

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Thiago Alves Duarte Faerman Soares

**ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM OLHAR SOBRE OS MÉTODOS DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA
EFICIÊNCIA E DA LEGALIDADE**

Porto Alegre

2013

Thiago Alves Duarte Faerman Soares

**ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM OLHAR SOBRE OS MÉTODOS DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA
EFICIÊNCIA E DA LEGALIDADE**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2013

Thiago Alves Duarte Faerman Soares

**ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM OLHAR SOBRE OS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA E DA
LEGALIDADE**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em 09 de Julho de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Orientador – Prof. Dr. Diogo Joel Demarco – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha mãe, por toda a dedicação e empenho que sempre mostrou para o meu desenvolvimento. Devo tudo que sou hoje a ela, e gostaria de reservar este espaço para demonstrar todo o meu carinho e gratidão. Ela é o maior exemplo que tenho de determinação e moral neste mundo.

Agradeço, também, à minha namorada, Daniela, que sempre me apoiou, servindo-me de fonte de inspiração nos momentos mais difíceis. Ela faz com que cada dia seja melhor que o anterior.

Aos meus amigos e familiares, também, não poderia deixar de agradecer, pois são a representação daquilo de mais bonito que cultivei durante os anos.

Agradeço, por fim, aos professores Diogo Demarco e César de Ré pela orientação e iluminação, fazendo com que este trabalho adquirisse corpo e forma. Sem eles, esta empreitada não teria sido possível.

Dedico este trabalho à memória do meu pai.

RESUMO

O presente trabalho busca estudar o mecanismo de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório no Tribunal de Justiça - RS, a fim de verificar se tal instrumental está de acordo com os princípios da eficiência e da legalidade, que pautam a atuação do gestor público. Devido à baixa produção literária acerca do assunto, a presente pesquisa tem caráter exploratório. Como métodos de pesquisa, foram utilizados os seguintes: a pesquisa documental, bibliográfica, questionários e entrevista. Através dos dados obtidos na referida metodologia, foi possível verificar características da avaliação de desempenho em estágio probatório no Tribunal de Justiça. A análise mostrou que o instrumento de avaliação obedece ao princípio da legalidade, não mostrando, por outro lado, fortes traços de eficiência, porquanto os gestores avaliadores encontram-se isolados no momento da avaliação, de modo que carecem de suporte e treinamento, sendo, ainda, o instrumento de avaliação de desempenho extremamente genérico. Dessa maneira, em que pese a constituição do método de avaliação de desempenho estar de acordo com os preceitos legais, a sua utilização não atende ao princípio da eficiência, na medida em que a efetividade do instrumento depende, unicamente, da habilidade do gestor avaliador de transformá-lo em algo útil para o funcionário. Assim, percebe-se que o sentimento dos servidores em relação ao mecanismo de avaliação de desempenho depende do gestor que a realiza, não havendo nenhum tipo de padronização de comportamento acerca do instituto no Tribunal de Justiça.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho, Estágio Probatório, Gestão de Pessoas, Administração Pública.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Administração Gerencial vs. Administração Societal	p.12
Tabela 2 – Análise dos documentos de avaliação de desempenho	p.51
Tabela 3 – Resposta dos avaliados quanto aos quesitos de avaliação	p.61
Tabela 4 – Resposta dos servidores em estágio probatório	p.67
Tabela 5 – Resposta dos gestores avaliadores	p.68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2. JUSTIFICATIVA	11
2. REVISÃO TEÓRICA	12
2.1. PRINCÍPIO DA LEGALIDADE	13
2.2. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	15
2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
2.3.1 Métodos de Avaliação de Desempenho	18
2.4. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	24
2.6. ESTÁGIO PROBATÓRIO.....	27
2.6.1 Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório.....	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	39
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	41
4. ANÁLISE DOS DADOS	43
4.1. ANÁLISE DA LEGALIDADE ESTRITO SENSO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	43
4.2. OBJETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	49
4.3. ADAPTAÇÃO DOS SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO	66
4.4. ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO DO RH.....	75
4.5. FALHAS GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	79
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84

REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O AVALIADO.....	93
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O AVALIADOR.....	95
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO DO RH.....	97
ANEXO A – ATO REGIMENTAL N. 03/02.....	98
ANEXO B – BOLETIM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	103

