ao segundo questionamento de pesquisa.....	64
Quadro 20 -	Resultados quanto ao terceiro questionamento de pesquisa.....	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Cadc -	Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira
Consad -	Conselho Superior de Administração
DDD –	Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento
ENAP -	Fundação Escola Nacional de Administração Pública
Gestcom –	Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional
Mare -	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
Mpog -	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
NAP -	Nova Administração Pública
NPM -	New Public Management
PDI –	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIDT -	Plano Institucional de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos.
PNDP -	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
Progep -	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
RJU -	Regime Jurídico Único dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais
TAEs -	Técnico-Administrativos em Educação
UFPA-	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	17
1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	21
1.3 Justificativa	21
2 A INFLUÊNCIA DO MODELO GERENCIAL PARA A ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	24
3 RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO	28
4 METODOLOGIA	36
4.1 Tipo de Pesquisa	36
4.1.1 Local e descrição de contexto da pesquisa.....	37
4.1.2 Técnica de pesquisa e coleta de dados.....	38
4.1.3 População pesquisada.....	39
4.2 Procedimentos	40
4.2.1 Primeira etapa: Realização do levantamento bibliográfico documental.....	41
4.2.2 Segunda etapa: Descrição dos fatores Disciplina, Responsabilidade e Capacidade de Iniciativa em forma de competência.....	41
4.2.3 Terceira etapa: Validação da descrição dos fatores em forma de competências.....	42
4.2.4 Quarta etapa: Definição dos critérios de descrição dos fatores Produtividade e Assiduidade.....	42
4.2.5 Quinta etapa: Elaboração do novo instrumento de avaliação de estágio probatório por competências.....	44
4.2.5.1 <i>Decomposição dos fatores de desempenho e categorias de análise do comportamento</i>	44
4.2.5.2 <i>Definição de escala de avaliação</i>	46
4.2.5.3 <i>Critérios e instruções para apuração do resultado de avaliação</i>	46
4.2.6 Sexta etapa: Elaboração do questionário de coleta de dados sobre o novo instrumento de avaliação.....	47
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	71
APÊNDICE A	72
APÊNDICE B	76
APÊNDICE C	83
APÊNDICE D	88

1 INTRODUÇÃO

As condições para a avaliação de estágio probatório foram instituídas pela Lei 8.112/1990. Essa lei é aplicada com o objetivo de avaliar se o servidor está apto e capaz para o exercício do cargo público ao qual foi empossado, adquirindo a estabilidade, que é o estado ou atributo do servidor estável.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, artigo quarto, a estabilidade é adquirida, pelos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público; após três anos de efetivo exercício. No entanto, apenas o decurso do tempo não garante a estabilidade. Como condição para adquiri-la, além do tempo, é obrigatória a realização de “avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade”. (BRASIL. Constituição Federal, art. 41, § 4º, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Essa avaliação especial de desempenho é a avaliação de estágio probatório. Está estabelecido no § 2º do artigo 20, da Lei 8.112/1990 que o servidor não aprovado, no estágio probatório, será exonerado, ou seja, será desligado do cargo que ocupava.

O servidor, então, que ao final dos três anos de estágio probatório, for reprovado na avaliação de desempenho não poderá permanecer no cargo que exercia. Sendo assim, essa avaliação tem a proposta de selecionar e efetivar a permanência, no serviço público, apenas de servidores que tenham condições de atender ao propósito máximo que a sociedade requer desse poder, que é a prestação de serviços públicos de qualidade.

Por isso, essa avaliação é bastante oportuna, pois permite que o servidor seja avaliado no exercício da sua função, na observância de cinco fatores também estabelecidos no artigo 20 da Lei 8.112/1990: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; e V - responsabilidade.

Obedecendo a essa obrigatoriedade, as instituições federais vêm realizando avaliações de estágio probatório com base nesses cinco fatores. “Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”. (CHIAVENATO, 2009, p. 113).

Sendo assim, percebe-se o nível de complexidade que pode existir nesse processo de avaliação de estágio probatório, pois o ato de julgar o servidor em estágio probatório tem o propósito de revelar se ele é apto e capaz para ocupar uma

função pública, demonstrando a seriedade com que deve ser conduzida essa avaliação. Apesar disso:

A existência de raríssimos casos de demissão no serviço público demonstra a fragilidade da Administração em coibir comportamentos incompatíveis com o ministério público. Além disso, a aprovação no estágio probatório tornou-se mera formalidade, pois, tão escassas quanto as demissões, as exonerações nessa fase de experiência e demonstração da vocação para servir ao público dependem de registros e atitudes gerenciais que, via de regra, são abafadas pelo paternalismo e corporativismo característicos da administração pública brasileira. (LEME, 2014, p. 102).

Tomando a afirmativa do autor como referência, a implantação de uma avaliação criteriosa, com base em um modelo de gestão, que considerasse os aspectos do desempenho na promoção da eficiência e eficácia da organização pública, seria uma alternativa para minimizar os impactos do paternalismo e corporativismo presentes na administração pública brasileira.

Com efeito, essa é uma tentativa válida que merece atenção, tendo em vista os inúmeros benefícios que pode trazer, entre eles, o de avaliar melhor os servidores que estão ingressando no serviço público.

Leme (2014) argumenta que os servidores em estágio probatório podem não possuir experiência prévia, pois o ingresso no serviço público nem sempre exige essa condição, ao contrário da iniciativa privada que pode fazer essa exigência. Sendo assim, durante esse período de três anos de estágio probatório o servidor deveria ser apoiado pela área de recursos humanos da organização para que seus pontos fracos fossem supridos e assim ele ter o direito de encontrar seu caminho na vida pública.

Em 2006, foi publicado o Decreto 5.707/2006, que implantou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), para os órgãos da administração pública federal. Dentre as finalidades da PNDP está a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Para atender a essa finalidade, o modelo de gestão adotado pela PNDP é o de gestão por competências. Esse modelo, de acordo com o decreto, deve ser orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

As instituições federais passaram, então, a buscar a implantação desse modelo para o gerenciamento de seu pessoal. O modelo de gestão por competências possui diversas técnicas e instrumentos bem delimitados para sua implantação. Conforme estudado por Brandão (2012), ele se assenta na formulação da estratégia organizacional, na realização do mapeamento de competências da organização, na captação e desenvolvimento dessas competências, no acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados e ainda na retribuição, que é o reconhecimento do bom desempenho organizacional das equipes e pessoas.

Tendo em vista que avaliar o desempenho dos servidores em estágio probatório é uma obrigatoriedade legal e que a gestão por competências é o modelo adotado pela administração pública federal para o desenvolvimento das pessoas, a proposta deste trabalho é verificar a aplicabilidade do modelo ao processo de avaliar o desempenho dos servidores em estágio probatório, da carreira de técnico-administrativo da Universidade Federal do Pará (UFPA).

A UFPA realizou em 2011 o primeiro Mapeamento de Competências dos seus servidores por meio do Projeto de mapeamento de competências, que teve aprovação de recursos pelo Ministério do Planejamento, para sua efetivação. De acordo com Costa e Almeida Júnior (2013), o Mapeamento de Competências individuais dos servidores técnico-administrativos correspondeu à primeira etapa da Implantação do modelo de Gestão por Competências na Universidade Federal do Pará e foi concluído, no período de um ano, com a descrição das competências de todos os cargos existentes na Universidade. Foram identificadas, ao todo, 32 competências individuais na instituição.

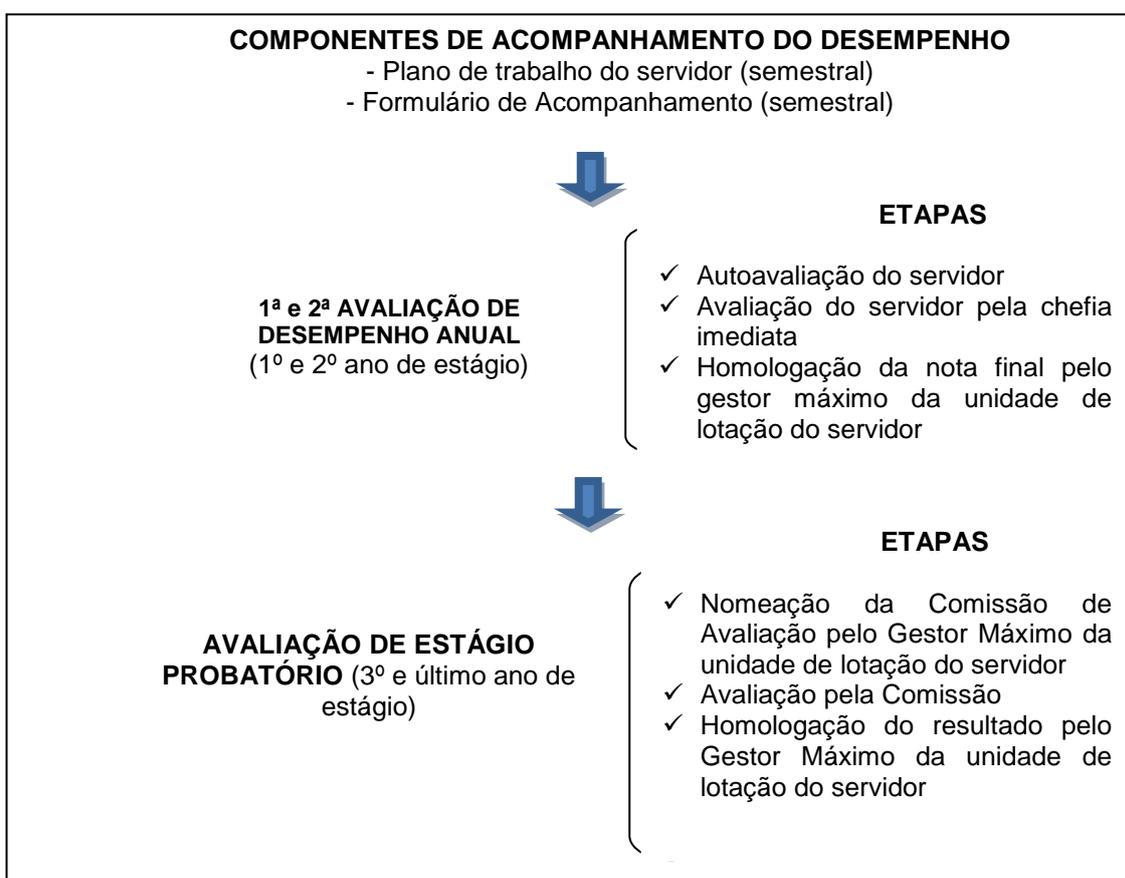
Como o mapeamento é parte do processo de gestão por competências, seus resultados podem ser aplicados, de acordo com Brandão (2012), aos diversos subsistemas de gestão de pessoas, como a avaliação do desempenho, o desenvolvimento das competências da organização por meio do diagnóstico de necessidades de capacitação, assim como o recrutamento e a seleção.

Neste trabalho serão estudadas as possibilidades de contribuição do modelo de gestão por competências à avaliação de desempenho, mais especificamente da avaliação de desempenho no estágio probatório da UFPA.

1.1 Problema de Pesquisa

A UFPA implantou a avaliação de estágio probatório em 2013, com base na resolução nº 1.327/2011, que já possui uma nova versão, a Resolução nº 1.439/2016 do Conselho Superior de Administração da UFPA (CONSAD). O Quadro 1, a seguir, demonstra o processo de realização da avaliação de estágio probatório.

Quadro 1 - Processo de realização da avaliação de estágio probatório da UFPA.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Faz parte da 1ª e 2ª Avaliações de Desempenho Anuais, a avaliação das competências: comportamento ético, relacionamento interpessoal, comprometimento, foco no usuário e responsabilidade. O Quadro 2 abaixo apresenta uma relação entre as competências avaliadas e os fatores exigidos pela Lei para a avaliação de estágio probatório.

Quadro 2 - Relação entre as competências da Avaliação de Desempenho da UFPA e os fatores obrigatórios de Avaliação de Estágio Probatório da Lei 8.112/90.

Os 5 Fatores previstos pela Lei 8.112/90 para avaliação do servidor em estágio probatório	Competências descritas pelo Programa de Avaliação de Desempenho da UFPA para os dois primeiros anos de avaliação do servidor em estágio probatório
Assiduidade; Disciplina; Capacidade de iniciativa; Produtividade; Responsabilidade.	Comportamento ético; Relacionamento interpessoal; Comprometimento; Foco no usuário; Responsabilidade

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na primeira coluna do quadro 2, estão descritos os cinco fatores de avaliação previstos em Lei. Na segunda coluna, está listado o que realmente é avaliado nos dois primeiros anos de estágio probatório. Nota-se que apenas o item responsabilidade previsto em Lei está presente na avaliação do servidor em estágio probatório na UFPA.

Segue abaixo, no quadro 3, um exemplo de avaliação de duas das cinco competências, relacionadas no Quadro 2.

Quadro 3 - Exemplo de avaliação de duas competências fundamentais.

Competências Fundamentais	Descrição	Auto-Avaliação	Pontuação
Comportamento Ético	Adotar postura de respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público.	10,00	8,00
Relacionamento Interpessoal	Demonstrar capacidade de se relacionar com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	9,50	9,50

Fonte: Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores TAE da UFPA, 2008.

Percebe-se que a avaliação é feita com base no juízo de valor do avaliador ao relacionar a descrição da competência ao desempenho do servidor, conferindo-lhe uma nota. Esse aspecto já justificaria uma reformulação do processo, pois o próprio “senso de justiça” descrito na competência comportamento ético, por exemplo, requer maiores parâmetros para ser-lhe conferido um julgamento.

Conforme Bergue (2011, p. 591- 592), “A análise do desempenho remete à perspectiva de resultado”. Dessa forma, ao observarmos a descrição acima sobre o relacionamento interpessoal, por exemplo, parece muito mais uma base conceitual desenvolvida pela organização do que uma relação entre objetivo e resultado.

Segundo Dutra (2014, p. 48), comportamento se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. O autor afirma ainda que a avaliação do comportamento deve ser feita a partir da descrição de comportamentos observáveis, como, por exemplo, “harmoniza clima de disputas, buscando aliar interesses diversos”.

Sendo assim, o que se deverá observar, no comportamento do avaliado, que indique a sua capacidade de se relacionar com as pessoas? No exemplo de avaliação do quadro acima, o que será “manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo”? A avaliação poderá ser objetiva, com aplicação de nota a esse aspecto tão subjetivo?

Dessa forma, é necessário estabelecer um parâmetro melhor para descrever os cinco fatores obrigatórios, em forma de competência, para a realização da avaliação de estágio probatório, apontados no quadro 2:

Os comportamentos descritos para representar competências são objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado. Quando a descrição não é clara e nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém. A descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, como, por exemplo, “Resolve problemas de álgebra”. A ele pode ser acrescida, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra, como, por exemplo, “Resolver problemas de álgebra sem utilizar calculadoras”. Pode-se incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade ou o nível de desempenho considerado satisfatório, como, por exemplo, “Resolve problemas de álgebra, cada um deles em menos de 10 minutos e com exatidão. (CARBONE, 2009, p. 56 - 57).

Esse aspecto acima descrito demonstra um método para descrever competências e, como tal, poderia ser aplicado à avaliação de estágio probatório a fim de descrever os fatores de avaliação em forma de comportamentos observáveis. Assim, a avaliação de desempenho teria maior acuracidade, pois tais comportamentos poderiam ser atestados pelos avaliadores com base em critérios e condições claros. O Quadro 4, abaixo, apresenta alguns números da Avaliação de estágio probatório da UFPA:

Quadro 4 - Números da avaliação de estágio probatório na UFPA.

PERÍODO	AVALIAÇÕES A SEREM REALIZADAS*	AVALIAÇÕES VÁLIDAS E REALIZADAS	AVALIAÇÕES NÃO INVÁLIDAS OU NÃO-REALIZADAS
2013 (Outubro a Dezembro)	37	29	17
2014 (Janeiro a Dezembro)	220	116	104

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com o relatório de gestão da PROGEP 2013 (p. 48), 2014 (p. 42 e 43) e Planilhas de controle da Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira (CADC).

Em 2013, de todas as avaliações a serem realizadas, 78,38% foram válidas, ou seja, estavam de acordo com a legislação vigente, contra 21, 62% que não foram realizadas ou continham erros legais que as invalidavam. Em 2014, 52,7% das avaliações realizadas foram válidas, contra 47,3% de avaliações inválidas ou não realizadas.

Os dados disponíveis sobre a avaliação revelam que a UFPA busca atender, ainda, a critérios meramente formais e legais. Não se vê nos relatórios citados, informações gerenciais que apontem aspectos do desempenho desses servidores. Sendo assim, como é possível diagnosticar o desempenho?

Tendo a UFPA que responder por resultados estratégicos, de que forma a avaliação de estágio probatório poderia gerar informações sobre o desempenho com relação às metas? Como saber se um servidor realmente está apto e capaz a se tornar um servidor estável, considerando as condições atuais de descrição das competências elencadas para a avaliação de estágio probatório?

Se já está em curso a implantação da gestão por competências, na UFPA, por meio da realização do mapeamento de competências, como utilizar as competências mapeadas para avaliar o desempenho no estágio probatório?

A gestão por competências constitui processos capazes de atender a essas diversas necessidades levantadas nos questionamentos acima:

A gestão por competências constitui um modelo de gestão que utiliza o conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO, 2012, p. 8).

Desse modo, considerando o arcabouço conceitual e instrumental que o modelo de gestão por competências pode oferecer, será oportuno aplicá-lo à avaliação de estágio probatório, considerando a obrigatoriedade de avaliação dos cinco fatores obrigatórios por lei?

1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi identificar se a metodologia de gestão por competências atende ao processo de avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPA, em estágio probatório.

Os objetivos específicos foram: descrever os fatores de avaliação de estágio probatório em termos de comportamentos observáveis (competências); estabelecer indicadores para cada fator descrito; elaborar proposta de instrumento de avaliação; e identificar a percepção da área de gestão de pessoas da UFPA sobre o instrumento de avaliação de desempenho por competências.

1.3 Justificativa

Apesar da legislação em vigor não apontar aspectos cruciais da avaliação, como os padrões de desempenho, importante considerar que talvez o legislador tenha tido essa intencionalidade a fim de possibilitar a adoção de modelos que se sucedam em eficiência e eficácia, no processo de avaliar o desempenho, cabendo a

Lei apenas nortear os aspectos obrigatórios. Mais uma vez parece caber aos gestores públicos a tarefa de modelar a avaliação.

Se aos gestores cabe esse papel, a sociedade, como usuária da prestação de serviços públicos, recebe o produto do trabalho dos servidores. No caso da UFPA, podemos identificar esse produto como a necessidade da prestação de um ensino público de qualidade, ao atendimento da comunidade universitária, em acordo com políticas públicas de igualdade e inclusão social; o correto controle dos gastos públicos, o avanço na qualificação de estudantes egressos da graduação, entre tantos outros serviços complexos, que envolvem a universidade e seu papel social.

Essa complexidade torna a questão do desempenho das pessoas um aspecto primordial, pois, a “pessoa expressa competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência”. (CARBONE et al., 2009, p. 44), e isso se relaciona à capacidade que ela tem de efetivar o que a instituição e a sociedade precisam: a prestação de serviços públicos de qualidade.

Assim sendo, identificar possíveis melhorias ao processo de avaliar as pessoas que ingressam na instituição, auxilia bastante na efetivação de servidores mais comprometidos com o serviço público.

Além disso, a pesquisa realizada poderá subsidiar estudos comparativos com outros modelos da área de gestão, propiciando a aplicação de novas metodologias em caráter experimental relacionadas à avaliação de estágio probatório.

A importância de estabelecer indicadores de desempenho, para cada competência, advém da necessidade de melhorar a capacidade de acuracidade de uma avaliação iminente comportamental, tendo em vista que quatro dos cinco fatores obrigatórios de avaliação de estágio probatório (responsabilidade, capacidade de iniciativa, disciplina e assiduidade) apresentam fortes características atitudinais e um único fator (produtividade) está mais associado ao resultado operacional ligado a metas, por exemplo.

Esse aspecto da pesquisa visa identificar de que forma indicadores de desempenho podem ser descritos de maneira a evidenciar comportamentos observáveis.

Estabelecer uma escala de avaliação adequada à medição de desempenho comportamental representa um achado importante, o qual a pesquisa pretende alcançar, o que permitirá aos gestores imediatos dos servidores em estágio

probatório melhorarem a imparcialidade na avaliação e reduzirem a subjetividade da análise do desempenho de seus subordinados.

Além disso, a avaliação poderá sofrer alterações que produzam relatórios de gestão de pessoas mais gerencias, proporcionando a melhoria na tomada de decisões com relação a novas políticas de capacitação e desenvolvimento, qualificação e reconhecimento profissional, além de ser uma boa ferramenta para a gestão da inovação, considerando que indicadores de produtividade poderão ser fixados em termos de metas com indicadores de desempenho específicos.

A pesquisa poderá, ainda, apontar estágios de desenvolvimento que os servidores deverão alcançar, durante os três primeiros anos de ingresso na instituição, haja vista que “a competência no trabalho é desenvolvida por meio de processos de aprendizagem”. (BRANDÃO, 2012, p. 75).

O estímulo ao envolvimento dos gestores públicos oferece uma outra perspectiva da importância da pesquisa. “A contribuição do cidadão para o financiamento da máquina estatal dilui-se de tal forma, que a população parece não se sentir legítima cobradora da qualidade dos serviços públicos e de resultados socialmente relevantes”. (LEME, 2014, p. 7).

Posto isto, recai sobre o próprio Sistema Público essa fiscalização da qualidade. Aí reside um aspecto primordial que requer atenção dos gestores públicos, que é atuar de maneira a possibilitar a melhoria dos processos e instrumentos de gestão. Assim, é representativo que os gestores e servidores envolvidos com o processo de estabelecer melhores parâmetros de avaliação sejam levados a contribuir com a pesquisa.

2 A INFLUÊNCIA DO MODELO GERENCIAL PARA A ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Há um movimento denominado Nova Administração Pública (NAP) que surgiu no Brasil na década de 90 com a urgente necessidade de reforma administrativa do estado brasileiro. O termo NAP é uma tradução do termo em inglês *New Public Management* (NPM) significando uma nova forma de gestão do setor público, de maneira mais aberta aos conceitos de mercado.

Influenciado pelas diretrizes do emblemático Consenso de Washington – resultante de reunião de representantes do governo norte-americano e de organismos financeiros internacionais, além de economistas de diversos países realizada em Washington em 1989, que a partir da avaliação de experiências de reformas econômicas levadas a efeito pelo Chile e México, consolidaram um consenso – que se tornou um ‘novo saber coletivo’ acerca da eficiência das reformas orientadas para o mercado. São 10 os itens do receituário formulado nesse evento, sintetizados pelo economista John Williamson: o ajuste estrutural do déficit público, a redução do tamanho do Estado, a privatização das estatais, a abertura do comércio internacional, o fim das restrições ao capital externo, a abertura financeira às instituições internacionais, a desregulamentação da economia, a reestruturação do sistema previdenciário, o investimento em infra-estrutura básica e a fiscalização dos gastos públicos. (PAULA 2005 apud BERGUE 2011, p. 248).

A NAP é então um movimento de reforma na administração pública em que se observa, entre outros aspectos, “[...] a inserção dos valores gerenciais privados, influenciando, em particular, a transferência de tecnologias de gestão do setor privado para o público”. (BERGUE, 2011, p. 229).

Sua orientação é a chamada administração pública gerencial. A reforma administrativa do Estado propunha basicamente a passagem de um modelo de administração pública burocrática para um modelo gerencial que guarda influência direta do ambiente empresarial.

Depois de amplamente debatida, a emenda constitucional da reforma administrativa foi remetida ao Congresso Nacional em agosto de 1995. À emenda seguiu-se a publicação pela Presidência da República do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, cuja proposta básica é a de transformar a administração pública brasileira de burocrática em administração pública gerencial. A partir daquele momento, a reforma do aparelho do Estado visando torná-lo menor, mais eficiente e mais voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos, passou a ser uma questão nacional. (PEREIRA, 1998, p. 32).

Klering; Porsse; Guadagnin (2010), enfatizam que a diferença fundamental do novo modelo de administração pública está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. Ou seja, de nada adianta ter todos os processos normatizados e legalizados pelas instituições administrativas do governo operando se a população e seus reais interesses não estiverem sendo atendidos.

Para fazer frente a essas novas exigências, com base no Plano Diretor, a área de pessoal recebeu especial atenção. Os servidores deveriam envolver-se nesse novo processo de mudança, pois ficou claro que a nova administração gerencial dependia de novos processos reconhecidos e apreendidos pelos servidores. Observa-se, portanto, uma tendência geral em implantar mudanças relacionadas à gestão de pessoas e que deverão compor o perfil do servidor público, no novo Estado que se configura, das quais destacamos:

- 1- Captação de novos servidores;
- 2- O desenvolvimento de pessoal;
- 3- A implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos;
- 4- A instituição e reorganização de carreiras e cargos deforma a compatibilizá-los com a necessária reconstrução do aparelho do Estado;
- 5- A formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente.(BRASIL, 1997, p. 8 - 9)

Além disso, “o principal centro de atividades para o desenvolvimento de recursos humanos, no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), é a ENAP - Fundação Escola Nacional de administração Pública”. (BRASIL, 1997, p. 10). “Ressalta, assim, nesta exposição, seu duplo aspecto: de política voltada para o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado – por meio das carreiras - e de política destinada ao desenvolvimento do potencial profissional dos servidores públicos - por intermédio da capacitação”. (BRASIL, 1997, p. 10).

O item 04, acima descrito, revela a dimensão institucional-legal da reforma inspirada nos princípios da administração gerencial, que se iniciou pela reformulação de aspectos do Regime Jurídico Único dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (RJU), instituído pela Lei nº 8.112/1990. O RJU “mereceu grande atenção nesse processo de reformulação legal: em pouco mais de doze meses, foram alterados 58 dos seus 253 artigos originais e ainda, revogados outros 07 artigos e 13 alíneas, incisos e parágrafos”. (BRASIL, 1997, p. 11).

Essa reformulação teve como objetivo rever os textos legais a fim de deslocar o controle sobre processos para o controle com base em resultados.

Concebido no contexto do retrocesso constitucional verificado em 1988, no capítulo da administração pública, que resultou em inúmeras amarras de ordem burocrática sem precedentes na história republicana, o Regime Jurídico Único tinha acentuado caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor, materializando o equívoco da uniformização das relações de trabalho entre todos os servidores do Estado. (BRASIL, 1997, p.13).

Destarte, avaliando-se esses aspectos, fica claro que uma das premissas essenciais do novo modelo gerencial está focada em mudanças na área de gestão de pessoas. Nota-se, no quadro 4, a seguir, que a partir da segunda metade da década de noventa, o enfoque nas pessoas ganhou maior destaque na administração pública federal.

Quadro 5 - Principais períodos e marcos legais.

Período	Marcos legais	Implicações
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento

Fonte: BRASIL (2012, p. 8).

A preocupação com a capacitação demonstra, claramente, a intenção do governo em preparar cada vez mais os servidores para os desafios desse novo modelo de administração gerencial, que requer indivíduos ativos, mais responsivos e, por isso, como processo natural de evolução, em 2006, publicou o Decreto 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), na Administração Pública Federal, tendo por base a gestão por competências.

O Decreto provocou, então, mudanças na forma de gerir pessoas e no significado de desenvolvimento de pessoas. O modelo gerencial possibilita resultados mais efetivos e influencia a gestão de pessoas, na administração pública federal, a adotá-lo.

3 RELAÇÕES ENTRE COMPETÊNCIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

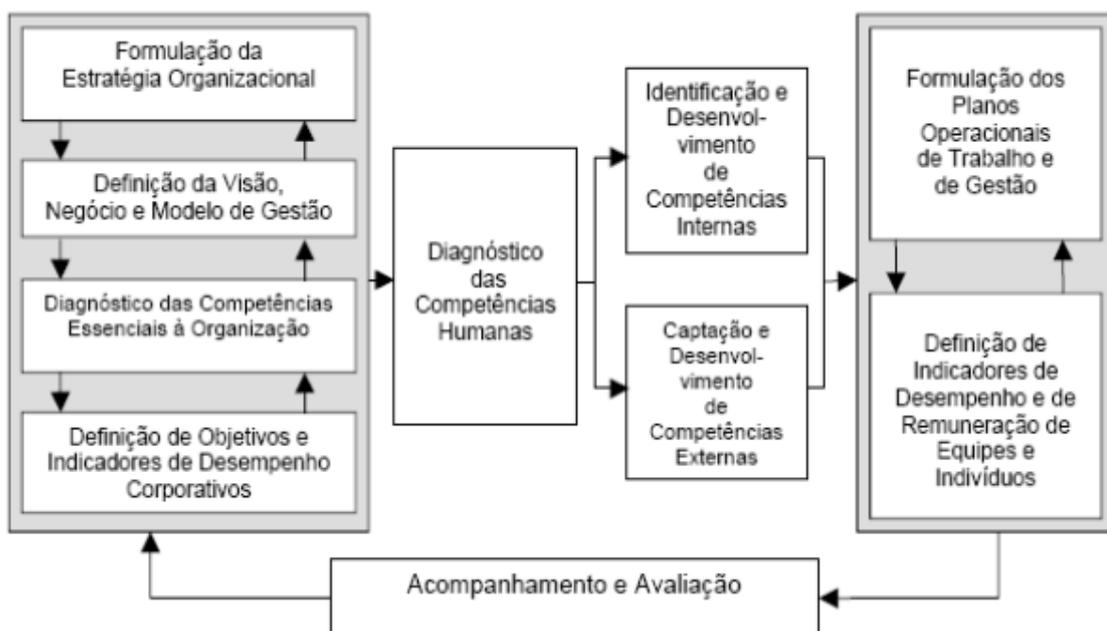
As competências do indivíduo correspondem ao início do processo de gestão por competências. Pela relação existente entre competência e desempenho superior pode-se afirmar que não basta ter um conjunto de competências mapeadas. Enquanto atividade produtiva, o trabalho é a extensão das competências que o indivíduo mobiliza diante de situações cada vez mais dinâmicas e complexas. Ou seja, definir as competências é apenas uma parte do processo de gestão e não o processo em si.