1. INTRODUÇÃO

A partir de 1990, o Brasil passa por uma reforma na Administração Pública, indo de um modelo burocrático para um modelo gerencial (MIRAGEM, 2011; MATIAS-PEREIRA, 2010). Este novo modelo apresenta-se orientado para os resultados e possui sua legitimidade pautada na eficiência, ou seja, procura desvincular-se da rígida burocracia administrativa, vivida anteriormente pelo setor público, através de uma visão preocupada em atender o cliente-cidadão (MATIAS-PEREIRA, 2010)

Assim, a nova Administração Pública volta-se para a satisfação das necessidades dos cidadãos, sendo controlada por resultados, tanto econômicos quanto sociais, mensuráveis (MIRAGEM, 2011). O modelo gerencial se inspirou nas práticas de empresas privadas para melhorar os instrumentos de gestão pública, trazendo mais eficiência ao setor para afastá-lo de práticas inutilmente burocráticas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Entretanto, de acordo com Matias-Pereira (2010), o modelo gerencial não foi totalmente adotado no Brasil, pois a Constituição Federal contemplou normas excessivamente burocráticas para a Administração Pública. Tanto é verdade que, segundo Di Pietro (2007), a Administração Pública está atrelada ao princípio da legalidade que só permite ao gestor público fazer o que a lei autoriza, diferentemente do gestor privado que pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe.

Mesmo assim, procurando tornar a Administração Pública mais eficiente, foi editada a Emenda Constitucional 19 de 04/06/1998 a qual adicionou o princípio da eficiência dentre aqueles norteadores da gestão pública. Logo, ficou positivado constitucionalmente, ao lado da legalidade, o princípio da eficiência, num intuito claramente gerencial.

Dentre as diversas alterações trazidas pela referida Emenda, cumpre-se destacar a alteração da redação do art. 41 da Constituição Federal, passando a definir o período de estágio probatório em 3 anos e exigindo, ainda, para tornar-se estável, que o servidor seja submetido a uma avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Segundo Modesto (2002), o estágio probatório pode ser classificado como um processo administrativo composto pela avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício daqueles que passaram em concurso público. Durante o estágio probatório, o servidor assume uma relação jurídica diferenciada com a Administração Pública, na qual

desfruta apenas parcialmente dos direitos conferidos aos servidores estáveis, não podendo, igualmente, se confundir o estágio probatório com a mera extensão do processo seletivo (MODESTO, 2002).

De acordo com a Lei Federal n. 8.112/90, durante o estágio probatório será averiguado se o servidor possui capacidade para exercer o cargo, sendo submetido a uma avaliação que observa os seguintes aspectos: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade. Para os servidores estaduais, serão observados a: disciplina, eficiência, responsabilidade, produtividade e assiduidade (RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Dentro de uma ótica gerencial, por sua vez, a avaliação de desempenho faz parte de um processo maior de gestão de desempenho que visa a maximização do resultado organizacional agregado (BERGUE, 2010b). De acordo com Dias (2010), a avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta para auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais, possibilitando uma gestão de pessoas mais eficiente.

Contudo, a gestão pública sofre resistência de ambos os polos (avaliado e avaliador) na implementação efetiva de práticas de avaliação (BERGUE, 2010b). Dias (2010) destaca que a avaliação de desempenho na Administração Pública tem se tornado um grande desafio, pois ainda permanecem mecanismos estanques que não favorecem a melhora do desempenho.

Ao adentrar no tópico, Odelius (2000) define que, ao fazer uma avaliação de desempenho, deve-se levar em conta aspectos externos ao funcionário, mas que porém influenciam o seu rendimento, como, por exemplo, fornecimento dos meios e condições necessários à realização dos trabalhos e padrão de comportamento apresentado pelos profissionais. Nesse sentido, para decidir sobre o desligamento de um servidor, deve-se comparar os objetivos, metas e resultados propostos com os alcançados, diagnosticando o motivo de falha do servidor, o que, muitas vezes, pode estar atrelado a fatores externos a ele (ODELIUS, 2000).

Na esfera do estágio probatório, realiza-se uma auditoria de desempenho de nível operacional, a fim de identificar os processos feitos pelo servidor e os seus resultados (BERGUE, 2010b). A avaliação de desempenho fornece, assim, o subsídio necessário para o gestor público tomar decisões (DIAS, 2010), o que, no caso do estágio probatório, significa a aferição de competência do servidor para exercer o cargo.

Portanto, percebe-se que todo o servidor público, para adquirir a estabilidade, deve passar por uma avaliação, determinada pela Constituição (princípio da legalidade), que mensura o seu desempenho (princípio da eficiência). Tal avaliação vai dizer se o servidor é ou não é apto a assumir as incumbências do cargo para o qual está sob estágio probatório.

O presente trabalho tem o intuito de pesquisar mecanismos que possibilitem uma satisfatória resposta à pergunta de se o servidor está ou não apto para tornar-se estável no seu cargo, levando em conta tanto o princípio da eficiência quanto o da legalidade. Assim, serão estudadas ferramentas de gestão, pelas quais será possível a aferição da competência do servidor para o cargo, respeitando o preceito da legalidade - fundamental a toda ação de um gestor público -, tendo em vista as peculiaridades de tal setor, com um enfoque voltado à eficiência.

Para fazer isso, foi investigado o processo de avaliação em estágio probatório utilizado pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, que atualmente conta com 2.030 servidores, sendo 55 estão em estágio probatório (TRIBUNAL DE JUSTIÇA RS, 2012). O Tribunal de Justiça é o órgão jurídico de competência máxima dentro do Estado do Rio Grande do Sul, cabendo a ele tomar as decisões finais, em via ordinária, sobre processos relacionados a área cível e criminal comuns (TRIBUNAL DE JUSTIÇA RS, 2012). Em 2011, 742 mil processos foram julgados, significando um aumento de 11% em relação ao ano anterior, que teve 688 mil processos terminados, o que denota uma crescente necessidade de servidores. A presente instituição foi escolhida, pois é o local de trabalho do autor, o que facilitará o seu acesso às informações.

1.1. OBJETIVOS

Seguem, abaixo, os objetivos perseguidos pelo presente trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a efetividade do método de avaliação de desempenho no estágio probatório à luz dos princípios da eficiência e da legalidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Verificar a consonância do método utilizado com os preceitos legais, fundamentais à atividade do gestor público;

- b) Verificar se este método permite a aferição objetiva de capacidade do servidor no cargo, a fim de determinar a sua permanência, ou não, no serviço público;
- c) Determinar se o método consegue ajudar o servidor na sua inserção dentro do serviço público;
- d) Identificar possíveis falhas no sistema de avaliação de desempenho durante o estágio probatório.

1.2. JUSTIFICATIVA

Apesar de ser um tema de grande importância e necessidade (pela sua vinculação constitucional) para a Administração Pública, a avaliação de desempenho em estágio probatório ainda não possui literatura própria abrangente. Essa avaliação constitui uma etapa fundamental na gestão de pessoas, pois é ela que vai determinar se o servidor é capaz ou não de se tornar estável no cargo público ao qual se submete à estágio probatório, garantindo a exoneração dos ineficientes. Tal premissa se faz de inteira importância no judiciário que atualmente conta com 4.042.030 processos pendentes, dos quais 319.470 estão no Tribunal de Justiça (TRIBUNAL DE JUSTIÇA RS, 2012), necessitando, portanto, de grande eficiência do seu quadro funcional.

Ainda, além da pouca bibliografia sobre o tema, na prática, avaliações efetivas de desempenho tornam-se um grande desafio ao gestor público atual (DIAS, 2010). Ademais, o setor público possui uma lógica própria, não podendo simplesmente reproduzir as formas de gestão de pessoas do setor privado (SIQUEIRA E MENDES, 2009). Assim, o presente estudo visa contribuir à literatura do tema e pesquisar mecanismos gerenciais que cumpram com o intuito da avaliação de estágio probatório, qual seja, averiguar a capacidade do servidor ao exercício do cargo dentro da lógica específica do setor público.

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: no capítulo 2, é feita uma revisão teórica com assuntos relevantes para a persecução dos objetivos deste trabalho; no capítulo 3, é apresentada a metodologia que foi utilizada; no capítulo 4 é feita a análise de dados proveniente da pesquisa; e, no capítulo 5, são traçadas as considerações finais sobre o trabalho, mostrando as conclusões, limitações e algumas sugestões.

2. REVISÃO TEÓRICA

Antes de adentrar na revisão teórica, cumpre-se destacar que o presente trabalho adotou uma corrente literária favorável à nova administração pública. Entretanto, salienta-se que existem respeitáveis críticas quanto ao modelo gerencial adotado nas últimas décadas em nosso país.

Dentre os críticos, há Paula (2005), que destaca o caráter eminentemente econômico assumido pela Administração Gerencial, cuja base encontra-se nos modelos de governo norte-americanos (Ronald Reagan) e britânicos (Margareth Thatcher), adotando-se, como estratégia, as políticas econômicas neoliberais, reformas administrativas orientadas para o mercado e desenvolvimento de cunho dependente e associado.