Nesse sentido, as competências quando descritas devem ser relacionadas às circunstâncias nas quais serão utilizadas, assim permitindo que seja avaliado seu desenvolvimento, possibilitando o alcance de resultados.

Zarifian (2001), apresenta um conceito dinâmico que define a competência como a característica do indivíduo superar as expectativas na execução das atividades, ter iniciativa que o leve a dominar novas situações, sendo responsável por elas e reconhecido por isso.

O modelo a seguir, da Figura 1, mostra como as competências são inseridas no contexto de gestão.

Figura 1 - Modelo de gestão por competências.



Fonte: Guimarães et al.(2001) apud Carbone et al. (2006).

O modelo, acima, inicia-se pela formulação da estratégia organizacional e as competências são vinculadas tanto à organização quanto às pessoas, mostrando os diferentes níveis de aplicação. Nota-se que o diagnóstico das competências humanas constitui etapa posterior ao diagnóstico das competências organizacionais e são seguidas pelo planejamento do seu desenvolvimento, formulação de planos e definição dos indicadores de desempenho da equipe e dos indivíduos.

No processo final, vêm o acompanhamento e a avaliação. Presume-se que a avaliação seja a etapa que possibilite verificar se o desempenho foi alcançado, com base nos indicadores pré-estabelecidos. Esse modelo engloba a avaliação de desempenho como subprocesso de gestão, permitindo avaliar as competências organizacionais, assim como as de suas equipes e indivíduos.

A Avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2009), pode ser considerada como o ato de julgar se um determinado parâmetro estabelecido como excelente, foi atingido. É um processo que avalia a eficiência individual ou grupal, representando uma técnica de direção, que localiza problemas de adequação ao cargo, problemas entre chefias e subordinados, necessidades de treinamento, podendo ser utilizado para estabelecer programas para eliminar ou neutralizar os problemas. Ou seja, é uma ferramenta de diagnóstico.

A avaliação de desempenho no estágio probatório deve apontar a aptidão e a capacidade do servidor para o exercício do cargo que ocupa. No entanto, aptidão e capacidade não designam exatamente o desempenho. Após a descrição dos fatores obrigatórios do estágio probatório (disciplina, iniciativa, responsabilidade, assiduidade e produtividade), em termos de comportamentos observáveis (competências), pode-se proceder a avaliação, por meio de indicadores de desempenho. Assim, “o resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo”. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13), o que evidencia a relação direta entre competência e avaliação de desempenho, validando a proposta.

Sendo assim, mesmo a avaliação de estágio probatório não sinalizando legalmente a adoção do modelo de competências, mas o fato de integrar o processo de gestão do desempenho, por ser tecnologia gerencial e ferramenta de gestão, pode agregar tal modelo e ser testada como uma nova forma de medir o desempenho dos servidores ingressantes no serviço público.

Quatro dos fatores obrigatórios para a avaliação de estágio probatório (disciplina, capacidade de iniciativa, responsabilidade e assiduidade) são aspectos mais subjetivos e ligados ao comportamento, e o fator produtividade está ligado mais a resultados quantificáveis como as metas. Esses dois aspectos são complementares em uma avaliação, como explícito abaixo:

O desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada. (GILBERT, 1978 apud BRANDÃO et al. 2008, p. 882 - 883).

O referido conceito auxilia na compreensão da vinculação da avaliação do estágio probatório a aspectos relacionados ao comportamento esperado e as metas que o servidor deve alcançar, além de alertar para os prejuízos de se avaliar apenas um dos aspectos.

Conseqüentemente, parece-nos que a adoção de uma proposta de avaliação híbrida, que avalie as duas perspectivas, completa o sentido geral de avaliar o desempenho no estágio probatório.

A avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado. (BRANDÃO et al. 2008, p. 883).

O quadro abaixo demonstra como essas duas perspectivas se relacionam bem com os fatores de avaliação de estágio probatório.

Quadro 6 - Relação entre os fatores e as perspectivas de avaliação.

FATORES DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO	PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO
Disciplina	Do Comportamento (Maior relação com atitudes)
Capacidade de iniciativa	
Responsabilidade	
Assiduidade	
Produtividade	De Resultado (Maior relação com metas)

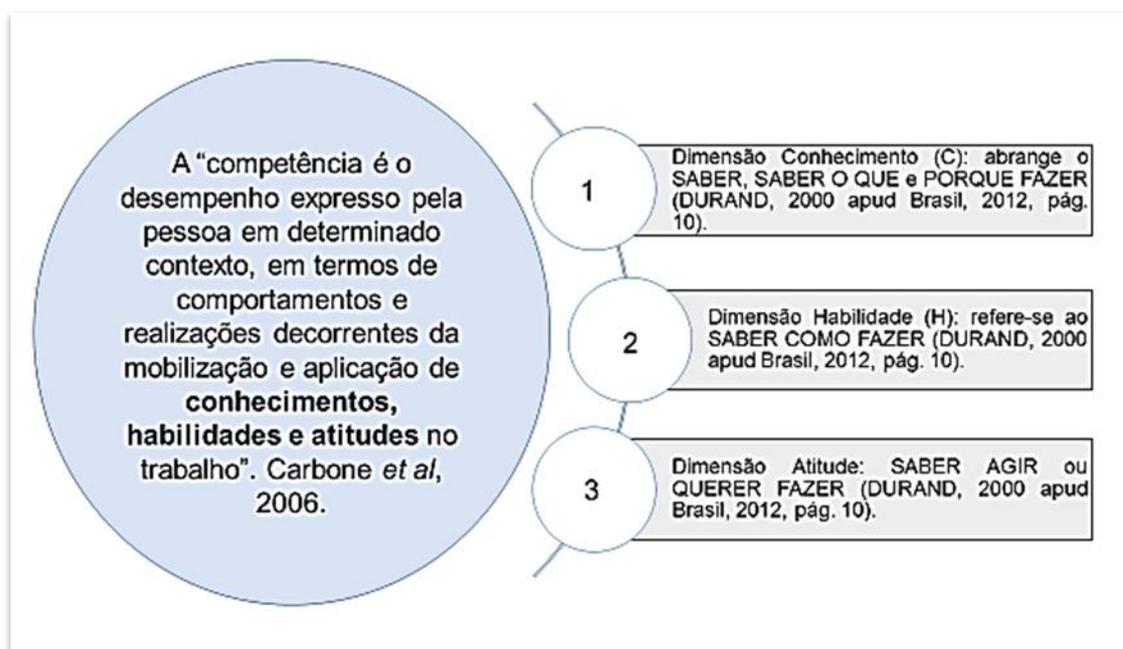
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para que os aspectos de maior relação com as atitudes integrem-se à avaliação é necessário um cuidado redobrado, tendo em vista a subjetividade que apresentam, “já que é sempre a percepção de uma pessoa sobre outra”, (DUTRA, 2014, p. 47), sofrendo diretamente a influência das relações entre o avaliador e o avaliado.

Pela curta duração de apenas três anos e pelo peso atitudinal da avaliação, o estágio probatório parece-nos levar a ideia de que, muito mais do que a experiência, a formação e os conhecimentos que o servidor tem ao ingressar na instituição, é importante que ele tenha a atitude de buscá-los, e a avaliação poderá ser um instrumento que o ajude a identificar, se ele corresponde a essa expectativa de comportamento. “A atitude está relacionada à dimensão do saber agir ou querer fazer”. (DURAND, 2000, apud BRASIL, 2012, p. 10).

No entanto, observando-se a relação estabelecida no quadro 6, a perspectiva por resultados também aparece como necessária na avaliação de estágio probatório. Vejamos abaixo a descrição de competências e o significado de cada uma das suas dimensões.

Figura 2 - O significado de competência e de suas três dimensões.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na figura acima, o significado de competência dado pelo autor explicita a inter-relação entre as três dimensões da competência para a expressão do desempenho. Desta forma, para diagnosticá-lo é necessário observar essa inter-

relação. Fica evidente, assim, a influência da competência na avaliação de desempenho.

Analisando-se os fatores para a avaliação de desempenho no estágio probatório, podemos explicitar a relação existente entre eles e as dimensões da competência presentes na figura 2. O fator produtividade mostra-se mais ligado às dimensões do conhecimento e das habilidades. Ela requer que o indivíduo saiba o que fazer e porque fazer (conhecimentos) e como fazer (habilidades).

No entanto, somente saber fazer e porque fazer não torna ninguém produtivo (atributo de quem produz). É necessário que para ser produtivo, o indivíduo tenha a atitude (o querer fazer). Os fatores assiduidade, responsabilidade, capacidade de iniciativa e disciplina mostram-se, assim, mais ligados à dimensão atitude e contribuem decisivamente para que o indivíduo seja considerado competente. Ou seja, é preciso saber o que fazer, porque fazer, como fazer e, ainda, querer fazer.

Na Figura 3, a seguir, está descrita essa relação.

Figura 3 - Relação entre os fatores de avaliação de estágio probatório e competência.

Fatores de Avaliação de Estágio Probatório	Aspectos condicionantes	Dimensões da Competência
Produtividade	Saber o que fazer	Conhecimento
	Saber porque fazer	
	Saber como fazer	Habilidade
Disciplina	Querer fazer	Atitude
Responsabilidade		
Capacidade de Iniciativa		
Assiduidade		

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Pode-se afirmar, pela relação mostrada, que é possível estabelecer parâmetros para o desenvolvimento de uma proposta de avaliação de estágio probatório por competências.

Observa-se ainda, que é na dimensão atitude que se concentra a maioria dos fatores de avaliação. Sendo assim, a avaliação de estágio probatório possui uma maior perspectiva de avaliação do comportamento.

De acordo com Carbone (2009, p. 56), para descrever uma competência em forma de comportamento utiliza-se “Um verbo e um objeto de ação, [...] sempre que possível e conveniente, uma condição [...] e um critério que indique um padrão de qualidade ou o nível de desempenho considerado satisfatório”.

Abaixo, segue o exemplo do Quadro 7, ilustrando a descrição da competência citada acima e de acordo com o explicado pelo autor:

Quadro 7 - Composição de uma competência para um servidor de uma biblioteca.



Fonte: Adaptado de Carbone et al. (2006, p. 57).

Acima, apresenta-se a técnica para elaborar a descrição de uma competência. Mas, para que um servidor possa ser avaliado com base nessa competência, é importante identificar as diversas dimensões que ela apresenta, ou seja, quais conhecimentos, habilidades e atitudes que a compõem.

Assim, considerando a competência exemplificada, qualquer servidor que atenda ao público numa biblioteca poderá ser capacitado para exercê-la, assim como poderá vir a ter seu desempenho avaliado.

É importante destacar que a avaliação de desempenho é um instrumento, um recorte de um processo maior, que é a gestão do desempenho.

Quando se reduz a gestão do desempenho à avaliação de desempenho, incide-se no primeiro erro: esquece-se que gestão implica *planejar* (o trabalho), *organizar* (os recursos necessários à consecução do volume e das condições de trabalho previsto), *executar* (acompanhar, entre outros aspectos) e, então, *avaliar*. (BERGUE, 2011, p. 571- 572).

Essa afirmativa revela que a avaliação não está solta e sim vinculada a um contexto. O ato de avaliar refere-se a um trabalho anterior, que foi previamente planejado, organizado e executado.

Assim, a avaliação de desempenho no estágio probatório deve considerar um planejamento de atividades e tarefas ligadas ao trabalho que o servidor desenvolve, relacionadas às necessidades da instituição. Apesar dos fatores de avaliação, fixado sem lei, não basta apenas observá-los, é preciso que os parâmetros de avaliação elaborados tenham relação com eles. O exemplo abaixo demonstra a possibilidade de vinculação entre a estratégia organizacional, objetivos, competência e avaliação:

Figura 4 - Exemplo fictício da possibilidade de encadeamento entre estratégia organizacional, competência, e avaliação de desempenho no estágio probatório.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: Expansão da prestação de serviços públicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO: Realizar concursos públicos para renovação e ampliação do quadro de servidores.

OBJETIVO INTERMEDIÁRIO RELACIONADO: Publicar normas internas para realização de concursos públicos.

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL (COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL): Elaborar edital de concurso público, em acordo com a resolução interna sobre o assunto (alocada no plano de trabalho do servidor ou servidores responsáveis).

DESCRIÇÃO DO **FATOR DISCIPLINA PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO**, RELACIONADO A COMPETÊNCIA REQUERIDA DO SERVIDOR: Obedecer às normas da instituição na execução de tarefas.

INDICADOR DE **DESEMPENHO**: Tarefas em conformidade com as normas da instituição realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A descrição de um indicador de desempenho como mostrado no exemplo da figura 4, pode ser usado para que o avaliador consiga dizer com maior precisão se o avaliado conseguiu efetivar um desempenho com relação à competência requerida.

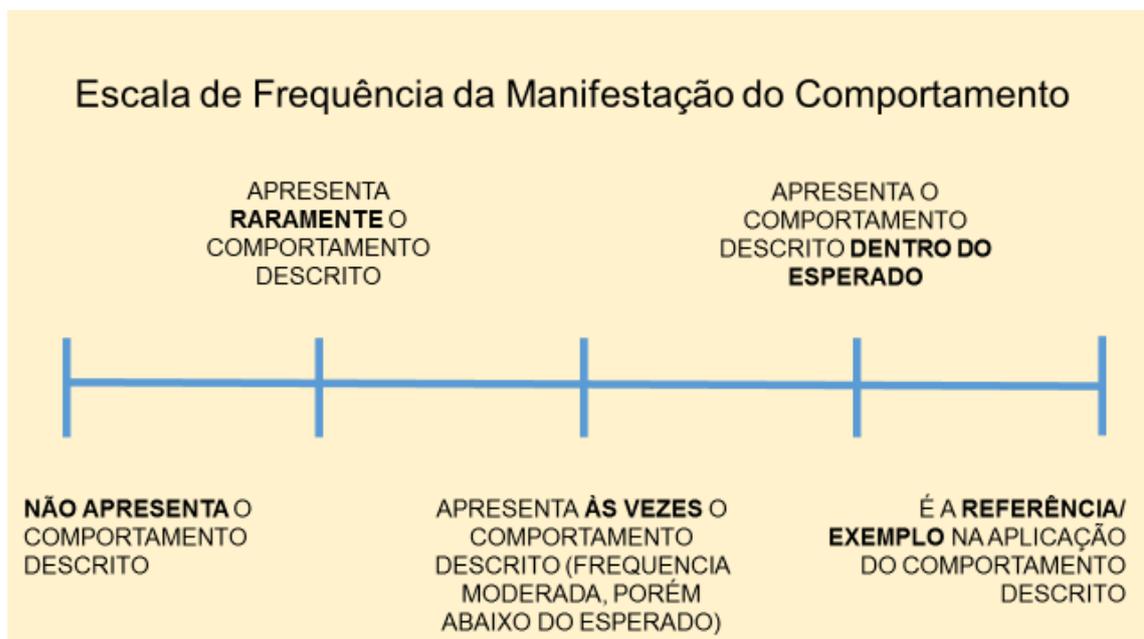
Desta maneira, é mais fácil para o avaliador “indicar” se o que foi alcançado ao final do processo (desempenho) está de acordo com o desejado, pois são os indicadores de desempenho que “[...] auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo”. (BERGUE, 2011, p. 592).

Tendo em vista que o fator disciplina, por exemplo, é um fator vinculado à dimensão atitude da competência, conforme demonstrado na figura 05, é certo que

ele reflete aspectos do comportamento, apresentando possibilidades de grande variação, em sua expressão.

De acordo com Dutra (2014), avaliar o desempenho do comportamento apresenta grande subjetividade, pois uma pessoa pode achar que o servidor é comprometido, enquanto outra pode achar que ele não é. “Por isso, a escala recomendada para avaliar comportamentos observáveis é a frequência com a qual a pessoa apresenta o comportamento”. (DUTRA, 2014, p. 49). Abaixo, vê-se a representação dessa escala.

Figura 5 - Escala de avaliação.



Fonte: Dutra (2014, p. 53).

O autor enfatiza que o comportamento nem sempre é uma constante e por isso dificilmente pode ser avaliado sem a presença de uma escala, que represente a frequência com que ele é expresso.

Desse modo, a avaliação comportamental parece estar mais ligada e melhor atendida por escalas, como a apresentada, do que por escalas de avaliação com a aferição de nota.

4 METODOLOGIA

Considerando os objetivos descritos para o projeto, essa seção discorrerá sobre a metodologia utilizada para a pesquisa. Assim, serão elencados o tipo de pesquisa, de procedimentos, as etapas de pesquisa e a análise dos resultados obtidos.

4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza aplicada e quanto aos objetivos é exploratória e descritiva. É aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.50).

Descritiva porque objetiva descrever o processo de avaliação de estágio probatório realizada atualmente na UFPA, e exploratória por ter, de acordo com “a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar e descobrir um novo tipo de enfoque”, (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 53) o de avaliar por competências o período de estágio probatório de servidores públicos.

Com relação aos procedimentos para a realização da pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, além da pesquisa de campo. “A pesquisa bibliográfica é necessária para gerar referenciais teóricos e práticos sobre o tema pesquisado e é realizada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Já a pesquisa documental, é considerada de segunda mão, já que “são os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros” (GIL 2008 apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 56).

Sendo assim, as referências teóricas da pesquisa foram de caráter bibliográfico, mas também documental uma vez que foram utilizados documentos produzidos pela área de gestão da UFPA e que serviram de referencial para esse trabalho.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Desta forma, foi realizada a pesquisa de campo com a finalidade de avaliar a percepção sobre o novo instrumento de avaliação de estágio probatório, desenvolvido com base no modelo de gestão por competências.

4.1.1 Local e descrição do contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada no âmbito da UFPA. Esta instituição é uma universidade *multicampi*, com atuação no Estado do Pará e sede e foro legal na cidade de Belém. Foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957 e possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Na capital, divide-se em diversas Unidades, sendo a sede na Cidade Universitária Professor José da Silveira Netto – Belém. Possui 14 Institutos, sendo 02 nos *campi* do interior; 06 Núcleos; 34 Bibliotecas Universitárias, sendo 26 em Belém; 02 Hospitais Universitários e 01 Escola de Aplicação. Ressalta-se que o campus de Marabá foi desmembrado da UFPA e criada a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), conforme dispõe a Lei de criação Nº 12.824 de junho de 2013 (UFPA, 2014a).

Possui ainda 11 Campi no interior, sendo eles: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí. Em 2014 executou orçamento de R\$ 1.253.888.045,24. (UFPA, 2015a).

Tem por missão “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma

sociedade sustentável”. E por visão de futuro “Ser referência nacional e internacional como universidade multicampi integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural”. (UFPA, 2011, p.38)

Essa descrição dá-nos a ideia da dimensão da UFPA e do quanto suas ações devem estar alinhadas para que consiga alcançar seus objetivos. A pesquisa proposta alinha-se diretamente ao Plano de Desenvolvimento Institucional dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA (PIDT), que juntamente com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (PDI), elegem a gestão por resultados como aspecto central do trabalho com a gestão de pessoas.

O PIDT adota como um de seus eixos, a Gestão do Desempenho e o PDI adota a gestão por competências, entre outros modelos de gestão. (UFPA, 2011).

É imprescindível para a UFPA avaliar os servidores ingressantes na instituição de maneira a identificar suas dificuldades e potencialidades a fim de intervir para a melhoria de seu desempenho e realizar o reconhecimento profissional, sistemas que uma vez implantados, espera-se, que venham a permitir a melhoria da qualidade dos serviços prestados por estes servidores e o aumento da excelência organizacional.

Esse é o contexto em que foi realizada a pesquisa, viabilizando uma nova metodologia de avaliação de estágio probatório; que não vise unicamente à exoneração ou estabilidade do quadro de pessoal ingressante, mas que garanta a efetivação de um bom desempenho e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

4.1.2 Técnica de pesquisa e coleta de dados

As técnicas desta pesquisa foram estabelecidas com base nas necessidades observadas. A coleta de dados ocorreu de acordo com o descrito abaixo:

a) Pesquisa Bibliográfica: foram pesquisados livros e artigos científicos, dissertações, teses e internet sobre gestão por competências, gestão do desempenho, gestão de pessoas na administração pública, planejamento estratégico, legislações sobre avaliação de desempenho e estágio probatório.

b) Pesquisa Documental: Programa de Avaliação de Desempenho da UFPA, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Institucional de Desenvolvimento dos servidores Técnico-administrativos da UFPA, Resoluções internas, manuais, instrumentos e tutoriais da UFPA sobre estágio probatório, Relatórios de Gestão da Progep e Relatórios de Avaliação de Desempenho e planilhas de informações da área de gestão de pessoas.

c) Pesquisa de Campo: Realização de oficina com os atores envolvidos no processo de avaliação do estágio probatório para coleta de opiniões e sugestões a respeito da atual avaliação e aplicação de questionário semiestruturado para avaliação (validação e coleta de dados) a respeito da nova proposta de instrumento para avaliação de estágio probatório.

4.1.3 População pesquisada

A UFPA possui 300 servidores Técnico-Administrativos em estágio probatório, considerando o período de ingresso na instituição de janeiro de 2014 a julho de 2015, segundo informações do Sistema de Recursos Humanos (SISRH), da UFPA.

A Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD) da Progep é a unidade da UFPA que coordena as atividades de avaliação de desempenho dos servidores estáveis e dos que estão em estágio probatório. Ela é composta por três Coordenadorias: Seleção e Admissão de Pessoal, Capacitação e Desenvolvimento e Acompanhamento de Desempenho e Carreira.

A implantação da gestão por competências, no âmbito da UFPA, vem sendo desenvolvida por esta Diretoria. Em virtude disso, toda a equipe da DDD, composta de vinte e duas (22) pessoas, vem, desde 2009, quando a atual gestão assumiu, realizando capacitações na área de gestão por competências, de acordo com os relatórios de gestão da Progep.

A equipe da DDD conta com 06 (seis) servidores qualificados em nível de mestrado, que apresentaram dissertações sobre a temática. Na equipe, há ainda, membros de fóruns nacionais de discussão sobre a gestão por competências como modelo de gestão de pessoas. Toda a Diretoria participa ativamente da condução dos mapeamentos de competência, em parceria com o Gestcom e a Coordenação de capacitação e Desenvolvimento, e já utiliza os resultados do mapeamento para

realizar o diagnóstico das necessidades de capacitação, uma das aplicações da gestão por competências, segundo Brandão (2012).

Sendo assim, essa Diretoria foi o universo de pesquisa escolhido para aplicação da pesquisa que buscou respostas ao questionamento da aplicabilidade da metodologia de gestão por competências ao estágio probatório. Carbone et al. (2009) recomenda que a proposta de avaliação seja submetida às pessoas-chave da organização, neste caso, à equipe da DDD, que compreende tanto o processo de avaliação, quanto o processo de gestão por competências.

Isso não significa que outros grupos de pessoas não pudessem ter conhecimento do assunto, na UFPA, mas a totalidade das pessoas, que fazem parte da equipe dessa Diretoria, por reunirem conhecimento e experiência, foi identificada como sendo o universo para atender aos objetivos da pesquisa.

4.2 Procedimentos

Segue abaixo, no Quadro 8, as etapas da pesquisa realizada.

Quadro 8 - Procedimentos de pesquisa para proposição do novo instrumento de avaliação de estágio probatório por competências dos servidores TAE da UFPA.

Procedimentos	Descrição
Etapa I	Realização do levantamento bibliográfico e documental.
Etapa II	Descrição dos fatores Disciplina, Responsabilidade e Capacidade de Iniciativa em forma de competência.
Etapa III	Validação da descrição dos fatores em forma de competências.
Etapa IV	Definição dos critérios de descrição dos fatores Produtividade e Assiduidade.
Etapa V	Elaboração de novo instrumento de avaliação de estágio probatório por competências
Etapa VI	Elaboração de questionário de coleta de dados sobre o novo instrumento de avaliação
Etapa VII	Aplicação do questionário de coleta de dados sobre o novo instrumento

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A seguir, estão explicadas cada uma das etapas da pesquisa.

4.2.1 Primeira etapa: Realização do levantamento bibliográfico e documental

Nessa etapa houve a identificação e seleção do material bibliográfico que baseou o referencial teórico da pesquisa e o estudo conceitual, que permitiu a análise dos documentos levantados na UFPA.

Os documentos sobre a avaliação de estágio probatório foram levantados junto aos servidores da Coordenadoria de Acompanhamento de Desempenho e Carreira (CADC) e Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento, setores responsáveis pelo controle do processo de avaliação de estágio probatório na UFPA.

Após o levantamento bibliográfico e de posse dos documentos internos da UFPA, foi feita a leitura e comparação entre conceitos e a prática descrita nos documentos e entrevistas, o que levou ao registro escrito de impressões sobre o processo de avaliação como um todo e que subsidiaram a nova proposta de avaliação.

4.2.2 Segunda etapa: Descrição dos fatores Disciplina, Responsabilidade e Capacidade de Iniciativa em forma de competência

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (Progep) em parceria com o Laboratório de Pesquisa do Comportamento Organizacional – Gestcom realizou a Oficina de Mapeamento de Competências pessoais, gerenciais e administrativas dos servidores técnico-administrativos. A Oficina faz parte do terceiro ciclo de Mapeamento de Competências realizado pela UFPA. Os fatores de avaliação de estágio probatório como Disciplina, Responsabilidade e Capacidade de Iniciativa foram descritos como parte do grupo de competências pessoais, tendo em vista que virão a representar comportamentos requeridos de todos os servidores no âmbito institucional.

Os fatores Produtividade e Assiduidade não apareceram no rol de nenhum grupo de competências mapeadas na Oficina. No entanto, o fator Produtividade, apesar de não aparecer com essa denominação, pode ser vinculado às competências administrativas e gerenciais, haja vista a correlação semântica existente.

Na Etapa 04, será explicado como foram definidos os critérios para os fatores Produtividade e Assiduidade.

4.2.3 Terceira etapa: Validação da descrição dos fatores em forma de competências.

A Progep, também em parceria com o Gestcom, realizou a 1ª Oficina de Avaliação de Estágio Probatório com a participação de 25 servidores envolvidos no processo dessa avaliação, oriundos de diversas unidades da UFPA, entre elas Hospital Universitário, Institutos, Pró-Reitorias e Campi do interior.

Nessa Oficina foi realizada, entre outras ações, a validação semântica da descrição dos fatores de avaliação de estágio probatório, descritos em forma de competências, os quais foram mapeados, na Oficina, descrita na Etapa II.

4.2.4 Quarta etapa: Definição dos critérios de descrição dos fatores Produtividade e Assiduidade

Os critérios de descrição dos fatores Produtividade e Assiduidade ficaram definidos, após a realização da Segunda Oficina de Mapeamento, que delineou as competências específicas. A partir desse mapeamento, pudemos realizar a vinculação de competências ao fator de avaliação produtividade.

O ideal é que o fator produtividade pudesse representar um conjunto de competências, que seriam selecionadas do grupo de competências administrativas, gerenciais e específicas. Assim, além de satisfazer a descrição de uma competência, seus indicadores de desempenho seriam estabelecidos com base em quaisquer uma das competências dos grupos citados.

O Quadro 9, abaixo, mostra as competências mapeadas nas Oficinas e suas descrições. Aponta como ficará a correlação entre o mapeamento das competências realizado nas oficinas e os fatores para avaliação de estágio probatório.

Quadro 9 - Os fatores comportamentais de avaliação de estágio probatório descritos em forma de competência.

Competências Pessoais (comportamentais)	Descrição
Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público.
Capacidade de Iniciativa	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.
Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.

Fonte: GESTCOM, 2015.

Quadro 10 - O fator produtividade e sua relação com os grupos de competências mapeadas.

Fator	Grupos de Competências relacionadas
Produtividade	Competências Gerenciais
	Competências Administrativas
	Competências Específicas

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A lista completa de todos os grupos de competências está anexada no Apêndice A.

O fator assiduidade, apesar de ser obrigatório na avaliação, é o único que não está descrito como competência pelo mapeamento realizado na UFPA. No entanto, está incluso na proposta de instrumentos avaliação com descrição e indicadores propostos por este trabalho.

4.2.5 Quinta etapa: Elaboração do novo instrumento de avaliação de estágio probatório por competências

A nova proposta de avaliação contempla: a decomposição dos fatores em indicadores de desempenho comportamentais; definição de escala de avaliação; critérios e instruções para apuração do resultado da avaliação. O instrumento de avaliação proposto está no Apêndice B.

4.2.5.1 Decomposição dos fatores em indicadores de desempenho e categorias de análise do comportamento

Os indicadores foram definidos considerando a descrição de cada fator, e, para atender a avaliação de toda a descrição, foram identificados e propostos 04 comportamentos, que devem ser expressos pelo servidor. Um exemplo de indicador para avaliar o fator Disciplina foi “Normas e legislações vigentes cumpridas”. Ou seja, para o avaliador saber se o servidor atende ao contexto disciplina, ele precisa ter visto esse comportamento acontecer. E por isso ele foi descrito dessa forma, como algo já ocorrido.

Os parâmetros utilizados para elaborar o indicador foram baseados na Proposta de Dutra (2014) para a avaliação de comportamento. O autor propõe três categorias de análise. A primeira é a adesão aos valores da organização, demonstrando o quanto o servidor age de acordo com eles. A segunda diz respeito ao relacionamento interpessoal, cujo objetivo é avaliar o respeito que o servidor tem para com os demais. E a terceira busca avaliar o comprometimento do servidor e o cumprimento de acordos.

Sendo assim, foram descritos indicadores que atendessem a esses parâmetros.

Quadro 11 - Indicadores de avaliação por categorias de análise do comportamento.

CATEGORIAS DE ANÁLISE DO COMPORTAMENTO.	INDICADORES DESCRITOS PARA CADA CATEGORIA	FATORES DE AVALIAÇÃO RELACIONADOS
Adesão aos valores da Organização	Normas e princípios da UFPA atendidos	Disciplina
	Atividades de trabalho com lisura e probidade realizadas	
	Normas e legislações vigentes cumpridas	Iniciativa
Relacionamento Interpessoal	Contribuições individuais para o trabalho em equipe oferecidas	Iniciativa
	Ideias para a melhoria do trabalho individual compartilhadas e/ou concretizadas	
	Atitudes de respeito ao próximo e impessoalidade praticados	Disciplina
	Feedback do servidor com a chefia, sobre atividades por ele praticadas, realizado	Responsabilidade
Comprometimento	Problemas rotineiros resolvidos	Iniciativa
	Atividades sob a orientação técnica da chefia, cumpridas	Disciplina
	Atividades do plano de trabalho cumpridas	Responsabilidade
	Decorências /Resultados de atividades desenvolvidas pelo servidor por ele acompanhadas	
	Atividades dependentes de prazos cumpridas	
	Horas de trabalho diárias cumpridas	Assiduidade
	Permanência no local de trabalho durante o expediente	
	Ausências restritas ao estipulado em lei ou acordado com a chefia ocorrida	
	Registro de frequência diária atualizado	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No quadro acima, vê-se que a proposta de avaliação contempla as três categorias de análise do comportamento propostas pelo autor. Por meio dessa categorização e de sua definição pôde-se incluir indicadores para o fator Assiduidade, associando-o a categoria de comprometimento.

Para o fator Produtividade não foram descritos indicadores. A Proposta é que os gestores imediatos dos servidores avaliados relacionem 04 competências, retiradas do rol de competências administrativas, gerenciais e/ou específicas

mapeadas. Essas quatro competências devem ser selecionadas de acordo com o ambiente de trabalho do servidor, seu cargo e atribuições que deverá exercer.

A partir daí a chefia, servidor e equipe construiriam um indicador para cada competência selecionada. Esse indicador e essa competência devem ser relevantes para o resultado que o servidor deve alcançar em seu trabalho, pois esse fator é o único que considera a entrega de um trabalho específico, produto ou serviço.

4.2.5.2 Definição de escala de avaliação

A escala de avaliação utilizada considerou a frequência do comportamento em relação ao indicador. Conforme Dutra (2014), o comportamento deve ser avaliado considerando-se a frequência como ele é expresso. A escala é do tipo Likert em que “todos os pontos da escala recebem rótulos específicos, como, por exemplo: 1- Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Razoavelmente importante; 4 – Muito importante e 5 – Totalmente importante” (CARBONE, et al. 2009, p. 63).

Sendo assim, o novo instrumento de avaliação proposto não considera atribuição de nota, pois uma escala de notas de 1.0 a 10, por exemplo, não possibilitaria uma boa avaliação, pois seria difícil precisar quantas vezes o indivíduo deveria “acertar” o comportamento X ou Y para ganhar essa ou aquela nota. Em se tratando de comportamento é difícil estabelecer uma quantidade exata. A escala de frequência, então, é mais adequada.

4.2.5.3 Critérios e instruções para apuração do resultado da avaliação

Importa destacar que a avaliação de estágio probatório é realizada atualmente uma única vez, ao final do período de três anos. No entanto, ela se baseia nas duas últimas avaliações de desempenho anuais do servidor.

A proposta é que ela passe a ocorrer em três ciclos e deixe de se basear nessa outra avaliação anual de desempenho. O 1º ciclo ocorreria ao final do 10º mês de efetivo exercício, o 2º ciclo ocorreria ao final do 20º mês de efetivo exercício e o terceiro e último ciclo ocorreria ao final do 30º mês.

Assim, os três ciclos aconteceriam de forma integrada e representando, ao final, a avaliação de todo o período.

Não foi utilizado o prazo de 01 ano, entre as avaliações, devido à exigência do parágrafo 1º do artigo 20, da Lei 8.112/1990 que diz:

4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo. (BRASIL. Lei nº 11.784, 2008).

A exigência legal significa que a avaliação de estágio probatório tem que ser finalizada até o final do 32º mês, considerando os 36 meses totais de estágio probatório.

Segue abaixo, os critérios para apuração do resultado final de estágio probatório (ao final dos três ciclos de avaliação):

- a) Cada fator de avaliação corresponde a 20% do total da avaliação.
- b) Cada indicador que compõe o fator corresponde a 5%, com exceção do fator produtividade, que poderá assumir percentuais relativos à quantidade de indicadores pactuados, sendo o total não superior a 20%.
- c) Nenhum fator avaliado pode ter menos de 50% de aproveitamento sob pena de reprovação na avaliação de estágio probatório.
- d) Para ser aprovado, o servidor deverá alcançar no mínimo 70% no processo de avaliação como um todo.

O instrumento de avaliação proposto está no Apêndice B.

4.2.6 Sexta etapa: Elaboração do questionário de coleta de dados sobre o novo instrumento de avaliação

O questionário do Apêndice C foi elaborado com a finalidade de coletar a opinião (validação e coleta de dados) da equipe de Desempenho e Desenvolvimento a respeito do novo instrumento proposto para a avaliação de desempenho no estágio probatório.

O questionário utilizado foi do tipo estruturado, com perguntas fechadas, apresentando a escala Likert. Os participantes da pesquisa avaliaram, primeiramente, o grau de concordância com as novas propostas para avaliação de estágio probatório. E, posteriormente, avaliaram o grau de importância dos

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados a seguir foram classificados em grupos de respostas quanto às afirmativas do questionário de pesquisa. Importante salientar que os campos do questionário, designados a sugestões e críticas, não obtiveram significação quanto aos aspectos pesquisados e, portanto, não foram relatados nos resultados obtidos.

Quadro 12 - Resultados obtidos sobre a ausência de nota.

A PROPOSTA DE AVALIAÇÃO NÃO CONSIDERA ATRIBUIÇÃO DE NOTA AO DESEMPENHO. SOBRE ESSE ASPECTO VOCÊ AVALIA QUE:	MAIOR PERCENTUAL DE RESPOSTAS (%)
1. O servidor poderá sentir-se mais confortável para expor suas dificuldades com o trabalho, assim como o gestor imediato ficará mais à vontade para apontar as falhas no desempenho.	Concordo em Parte (50%)
2. Confere grande subjetividade à avaliação. Sendo assim, avaliar sem atribuição de nota torna o processo sujeito a falhas, pois reforça a subjetividade.	Discordo em Parte (45%)
3. O fato de não ter aferição de uma nota e sim uma escala de frequência, em que o desempenho é expresso, significa que não corresponde a uma avaliação.	Discordo Totalmente (77%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

a) Sobre o Item 01:

50% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmativa. Isto sugere que os sujeitos sentem que o instrumento de avaliação, sem atribuição de nota, pode proporcionar maior tranquilidade e menor constrangimento aos gestores em apontar falhas no comportamento do avaliado. Esta perspectiva traz à tona o posicionamento de Pierre (2012), o qual aponta para a relevância da empatia entre gestor e subordinado a fim de tornar a avaliação de desempenho eficaz e eficiente, e assim, levá-los a uma melhor reflexão sob os pontos fortes e fracos do servidor.

b) Sobre o Item 02:

Aqui, a assertiva considera que a subjetividade, no processo de avaliação, é reforçada quando a mesma ocorre sem atribuição de nota, a maioria dos sujeitos (45%), discorda totalmente. O objetivo deste item foi identificar a percepção do pesquisado a respeito da ausência de uma nota, tendo em vista que culturalmente as avaliações, em sua maioria, apresentam essa escala.

Depreende-se deste resultado que a avaliação sem atribuição de nota já é mais bem aceita como medida de análise de um desempenho, podendo ser considerada para expressar a perspectiva do avaliador sobre o comportamento do avaliado. Isso corrobora com a afirmativa de que “[...] a escala recomendada para avaliar comportamentos observáveis é a frequência com que a pessoa apresenta o comportamento”. (DUTRA, 2014, p. 49).

Segundo Dutra (2014, p. 49), “A mensuração do comportamento [...] é subjetiva porque sempre será a percepção de uma pessoa sobre o comportamento de outra”. Tendo em vista que a subjetividade não pode ser eliminada, a escala de frequência, nesse caso, é melhor, pois a nota, por ser numérica, representa uma medida mais exata e, portanto, objetiva, o que não se adequa ao contexto.

c) Sobre o Item 03:

No que diz respeito à compreensão de que a escala de frequência do desempenho não corresponde a uma avaliação, uma vez que não há aferição de nota, a maioria dos servidores (77%), discorda em parte desta afirmação, o que complementa a análise do item 2. Este resultado induz ao entendimento de que os sujeitos da pesquisa “simpatizam” com a avaliação qualitativa, seja pela possibilidade de compreender com facilidade a linguagem textual, em prosa, seja pelo provável estereótipo negativo que a avaliação numérica representa para os avaliados. Avaliação numérica é ideal para representar fenômenos de maneira generalizada, universal, e não aspectos do comportamento, muito mais variáveis.

Sobre esse grupo de afirmativas, pode-se concluir pela recomendação da utilização da escala de frequência na avaliação de estágio probatório por competências.

Quadro 13 - Resultados obtidos sobre descrição dos fatores em forma de competência.

OS FATORES DISCIPLINA, INICIATIVA, RESPONSABILIDADE E ASSIDUIDADE FORAM DESCRITOS EM FORMA DE COMPETÊNCIA, SENDO ASSIM:	MAIOR PERCENTUAL DE RESPOSTAS (%)
4. A compreensão ficou mais clara, pois reduziu sua subjetividade.	Concordo Totalmente (55%)
5. Os indicadores descritos para esses fatores, em forma de comportamentos observáveis, esclareceram melhor ao gestor o que precisa ser observado durante o processo de avaliação.	Concordo Totalmente (50%)
6. Não é possível compreender o que o gestor tem que analisar sobre os indicadores, pois a descrição dos mesmos como comportamentos observáveis é confusa.	Discordo Totalmente (48%)
7. Os indicadores pré-estabelecidos e padronizados são um obstáculo à avaliação de fatores com alta carga de subjetividade.	Discordo em Parte (50%)
8. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Disciplina, descritos à maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.	Concordo Totalmente (41%)
9. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Iniciativa, descritos à maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.	Concordo em Parte (41%)
10. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Responsabilidade, descritos à maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.	Concordo Totalmente (50%)
11. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Assiduidade, descritos à maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.	Concordo em Parte (36%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

d) Sobre o Item 04:

No que tange à descrição dos fatores em forma de competência, 55% dos sujeitos concordam totalmente que, dessa forma, houve redução da subjetividade e melhoria na compreensão do seu significado. Isso indica que os fatores, quando descritos em forma de competência, melhoram a compreensão sobre o que será avaliado. Essa evidência corrobora com a descrição dos fatores em forma de competência, pois o fator avaliado passa, por analogia, a “[...] representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”. (CARBONE et al., 2012, p. 52).

e) Sobre o Item 05:

Dos sujeitos investigados, 50% concordaram que o estabelecimento de indicadores, em forma de comportamentos observáveis, esclarece melhor ao gestor sobre o que observar para avaliar o desempenho. Este resultado sugere que a maioria dos pesquisados acreditam que esse método oportuniza segurança ao gestor no momento de avaliar.

Isso é fundamental para a implantação de uma avaliação efetiva, refletindo a ideia de Leme (2006) a respeito da obrigatoriedade da avaliação de desempenho apontar ao avaliado o que dele é esperado. De acordo com o autor, sem isso, não é possível apurar um resultado, que deve ser sempre uma relação entre o previsto e o alcançado.

As respostas com relação ao item 05 também confirmam o que diz Carbone et al. (2012) a respeito dos indicadores serem passíveis de observação indicando às pessoas o que é esperado delas em relação às competências. De acordo com a maioria dos pesquisados, os indicadores fixados satisfazem a essa condição.

f) Sobre o Item 06:

A maioria dos pesquisados (48%) discordam totalmente com a afirmativa de que o gestor não tem como analisar os indicadores, pautados em comportamentos observáveis, uma vez que a descrição é confusa. Ou seja, a percepção da maioria é de que as descrições são claras.

g) Sobre o Item 07:

Sobre o entendimento que os indicadores pré-estabelecidos e padronizados são um obstáculo à avaliação de fatores com alta carga de subjetividade, 50% dos sujeitos, a maioria, discorda em parte desta afirmativa.

Este resultado leva à dedução de que o uso de indicadores padronizados reduz a subjetividade e aumenta a precisão da avaliação. Do contrário, supõe-se que a subjetividade leve a avaliação a ser manipulada para fins pessoais e não institucionais. Esse resultado leva à conclusão de que sem os indicadores pré-estabelecidos, a avaliação não poderia ser confiável. Mesmo assim, importa dizer,

que ter apenas indicadores, não bastam para a efetividade de todo o processo, mas com certeza eles contribuem, fundamentalmente, para isso.

De certa maneira, a padronização dos indicadores assegura, em parte, que os servidores sejam avaliados de maneira pessoal, resguardando-os de julgamentos errôneos sobre o seu desempenho no trabalho e de que sejam avaliados diferentemente dos seus pares na instituição.

h) Sobre os Itens 08, 09,10 e 11:

Sobre a afirmativa relacionada aos itens 8, 9, 10 e 11, os sujeitos pesquisados, respectivamente, concordam totalmente (41%), concordam em parte (41%), concordam totalmente (50%) e concordam em parte (36%), nesta ordem, com o enunciado. Ou seja, de maneira geral, eles expressaram concordância de que o conjunto de indicadores é suficiente para avaliar cada fator relacionado. Provavelmente, eles diminuem a dificuldade que os gestores teriam de estabelecer um rol de comportamentos passíveis de observação.

Esse grupo de afirmativas teve a intenção de revelar a compreensão de pessoas chave da organização, sobre as descrições dos fatores e indicadores a partir do método por competências, conforme recomendado por Carbone et al. (2012) e Brandão (2012). Importante destacar que a descrição dos fatores em forma de competência também já havia sido validada na Oficina de mapeamento de competências, mencionada na etapa II da pesquisa, por outros grupos de servidores da instituição.

O conjunto de respostas obtidas sugere que a maioria das pessoas-chave da organização, aquelas que são reconhecidamente conhecedoras do assunto, concorda com as descrições estabelecidas para o novo instrumento, o que recomenda a sua utilização.

A concordância da maioria dos pesquisados revela também um aspecto não explícito nesse grupo de alternativas, mas que reflete o pensamento de Leme (2006) que é o cuidado que a instituição deve ter em não sobrecarregar o avaliado com a exigência de muitos comportamentos, tornando sua expressão algo irreal e com grandes possibilidades de não acontecer.

Destarte, é importante considerar que a perfeição de um conjunto muito extenso de atitudes requeridas, seria muito difícil de ser alcançado, gerando

frustração tanto no avaliador quanto no avaliado. Quatro indicadores de comportamento para cada fator, então, é considerado suficiente, haja vista que foram avaliados como expressivos em relação aos fatores com os quais se relacionam.

Quadro 14 - Resultados sobre a frequência da expressão do desempenho.

A ESCALA UTILIZADA PARA A AVALIAÇÃO RELACIONA O DESEMPENHO DO SERVIDOR À FREQUÊNCIA EM QUE ELE SE EXPRESSA, CONSEQUENTEMENTE:	MAIOR PERCENTUAL DE RESPOSTAS (%)
12. O gestor tem melhor possibilidades de avaliar, pois necessitará realizar o acompanhamento do desempenho do servidor ao longo de cada ciclo de avaliação.	Concordo Totalmente (45%)
13. O gestor poderá ter resistência em implantar o processo, pois é muito trabalhoso e cansativo considerando a preocupação com a frequência em que se expressa o desempenho.	Concordo Totalmente (36%) Concordo em Parte (36%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

i) Sobre o item 12:

A maioria dos sujeitos (45%) concorda totalmente que avaliar por meio de uma escala de frequência do comportamento requer um acompanhamento do servidor ao longo de cada ciclo de avaliação. Esse item revela que há uma concordância com o pensamento de Marras et al. (2012) de que é necessário dialogar com o servidor sobre o seu comportamento durante as diversas etapas ou ciclos de avaliação, não apenas ao final do processo, quando os ajustes não poderiam mais ser realizados.

A escala de frequência da proposta permite também, ao avaliador, ter a noção da maior ou menor frequência com que o servidor está conseguindo expressar os comportamentos requeridos, ao longo do período intervalar de avaliação,

possibilitando assim, conforme o autor, acionar os recursos necessários para corrigir possíveis distorções.

Nesse sentido, as respostas a esse item sugerem que a associação entre a escala de frequência e o comportamento observável, valida a utilização do método por competências, pois possibilita e estimula a prática de *feedback* entre avaliador e avaliado, percebendo-se na avaliação, o seu reflexo. Ou seja, a avaliação por competências pode apontar um resultado que, de fato, tanto avaliador quanto avaliado já esperam, devido ao trabalho de acompanhamento realizado.

j) Sobre o item 13:

Que afirma sobre a resistência do gestor em implantar o processo de desempenho, por considerá-lo trabalhoso e cansativo, 36% dos sujeitos concordam totalmente que realizar o acompanhamento, com frequência, é exaustivo. Talvez este resultado seja motivado pela experiência dos pesquisados quanto à dificuldade demonstrada pelos gestores, em realizar o acompanhamento do servidor ou, ainda, pelo fato de saberem do desconhecimento destes em relação à relevância do processo de avaliação e sua aplicação para o desempenho laboral da equipe de trabalho.

Apesar de ser exaustivo, segundo Chiavenato (2009) o esforço de avaliar e acompanhar o desempenho são determinados pela construção da percepção do valor das recompensas a partir da relação custo/benefício do processo. Ou seja, esse item aponta para uma maior necessidade de valorização da avaliação. Na UFPA, seria importante desenvolver mecanismos de reconhecimento profissional, tanto para o servidor bem avaliado quanto para o gestor. É fundamental estabelecer as vantagens de realizar a avaliação para provocar a aderência ao novo modelo.

Quadro 15 - Resultados quanto ao fator produtividade.

O FATOR PRODUTIVIDADE NÃO POSSUI INDICADORES PRÉ-ESTABELECIDOS. ESSA DEFINIÇÃO DEVERÁ SER FEITA PELO GESTOR IMEDIATO EM CONJUNTO COM O SERVIDOR E A EQUIPE DE TRABALHO, EM CADA CICLO DE AVALIAÇÃO. SOBRE ESSE ASPECTO DA AVALIAÇÃO:	MAIOR PERCENTUAL DE RESPOSTAS (%)
14. Os gestores estão preparados para construir indicadores e metas, o que favorece a construção em equipe.	Discordo Totalmente (71%)
15. Faltam parâmetros sobre o que considerar para construir indicadores de produtividade, o que pode prejudicar o servidor fixando metas além da sua capacidade.	Concordo Totalmente (43%) Concordo em Parte (43%)
16. Faltam parâmetros sobre o que considerar para construir indicadores de produtividade, mas isso é favorável, pois as equipes terão mais autonomia para fixá-los.	Concordo em Parte (48%)
17. O estabelecimento desses indicadores diminui conflitos sobre o que é esperado do servidor e estabelece melhor suas responsabilidades pelo alcance de resultados institucionais.	Concordo Totalmente (33%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

k) Sobre o Item 14:

No enunciado, 71% dos entrevistados discordam totalmente que os gestores estejam preparados para construir indicadores e metas. Possivelmente a razão para este resultado seja a cultura organizacional da UFPA, especificamente dos dirigentes, os quais devido a pouca experiência laboral ou ausência de formação gerencial, não possuem o hábito de utilizar ferramentas de gestão. Um exemplo disto é a concentração de atividades singulares, nas unidades acadêmicas, pelas secretárias, restringindo a atuação das chefias ao processo decisório.

Isso revela a necessidade de preparação dos gestores, por meio de várias modalidades de eventos de aprendizagem como as oficinas, as rodas de conversa, os cursos, o estímulo à leitura de livros, entre tantas outras possibilidades.

l) Sobre o Item 15:

O qual trata da falta de parâmetros para construir indicadores de produtividade, os resultados com maior frequência foram: concordo totalmente e concordo em parte, com 43% cada. Isso revela que, provavelmente, o servidor tem receio de ser prejudicado pela fixação de metas além da sua capacidade.

Conseqüentemente, este resultado aponta que os parâmetros estabelecidos pela proposta não são suficientes para realizar a avaliação de estágio probatório com segurança.

m) Sobre o Item 16:

Os entrevistados concordam em parte (48%) sobre a falta de parâmetros. Mesmo assim, são favoráveis à construção de indicadores de produtividade pela equipe de trabalho, pois isso representa maior autonomia a esses servidores.

Isso sugere que as equipes tem interesse em exercitar sua autonomia na fixação de indicadores, mesmo acreditando faltar parâmetros para isso.

Este resultado talvez revele a percepção dos pesquisados quanto à baixa oportunidade de participação das equipes de trabalho na tomada de decisões.

Em que pese à presença ou não de autonomia para isso, é importante que a Progep, juntamente com os gestores imediatos dos servidores, estimulem essa participação, pois assim eles se tornarão corresponsáveis pelo alcance das metas fixadas.

n) Sobre o item 17:

Os sujeitos concordam totalmente (33%) que o estabelecimento de indicadores diminui a ocorrência de conflitos. Provavelmente, a visualização desses parâmetros transmite maior transparência dos critérios avaliados, o que reduz incertezas acerca do processo de avaliação.

A Análise desse grupo de afirmativas sobre a produtividade leva a conclusão de que:

a) É necessário melhorar a delimitação dos padrões para fixação de indicadores de produtividade;

b) Os servidores devem ser estimulados a participar desse processo;

c) A probabilidade de envolvimento dos servidores, nesse processo, pode vir a reduzir conflitos entre o que é esperado deles, tendo em vista os resultados institucionais, aumentando as chances de corresponsabilidade na realização do trabalho.

Dessa forma, é recomendado, que os indicadores de produtividade estejam delimitados com a participação dos servidores, que serão responsáveis pelo seu alcance.

Quadro 16 - Resultados sobre o peso de cada fator na avaliação.

SOBRE O PESO QUE CADA FATOR DEVERÁ TER SOBRE O TODO DA AVALIAÇÃO:	MAIOR PERCENTUAL DE RESPOSTAS (%)
18. Os pesos devem ser iguais para todos os fatores.	Concordo Totalmente (46%)
19. Os pesos devem ter pesos diferenciados, conforme o ciclo de avaliação e a sua importância relativa para as atividades que o servidor desenvolve.	Discordo Totalmente (41%)
20. O fator produtividade deveria ter peso maior considerando que é o único que avalia metas e atividades.	Discordo Totalmente (41%)
21. O fator produtividade deveria ter peso menor considerando que é o único que foge do padrão de indicadores pré-estabelecidos e pode provocar distorções no momento de fixar esses indicadores.	Discordo Totalmente (64%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

m) Sobre o Item 18:

Os sujeitos concordam totalmente (46%) que os pesos devem ser iguais entre todos os fatores. Uma das possíveis razões para o resultado desta frequência seja o fato dos entrevistados sentirem mais segurança no tratamento equitativo entre os fatores, o que por sua vez minimiza questionamentos entre avaliados que possuem mais afinidade com alguns fatores em detrimento a outros.

p) Sobre o Item 19:

Nesse Item, 41% dos entrevistados discordam totalmente que os pesos atribuídos aos fatores deveriam ser diferenciados, corroborando com o resultado do enunciado 18.

q) Sobre o Item 20:

A maioria dos sujeitos (41%) discorda totalmente que o fator produtividade deva ter peso maior, mesmo sendo o único fator que avalia metas e atividades. Esta resposta pode estar alicerçada na compreensão dos participantes da pesquisa de que os outros fatores interferem no desempenho tanto quanto o fator produtividade.

r) Sobre o Item 21:

A maioria dos entrevistados (64%) discorda totalmente que o fator produtividade deveria ter peso menor, considerando que é o único que foge ao padrão de indicadores pré-estabelecidos. Da mesma forma que no enunciado 20, o fator produtividade não foi considerado mais relevante que os outros. Neste enunciado a maioria dos entrevistados considerou que o fator produtividade não deve ser “menos valorizado” que os demais fatores.

Conseqüentemente esse grupo de afirmativas recomenda que seja utilizado o mesmo peso para todos os fatores de avaliação de estágio probatório.

Quadro 17 - Resultados sobre o processo de avaliação presente na proposta.

SOBRE OS RESULTADOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO POR COMPETÊNCIAS PRESENTE NESSA PROPOSTA	MAIOR PERCENTUAL DE RESPOSTAS (%)
22. As lacunas no desempenho, indicadas na avaliação de cada indicador, possibilitam subsidiar o planejamento de ações de intervenção para a melhoria do desempenho, como a capacitação.	Concordo Totalmente (50%)
23. A avaliação fragmentada em (3) três ciclos permite à instituição maior capacidade de reação quando o desempenho é considerado insatisfatório.	Concordo Totalmente (73%)
24. Não possibilita subsidiar ações de gestão de pessoas relativas ao aconselhamento de carreira, remoção e saúde e qualidade de vida.	Discordo Totalmente (71%)
25. É incompleta, pois não considera o impacto dos aspectos de saúde, infraestrutura e recursos disponíveis no desempenho do servidor.	Concordo em Parte (37%)
26. Só pode ser implantada quando todos os gestores compreenderem o processo de avaliação por competências, pois contém termos e aspectos que só especialistas podem compreender.	Concordo Totalmente (45%)

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

s) Sobre o Item 22:

A maioria dos pesquisados (50%) concorda totalmente que as lacunas no desempenho, aferidas na avaliação de cada indicador, possibilitam subsidiar o planejamento de ações de intervenção para a melhoria do desempenho, como a capacitação. Este resultado sugere que os avaliados compreendem as falhas detectadas na avaliação de desempenho como oportunidade de desenvolvimento profissional.

Esse item, então, confirma a adoção do modelo por competências para a avaliação de desempenho no estágio probatório, com vistas a subsidiar a elaboração de ações de capacitação e desenvolvimento, corroborando com Brandão (2012) na afirmativa de que a avaliação de desempenho, no trabalho, serve ao propósito de identificar tanto as competências que apresentam desempenho exemplar como as que possuem *gaps* (lacunas) do profissional.

t) Sobre o Item 23:

A maioria dos pesquisados (73%) concorda totalmente que a avaliação fragmentada em (3) três ciclos permite à instituição maior capacidade de reação quando o desempenho é considerado insatisfatório. Uma possível justificativa para esta frequência de resposta seja o fato dos entrevistados considerarem razoável que o servidor, tenha a oportunidade de melhorar sua atuação na instituição, em caso de um desempenho insatisfatório em um dos ciclos de avaliação. Ademais, a adoção de mais de uma etapa de avaliação permite a visualização mais precisa do desempenho dos servidores avaliados.

u) Sobre o Item 24:

Houve discordância total entre 71% dos entrevistados de que o resultado do processo de avaliação de estágio probatório por competência, presente nessa proposta, não possibilite o subsidio das ações de gestão de pessoas relativas ao aconselhamento de carreira, remoção e saúde e qualidade de vida. Seguramente, a partir deste resultado, os entrevistados compreendem a avaliação de estágio

probatório como uma ferramenta de gestão de pessoas que pode colaborar com vários aspectos e áreas da gestão.

v) Sobre o Item 25:

Na afirmativa, 37% dos entrevistados concordam em parte que os resultados do processo de avaliação de estágio probatório por competências, presente nessa proposta, sejam incompletos, por não considerarem o impacto dos aspectos de saúde, infraestrutura, e recursos disponíveis no desempenho do servidor. Esta frequência provoca a reflexão de que são muitos os aspectos que interferem no desempenho dos avaliados, inclusive fatores externos à instituição como família, dificuldade financeira etc.

w) Sobre o Item 26:

Foi identificado que 45% dos sujeitos concordam totalmente que a avaliação de estágio probatório por competências, presente nessa proposta, só pode ser implantada quando todos os gestores compreenderem o processo de avaliação por competências, pois contém termos e aspectos que só especialistas podem compreender. Este índice aponta para a relevância da participação dos gestores no acompanhamento das tarefas desempenhadas pelos seus subordinados e para o papel da PROGEP em realizar um trabalho de preparação com esses gestores antes de implantar essa proposta de avaliação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada, neste trabalho, ocorreu em torno de alguns questionamentos centrais apresentados na introdução, quais sejam: de que forma a avaliação de estágio probatório poderia gerar informações sobre o desempenho com relação a metas? Como saber se um servidor realmente está apto e capaz a se tornar um servidor estável, considerando a utilização das competências mapeadas? Será oportuno aplicar o modelo de gestão por competências à avaliação de estágio probatório, considerando a obrigatoriedade de avaliação dos cinco fatores estabelecidos em lei?

Os resultados apontam para a possibilidade de associação da gestão por competências à avaliação de estágio probatório. Nos quadros a seguir, apresenta-se um resumo das contribuições da pesquisa a estes questionamentos.

Quadro 18 - Resultados quanto ao primeiro questionamento de pesquisa.

<i>DE QUE FORMA A AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO PODERIA GERAR INFORMAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO, COM RELAÇÃO A METAS?</i>	
PRINCIPAIS TÉCNICAS E/OU CONCEITOS UTILIZADOS NA PROPOSTA	PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS
O fator produtividade foi descrito em forma de competência.	Obteve-se resposta positiva quanto à clareza na sua descrição.
Foi estabelecido que os indicadores e metas para produtividade fossem descritos com base no rol das competências administrativas, gerenciais e específicas, sem determiná-los previamente.	Os parâmetros para a definição desses indicadores, estabelecido na proposta, não foram considerados satisfatórios.
Foi estabelecido que o fator produtividade tenha o mesmo peso, na avaliação, dos demais fatores.	Obteve-se resposta positiva quanto ao peso ser igual para todos os fatores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Esse quadro revela que o fator produtividade, único a apresentar possibilidade de avaliar metas, ao ser descrito em forma de competência recebeu resposta positiva, da maioria dos pesquisados. Apesar de ser o único fator a responder por metas, a pesquisa revelou que é adequado que ele tenha o mesmo peso, na avaliação, que os demais fatores.

No entanto, a pesquisa apontou que os parâmetros propostos para definição de indicadores de produtividade não são suficientes, o que revela a necessidade de utilização de métodos complementares para sua elaboração. Aponta-se assim, a possibilidade de outros estudos para referenciar a elaboração de indicadores para o fator produtividade, os quais possam ser utilizados para aferir o desempenho do ponto de vista quantitativo.

Mesmo assim, obteve-se resposta positiva na descrição do fator produtividade em forma de competência, o que demonstra a utilização de um modelo híbrido para avaliar esse item.

Outro aspecto de relevância apontado pela pesquisa foi a percepção de que os gestores não estão preparados para construir indicadores e metas para a avaliação, o que sugere à equipe de Gestão de Pessoas a realização de treinamento específico. No entanto, é fundamental que esse processo seja mobilizado pela alta administração da instituição representando uma conduta geral a ser adotada e, com isso, validar as ações de treinamento e desenvolvimento e a implantação de um novo modelo.

Ou seja, deve ser levado em consideração as vantagens para toda a organização na adoção de práticas de gestão que integrem a avaliação de desempenho no estágio probatório como uma perspectiva estratégica. E assim deve ser, pois é a partir desse processo que a instituição efetivará pessoal apto ou não a desempenhar seu papel de servidor público.

Essa avaliação de cunho comportamental também é fator chave para a apreensão dos valores da instituição. Acredita-se que o processo de avaliação de estágio probatório, se bem realizado, seja um dos caminhos para a mudança da atitude com relação ao trabalho e renovação do perfil dos servidores públicos no que tange à disposição de contribuir para a efetivação de uma sociedade mais justa e igualitária, ideal a ser perseguido incansavelmente.

Quadro 19 - Resultados quanto ao segundo questionamento de pesquisa.

<p><i>COMO SABER SE UM SERVIDOR REALMENTE ESTÁ APTO E CAPAZ A SE TORNAR ESTÁVEL, CONSIDERANDO A UTILIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS?</i></p>	
<p>PRINCIPAIS TÉCNICAS E/OU CONCEITOS UTILIZADOS NA PROPOSTA</p>	<p>PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS</p>
<p>Os fatores foram descritos em forma de competência.</p>	<p>Possibilitou a melhoria da sua compreensão, reduzindo a subjetividade da avaliação.</p>
<p>Realizou-se a decomposição dos fatores comportamentais em indicadores de desempenho.</p>	<p>Os indicadores para cada fator descrito, em forma de competência, foram considerados suficientes para representar o desempenho do servidor.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Esse quadro revelou aspectos fundamentais da relação entre avaliação de estágio probatório e competências. A descrição dos fatores em forma de competência permitiu a melhoria da compreensão do seu significado reduzindo a subjetividade. Isso é fundamental para avaliar o desempenho, pois constituirá recurso transparente e autêntico para gerir pessoas.

Essa metodologia revelou que os fatores, apesar da característica eminentemente atitudinal, ao serem descritos por competências, não só obtém uma melhora na definição do seu significado, como também, podem ser descritos em forma de indicadores de desempenho, reduzindo a possibilidade de o avaliador realizar um julgamento com base em seu próprio juízo de valor sobre o avaliado.

Quadro 20 - Resultados quanto ao terceiro questionamento de pesquisa.

É OPORTUNO APLICAR O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS AO ESTÁGIO PROBATÓRIO?	
PRINCIPAIS TÉCNICAS E/OU CONCEITOS UTILIZADOS NA PROPOSTA	PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS
Os indicadores foram descritos em forma de comportamentos observáveis.	Os indicadores descritos dessa maneira melhoram a percepção sobre o que avaliar.
Estabeleceu-se escala de frequência em que o comportamento se expressa, ao invés de nota, para avaliar o desempenho do servidor.	A escala de frequência possibilita o feedback, melhorando o acompanhamento. E a ausência de nota aponta para maior tranquilidade dos gestores em avaliar o desempenho.
Estabeleceu-se três ciclos avaliativos de modo a acompanhar e avaliar, em períodos intervalares, o desempenho.	Permite maior capacidade de reação quando o desempenho é considerado insatisfatório, favorecendo ações de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Pelos resultados apresentados sucintamente, nos quadros acima, é possível afirmar a viabilidade de aplicar o modelo de gestão por competências à avaliação de estágio probatório.

Ao descrever indicadores atitudinais, em forma de comportamentos observáveis, o servidor tem a medida exata das atitudes que são esperadas dele para que seja bem avaliado. Isso auxilia na redução da incerteza quanto à avaliação, aumentando sua confiabilidade e possibilitando que o gestor possa construir *feedback* constante.

A avaliação de estágio probatório por competências é válida pelas consequências positivas a diversos aspectos da gestão de pessoas: auxilia na delimitação de comportamentos inadequados, possibilita o planejamento de ações de desenvolvimento, intervenção em conflitos, identificação da adaptação do servidor à instituição e ao ambiente de trabalho, sinaliza aspectos da gestão de equipe e leva à necessidade de reformular ações que tornem a chefia imediata mais ativa quanto ao *feedback* e acompanhamento.

O estabelecimento de três ciclos de avaliação pela proposta, também, foi considerado apropriado para favorecer a identificação precoce de desempenhos abaixo do esperado, possibilitando maior capacidade de reação tanto do gestor quanto do servidor no sentido da promoção de melhorias. Sendo assim, o resultado final da avaliação não representa uma surpresa e sim um indicativo de adaptação ou não do servidor ao exercício do cargo na administração pública.

O aspecto de não atribuição de nota ao desempenho foi bem avaliado pela pesquisa, o que demonstra que a ausência da escala de avaliação de 1 a 10, não representa menor precisão no resultado, permitindo sua adoção e associação ao modelo por competências.

A pesquisa revelou, ainda, que é possível utilizar as técnicas levantadas para a avaliação de estágio probatório por competências em outras instituições federais, que já tenham iniciado a implantação do mapeamento de competências, requisito fundamental para realização da avaliação pelo método descrito.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar se a metodologia de gestão por competências atende ao processo de avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFPA, em estágio probatório.

Foram estabelecidos objetivos específicos que possibilitassem essa verificação, tais como: descrever os fatores de avaliação de estágio probatório em termos de comportamentos observáveis (competências); estabelecer indicadores para cada fator descrito; elaborar proposta de instrumento de avaliação e identificar a percepção da área de gestão de pessoas da UFPA sobre o instrumento de avaliação de desempenho por competências.

Todos os objetivos específicos foram alcançados e demonstrados no decorrer do trabalho, sendo suficientes para apontar para o objetivo geral. No entanto, é necessário dizer que a metodologia de gestão por competências, no aspecto da avaliação do fator produtividade, atende parcialmente, o que recomenda demais pesquisas decorrentes desta para a combinação de outras ferramentas, possivelmente quantitativas.

A aplicação do modelo de gestão por competências ao estágio probatório é possível e recomendando, tendo em vista que é o modelo referenciado pela PNDP e que pode ofertar contribuições significativas à gestão de pessoas e à estratégia organizacional, sendo parte dela.

Sua adoção amplia as possibilidades de efetividade das políticas públicas na área de pessoal, assim como, contribui para o alcance do objetivo da Lei 8.112/1990, que é verificar a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho do cargo para o qual foi nomeado via concurso público.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

_____.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-98, set./out. 2008.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/plano_diretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos.** Brasília, DF: MARE, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; 11).

_____. _____. **Regime Jurídico Único Consolidado.** Brasília, DF: MARE, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; 14).

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências.** Brasília, DF: MPOG, 2012.

_____. _____. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.** Brasília, DF: MPOG, 2013.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 24 ago. 2016.

_____. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.dacc.unir.br/submenu_arquivos/476_lei_8112_90_3ed.pdf. Acesso em: 05 set. 2016.

_____. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <<https://conlegis>>.

planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=6396&tipoUrl=link>. Acesso em: 05 set. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MPOG, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de Competências Individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD, 6., 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013.

KLERING, L. R.; PORSSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com o foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. **Gestão por competência no serviço público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NOGUEIRA, D. H. O. P. **Gestão da Capacitação com base em Competências**: Proposição de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2014.

PACHECO, Regina Silva. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 53, n. 4, p. 31-52, 2002.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: _____; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

PINHO, José Antônio G. de. Reforma do aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Organização e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 59-79, maio/ago. 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.

[recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc/view>>. Acesso em: 12 set. 2015.

PULAKOS, Elaine D. **Gestão do Desempenho: como aplicar processos bem sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo: Gente, 2011.

SOUZA, V. L. D; MATTOS, I. B; SARDINHA, R. L. L. L; ALVES, R. C. S. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos**. Belém, 2008.

_____. **Resolução Nº 1.327 de 17 de novembro de 2011 do Conselho Superior de Administração – CONSAD**. Belém, 2011.

_____. **Relatório de Gestão da UFPA 2013- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**. Belém, 2014a.

_____. **Plano Institucional de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos PIDT 2013**. Belém, 2014b.

_____. **Relatório de Gestão da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP 2013**. Belém, 2014c.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011-2015**. Belém, 2015a.

_____. **Relatório de Gestão da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal - PROGEP 2014**. Belém, 2015b.

_____. **UFPA em números 2015-Base 2014 - Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**. Belém, 2015c.

APÊNDICES

APÊNDICE A – LISTA DAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS NA UFPA (3º CICLO)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
Competência	Descrição
Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público
Capacidade de Iniciativa	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias
Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços
Flexibilidade	Rever posições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao feedback
Análise e Síntese	Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.
Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças, e direitos apropriadamente.
Trabalho em Equipe	Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.
Atendimento ao Público Interno e Externo	Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência,

Comunicação Interna	Compartilhar informações na pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.
Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.
LIBRAS	Comunicar-se na Língua Brasileira de Sinais.
Autogerenciamento	Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.

COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Competência	Descrição
Análise de Documentos	Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.
Fluxos de Processos	Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.
Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.
Assessoramento de Reuniões	Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.
Atualização de Informações e Dados	Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.
Redação Oficial	Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República, de maneira clara e objetiva, sem erros de português.
Recursos Materiais e Patrimoniais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.
Tramitar Documentos e Processos	Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Competência	Descrição
Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)
Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)
Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.
Oferecer Feedback	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.
Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.
Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS*	
Competência	Descrição
Analisar os Planos Acadêmicos de Acordo com a Legislação Vigente	Analisar os planos acadêmicos elaborando relatórios para subsidiara tomada de decisões quanto à administração de professores efetivos e substitutos.
Analisar Processos Administrativos	Analisar Processos Administrativos de acordo com a legislação vigente de forma ética.
Análise de Cargos e Funções	Analisar e apresentar propostas de criação e extinção de cargos e funções, de acordo com a legislação e as necessidades institucionais.

Análise de Dados e Indicadores de TI	Analisar dados e indicadores de TI para acompanhamento e controle de processos, projetos e atividades internas subsidiando processos decisórios.
Análise de Fluxo Administrativo	Identificar necessidades de modificação nos fluxos internos da organização, para o melhor andamento da informações, materiais e operações.
Análise de Processos de Aposentados e Pensionistas	Analisar a composição dos processos de solicitação de pensões, aposentadorias e afastamentos, para subsidiar a elaboração de pareceres de acordo a legislação.

Fonte: Gestcom, 2015-2017.

*Observação: A lista de competências específicas, atualmente, tem 701 competências descritas. Não foi possível listar todas neste apêndice. A UFPA ainda está realizando mapeamento dessas competências, previsto para o primeiro semestre de 2017. Elas estão disponíveis no Sistema do Gestcom.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**APÊNDICE B – PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE SERVIDORES TAE EM
ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UFPA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

1. Identificação do Servidor			
Nome:			
Matrícula SIAPE:		E - mail:	
Cargo:		Função:	
Fone para contato:			
Lotação:			
Setor de Trabalho:			
Data de entrada em exercício:			
2. Identificação do Gestor (Chefia Imediata)			
Nome:			
Fone para contato:		E-mail:	
3. Informações sobre o Ciclo de Avaliação			
Período do estágio probatório:	Início:		Término:
Ciclo de Avaliação: ()1º ()2º ()3º			Data:

Instruções:

Nas afirmativas abaixo indique o grau de expressão do desempenho, de 1 a 5, conforme escala apresentada:

ESCALA DE GRAU DE EXPRESSÃO DO DESEMPENHO				
Nunca expressa esse desempenho	Raramente expressa esse desempenho	Regularmente expressa esse desempenho	Quase Sempre expressa esse desempenho	Sempre expressa esse desempenho
I	II	III	IV	V
✓ Quanto mais você se aproximar de V, maior a concordância com a afirmativa.				
✓ Quanto mais você se aproximar de I, menor a concordância com a afirmativa.				

Avaliação dos fatores de Competência Pessoal (comportamentais):

1 Iniciativa: Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.

Indicadores de Desempenho		Escala de grau de expressão do desempenho				
.1	Problemas rotineiros resolvidos		I	II	V	
.2	Normas e legislações vigentes cumpridas		I	II	V	
.3	Contribuições individuais para o trabalho em equipe oferecidas		I	II	V	
.4	Ideias para a melhoria do trabalho individual compartilhadas e/ou concretizadas		I	II	V	

2 Disciplina: Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público.

Indicadores de Desempenho		Escala de grau de expressão do desempenho				
.1	Atitudes de respeito ao próximo e impessoalidade praticados		I	II	V	
.2	Normas e princípios da UFPA atendidos		I	II	V	

.3	Atividades de trabalho com lisura e probidade realizados		I	II	V	
.4	Atividades sob a orientação técnica da chefia cumpridas		I	II	V	

3 Responsabilidade: Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.

Indicadores de Desempenho		Escala de grau de expressão do desempenho				
.1	Atividades do plano de trabalho cumpridas		I	II	V	
.2	Decorências / Resultados de atividades desenvolvidas pelo servidor por ele acompanhadas		I	II	V	
.3	Feedback do servidor, para a chefia, sobre atividades por ele praticadas realizado		I	II	V	
.4	Atividades dependentes de prazos cumpridas		I	II	V	

4 Assiduidade: Comparecer ao local de trabalho e nele permanecer pelo tempo estipulado na legislação.

Indicadores de Desempenho		Escala de grau de expressão do desempenho				
.1	Horas de trabalho diárias cumpridas		I	II	V	
.2	Permanência no local de trabalho durante o expediente		I	II	V	
.3	Ausências restritas ao estipulado em lei ou acordado com a chefia ocorrida		I	II	V	
.4	Registro de frequência diária atualizado		I	II	V	

Avaliação do fator Produtividade (ligado a tarefas e atividades realizadas pelo servidor):

5 Produtividade: Cumprir com metas individuais previamente pactuadas e que apresentem critérios objetivos de mensuração.

- ✓ Critério: Relacionar quatro competências entre as administrativas, gerenciais e/ou específicas e definir seu respectivo indicador de desempenho e entrega que serão acompanhadas e avaliadas durante o ciclo de avaliação correspondente.

5.1 – Competências Administrativas (EXEMPLO)

Arquivar Documentos: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.		Escala de grau de expressão do desempenho			
Indicadores de Desempenho*	Entrega**				
			I	II	V

*Cada gestor, ao selecionar essa competência para avaliar a produtividade deverá descrever o indicador correspondente.

**A entrega é o produto esperado do trabalho do servidor.

Outras informações importantes para contextualização e avaliação do desempenho do servidor:

Descreva outros aspectos relacionados aos 5 fatores considerados para acompanhamento e avaliação do estágio probatório, caso você julgue necessário:

Relate informações importantes que impactaram ou possam impactar futuramente no desempenho do servidor relativas as condições de trabalho, tais como infraestrutura, conforto físico, materiais e equipamentos.

Descreva sugestões para melhoria no desempenho individual:

Descreva sugestões para melhoria nas condições de trabalho do servidor:

Ciência do (a) Servidor (a)

Assinatura da Chefia Imediata



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

APURAÇÃO FINAL DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO POR COMPETÊNCIAS(EXEMPLO)

INSTRUÇÕES PARA APURAÇÃO (APÓS A REALIZAÇÃO DOS 3 CICLOS DE AVALIAÇÃO):

- ✓ Cada fator de avaliação corresponde a 20% do total da avaliação.
- ✓ Cada indicador que compõe o fator corresponde a 5%, com exceção do fator produtividade que poderá assumir percentuais relativos a quantidade de indicadores pactuados, sendo o total não superior a 20%.
- ✓ Nenhum fator avaliado pode ter menos de 50% de aproveitamento sob pena de reprovação na avaliação de estágio probatório.
- ✓ Para ser aprovado, o servidor deverá alcançar no mínimo 70% no processo de avaliação como um todo.

QUADRO DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE APTIDÃO, CONFORME DESEMPENHO APRESENTADO

APTO	Atingir, ao final das três avaliações, duas vezes um dos níveis correspondentes ao D.S.
NÃO APTO	Atingir, ao final das três avaliações, duas vezes um dos níveis correspondentes ao D.I.
DESEMPENHO SATISFATÓRIO (D.S)	DESEMPENHO INSATISFATÓRIO (D.I)
Níveis III, IV e V da escala de avaliação.	Níveis I e II da escala de avaliação.

Nos quadros a seguir, a comissão deverá preencher os resultados alcançados pelo servidor em cada um dos ciclos de avaliação.

FATOR 1: INICIATIVA					
1º CICLO DE AVALIAÇÃO		2º CICLO DE AVALIAÇÃO	3º CICLO DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DE APTIDÃO	PERCENTUAL
Indicadores	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação		

1.1	I	II	III	NÃO APTO	0%
1.2	I	III	IV	APTO	5%
1.3	II	II	III	NÃO APTO	0%
1.4	III	III	III	APTO	5%
TOTAL	-	-	-	-	10%

FATOR 2: DISCIPLINA

1º CICLO DE AVALIAÇÃO		2º CICLO DE AVALIAÇÃO	3º CICLO DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DE APTIDÃO	PERCENTUAL
Indicadores	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação		
2.1	II	III	IV	APTO	5%
2.2	I	III	III	APTO	5%
2.3	III	II	II	NÃO APTO	0%
2.4	III	IV	IV	APTO	5%
TOTAL	-	-	-	-	15%

FATOR 3: RESPONSABILIDADE

1º CICLO DE AVALIAÇÃO		2º CICLO DE AVALIAÇÃO	3º CICLO DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DE APTIDÃO	PERCENTUAL
Indicadores	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação		
3.1	IV	III	IV	APTO	5%
3.2	II	III	IV	APTO	5%
3.3	I	III	III	APTO	5%
3.4	III	IV	IV	APTO	5%
TOTAL	-	-	-	-	20%

FATOR 4: ASSIDUIDADE

1º CICLO DE AVALIAÇÃO		2º CICLO DE AVALIAÇÃO	3º CICLO DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DE APTIDÃO	PERCENTUAL
Indicadores	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação	Nível na Escala de Avaliação		
4.1	II	III	IV	APTO	5%
4.2	II	III	IV	APTO	5%
4.3	I	II	III	NÃO APTO	0%
4.4	II	II	III	NÃO APTO	0%
TOTAL	-	-	-	-	10%

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Caro (a) Entrevistado (a),

Este questionário faz parte do projeto de pesquisa do Mestrado em Gestão Pública do NAEA, cujo tema é **“Avaliação de estágio probatório por competências: proposta de metodologia para o diagnóstico do desempenho dos servidores TAE da UFPA”**, sob orientação do Prof. Dr. Thiago Dias Costa, em parceria com o laboratório de Pesquisa do Comportamento Organizacional – GESTCOM.

Instrução:

Considerando a proposta de Instrumento para Avaliação do Desempenho de Servidores Técnico-Administrativos em Estágio Probatório da UFPA, apresentada neste grupo e que segue em anexo, responda as questões, conforme o comando a seguir:

- Nas afirmativas abaixo indique o grau de concordância de 1 a 5, conforme escala apresentada, sobre alguns aspectos da nova proposta para avaliação de estágio probatório.

ESCALA DE GRAU DE CONCORDÂNCIA				
Discor do totalmente	Disco rdo em parte	Indifer ente	Con cordo em parte	Concor do totalmente
I	II	III	IV	V
✓ Quanto mais você se aproximar de V, maior a concordância com a afirmativa. ✓ Quanto mais você se aproximar de I, menor a concordância com a afirmativa.				

A proposta de avaliação não considera atribuição de nota ao desempenho. Sobre esse aspecto você avalia que:

1. O servidor poderá sentir-se mais confortável para expor suas dificuldades com o trabalho, assim como o gestor imediato ficará mais à vontade para apontar as falhas no desempenho.		I	II	V	
2. Confere grande subjetividade a avaliação. Sendo assim, avaliar sem atribuição de nota torna o processo sujeito a falhas pois reforça a subjetividade.		I	II	V	
3. O fato de não ter nota a aferição de uma nota e sim uma escala de frequência em que o desempenho é expresso significa que não corresponde a uma avaliação.		I	II	V	

Sobre esse bloco de afirmativas, descreva suas contribuições, caso deseje:

Os fatores disciplina, iniciativa, responsabilidade e assiduidade foram descritos em forma de competência, sendo assim:

4. A compreensão ficou mais clara, pois reduziu sua subjetividade.		I	II	V	
5. Os indicadores descritos para esses fatores, em forma de comportamentos observáveis, esclarecem melhor ao gestor o que precisa ser observado durante o processo de avaliação.		I	II	V	
6. Não é possível compreender o que o gestor tem que analisar sobre os indicadores, pois a descrição dos mesmos como comportamentos observáveis é confusa.		I	II	V	
7. Os indicadores pré-estabelecidos e padronizados são um obstáculo a avaliação de fatores com alta carga de subjetividade.		I	II	V	
8. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Disciplina , descritos a maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.		I	II	V	
9. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Iniciativa , descritos a maneira de comportamentos observáveis, é suficiente		I	II	V	

O fator produtividade não possui indicadores pré-estabelecidos. Essa definição deverá ser feita pelo gestor imediato em conjunto com o servidor e a equipe de trabalho, em cada ciclo de avaliação. Sobre esse aspecto da avaliação:

14.Os gestores estão preparados para construir indicadores e metas, o que favorece a construção em equipe.		I	II	V	
15.Faltam parâmetros sobre o que considerar para construir indicadores de produtividade,o que pode prejudicar o servidor fixando metas além da sua capacidade.		I	II	V	
16.Faltam parâmetros sobre o que considerar para construir indicadores de produtividade, mas isso é favorável pois as equipes terão mais autonomia para fixa-los.		I	II	V	
17.O estabelecimento desses indicadores diminui conflitos sobre o que é esperado do servidor e estabelece melhor suas responsabilidades pelo alcance de resultados institucionais.		I	II	V	

Sobre esse bloco de afirmativas, descreva suas contribuições, caso deseje:

Sobre o peso que cada fator deverá ter sobre o todo da avaliação:

18.Os pesos devem ser iguais para todos os fatores.		I	II	V	
19.Os pesos devem ter pesos diferenciados, conforme o ciclo de avaliação e sua importância relativa para as atividades que o servidor desenvolve.		I	II	V	
20.O fator produtividade deveria ter peso maior considerando que é o único que avalia metas e atividades.		I	II	V	
21.O fator produtividade deveria ter peso menor , considerando que é o único que foge do padrão de indicadores pré-estabelecidos e pode provocar distorções no momento de fixar esses indicadores.		I	II	V	

Sobre esse bloco de afirmativas, descreva suas contribuições, caso deseje:

Sobre os resultados do processo de avaliação de estágio probatório por competências presente nessa proposta:

22.As lacunas no desempenho, identificadas na avaliação de cada indicador, possibilitam subsidiar o planejamento de ações de intervenção para a melhoria do desempenho, como a capacitação.		I	II	V	
23.A avaliação fragmentada em (3) três ciclos permite à instituição maior capacidade de reação quando o desempenho é considerado insatisfatório.		I	II	V	
24.Não possibilita subsidiar ações de gestão de pessoas relativas ao aconselhamento de carreira, remoção e saúde e qualidade de vida.		I	II	V	
25.É incompleta pois não considera o impacto dos aspectos de saúde, infraestrutura, e recursos disponíveis no desempenho do servidor.		I	II	V	
26.Só pode ser implantada quando todos os gestores compreenderem o processo de avaliação por competências, pois contém termos e aspectos que só especialistas podem compreender.		I	II	V	

Sobre esse bloco de afirmativas, descreva suas contribuições, caso deseje:

Ofereça suas contribuições a aspectos que não foram abordados pelas afirmativas desse questionário, caso deseje:

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS SUJEITOS PESQUISADOS ÀS AFIRMATIVAS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

	ESCALA DE GRAU DE CONCORDÂNCIA	Discordo totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo totalmente
<p>A proposta de avaliação não considera atribuição de nota ao desempenho. Sobre esse aspecto você avalia que:</p>	<p>1. O servidor poderá sentir-se mais confortável para expor suas dificuldades com o trabalho, assim como o gestor imediato ficará mais à vontade para apontar as falhas no desempenho.</p>	1	3	2	11	5

	2. Confere grande subjetividade a avaliação. Sendo assim, avaliar sem atribuição de nota torna o processo sujeito a falhas, pois reforça a subjetividade.	2	10	2	5	3
	3. O fato de não ter aferição de uma nota e sim uma escala de frequência em que o desempenho é expresso significa que não corresponde a uma avaliação.	17	3	1	0	1
Os fatores disciplina, iniciativa, responsabilidade e assiduidade foram descritos em forma de competência, sendo assim:	4. A compreensão ficou mais clara, pois reduziu sua subjetividade.	0	3	1	6	12
	5. Os indicadores descritos para esses fatores, em forma de comportamentos observáveis,	1	0	0	8	13

	esclareceram melhor ao gestor o que precisa ser observado durante o processo de avaliação.					
	6. Não é possível compreender o que o gestor tem que analisar sobre os indicadores, pois a descrição dos mesmos como comportamentos observáveis é confusa.	10	6	0	4	1
	7. Os indicadores pré-estabelecidos e padronizados são um obstáculo a avaliação de fatores com alta carga de subjetividade.	5	11	2	2	2
	8. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Disciplina , descritos a maneira	2	3	0	8	9

	de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.					
	9. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Iniciativa , descritos a maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.	3	4	0	9	6
	10. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Responsabilidade , descritos a maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.	3	3	0	5	11

	<p>11. O conjunto dos indicadores propostos para o fator Assiduidade, descritos a maneira de comportamentos observáveis, é suficiente para avaliar o servidor nesse aspecto.</p>	2	2	3	8	7
<p>A escala utilizada para a avaliação relaciona o desempenho do servidor à frequência em que ele se expressa, consequentemente:</p>	<p>12. O gestor tem melhor possibilidades de avaliar, pois necessitará realizar o acompanhamento do desempenho do servidor ao longo de cada ciclo de avaliação.</p>	0	2	1	9	10
	<p>13. O gestor poderá ter resistência em implantar o processo, pois é muito trabalhoso e cansativo considerando a preocupação com a</p>	1	3	2	8	8

	frequência em que se expressa o desempenho.					
O fator produtividade não possui indicadores pré-estabelecidos. Essa definição deverá ser feita pelo gestor imediato em conjunto com o servidor e a equipe de trabalho, em cada ciclo de avaliação. Sobre esse aspecto da avaliação:	14. Os gestores estão preparados para construir indicadores e metas, o que favorece a construção em equipe.	15	3	0	2	1
	15. Faltam parâmetros sobre o que considerar para construir indicadores de produtividade, o que pode prejudicar o servidor fixando metas além da sua capacidade.	0	3	0	9	9
	16. Faltam parâmetros sobre o que considerar para construir indicadores de produtividade, mas	3	6	1	10	1

	isso é favorável, pois as equipes terão mais autonomia para fixa-los.					
	17. O estabelecimento desses indicadores diminui conflitos sobre o que é esperado do servidor e estabelece melhor suas responsabilidades pelo alcance de resultados institucionais.	3	3	2	6	7
Sobre o peso que cada fator deverá ter sobre o todo da avaliação:	18. Os pesos devem ser iguais para todos os fatores.	4	4	0	4	10
	19. Os pesos devem ter pesos diferenciados, conforme o ciclo de avaliação e a sua importância relativa para as atividades que o servidor desenvolve.	9	1	2	4	6

	20. O fator produtividade deveria ter peso maior considerando que é o único que avalia metas e atividades.	9	3	2	5	3
	21. O fator produtividade deveria ter peso menor considerando que é o único que foge do padrão de indicadores pré-estabelecidos e pode provocar distorções no momento de fixar esses indicadores.	14	5	2	0	1
Sobre os resultados do processo de avaliação de estágio probatório por competências presente nessa proposta?	22. As lacunas no desempenho, indicadas na avaliação de cada indicador, possibilitam subsidiar o planejamento de ações de intervenção para a melhoria do	1	1	0	9	11

	desempenho, como a capacitação.					
	23. A avaliação fragmentada em (3) três ciclos permite à instituição maior capacidade de reação quando o desempenho é considerado insatisfatório.	0	1	1	4	16
	24. Não possibilita subsidiar ações de gestão de pessoas relativas ao aconselhamento de carreira, remoção e saúde e qualidade de vida.	15	6	0	0	0
	25. É incompleta, pois não considera o impacto dos aspectos de saúde, infraestrutura, e recursos disponíveis no desempenho do	2	4	2	8	6

	servidor.					
	26. Só pode ser implantada quando todos os gestores compreenderem o processo de avaliação por competências, pois contém termos e aspectos que só especialistas podem compreender.	1	7	0	4	10
	TOTAL	123	100	26	148	169