Nesse sentido, Paula (2005) traça a seguinte tabela, na qual compara a Administração Pública Gerencial com a Administração Pública Societal:

Tabela 1 – Administração Gerencial vs. Administração Societal

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Paula (2005, p. 41).

Tais visões, contudo, devido à limitação de abrangência do trabalho, não foram incorporadas, tendo em vista que extrapolariam as fronteiras da discussão aqui proposta, em que pese estar o pesquisador atento a essas linhas argumentativas.

Segue, abaixo, a revisão teórica relevante ao tema da avaliação de desempenho em estágio probatório.

2.1. PRINCÍPIO DA LEGALIDADE

Previsto no *caput* do art. 37 da Constituição Federal Brasileira, o Princípio da Legalidade é um princípio basilar do Estado Democrático de Direito, pois submete o governo à lei, evitando, assim, o abuso de poder por parte dos governantes (MEIRELLES, 2005; MEDAUAR, 2006; MELLO, 2006; DI PIETRO, 2007).

Em seu sentido original, tal princípio era ligado à separação dos poderes numa concepção de oposição a práticas absolutistas (MEDAUAR, 2006). Logo, estaria o Executivo submisso ao Legislativo, sendo a lei superior aos atos e medidas administrativas, o que impedia mudanças devido à instável vontade do administrador, garantindo, por conseguinte, segurança jurídica aos cidadãos através da limitação do poder do chefe de Estado.

Nesse sentido, Mello (2006) destaca o aspecto democrático da legalidade em oposição a todas as formas de poder autoritário. Assim, as leis são feitas pelo Legislativo que nada mais é do que a representação do povo no poder, tendo sua raiz na ideia de soberania popular, positivada no Parágrafo único do art. 1 da Constituição Federal. Tem-se, portanto, a definição de um quadro legal que atenda a interesse públicos, ao invés da exacerbação personalista dos desejos dos governantes (MELLO, 2006).

Para Meirelles (2005), a validade de toda atividade administrativa é dependente do atendimento à Lei e ao Direito. Desta maneira, elucida o saudoso mestre (p. 88):

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa “pode fazer assim”; para o administrador público significa “deve fazer assim”.

Seguindo por esse raciocínio, o autor define que o cumprimento da lei, para o gestor público, significa um verdadeira *pode-dever*, do qual ele não pode se afastar. E essa autovinculação da Administração, segundo Modesto (2009, p. 121), objetiva: “*acautelar o cidadão do arbítrio administrativo e preservar a sujeição do Estado às finalidades públicas*”.

No sentido administrativo, a sujeição às leis configura legitimidade aos atos administrativos, o que foi muito incorporado no modelo de Administração Pública Burocrática (MATIAS-PEREIRA, 2010). Tal modelo, de acordo com o mesmo autor, nunca foi totalmente deixado no país, haja vista as normas excessivamente burocráticas contidas na Constituição de 1988.

Mello (2006), na mesma senda, reitera que em países como a França, Alemanha, Itália, Portugal ou Espanha a vinculação do Executivo às leis é muito menor do que a vivida por nós. Para ele, essa solução foi adotada devido a acentuada tradição autocrática despótica brasileira, no claro intuito de garantir a idoneidade da máquina pública para a consecução de fins sociais e públicos.

Para Medauar (2006), contudo, a legalidade não pode ser confundida com o legalismo. Enquanto o segundo se dirige ao respeito à lei no seu sentido formal, ou seja, àquilo que está literalmente escrito, o primeiro volta-se a um significado mais amplo, caracterizando a legalidade como o cumprimento não apenas das leis, mas dos preceitos fundamentais que ordenam todo o nosso sistema jurídico.

Assim, Di Pietro (2007) define que há um alargamento do princípio da legalidade, no qual o atendimento da lei deve vincular-se aos ideais de justiça, atendendo as finalidades e valores do Direito. A esse respeito, Meirelles (2005, p. 88) assevera que “*cumprir a lei na frieza de seu texto não é o mesmo que atendê-la na sua letra e no seu espírito*”.

Outrossim, não pode se tomar o princípio da legalidade como uma exigência para que o gestor público só faça aquilo que a lei manda, pois isso seria inviável, necessitando-se de um comando legal para cada ato específico (MEDAUAR, 2006). A concepção, portanto, mais corrente da legalidade em nossa realidade é que o gestor só possa editar atos e medidas autorizados por norma. Isso não impede, contudo, que existam graduações do exercício, nas quais os gestores poderão atuar com maior ou menor autonomia, dependendo da norma reguladora (MEDAUAR, 2006).

Dentro dessa lógica, Miragem (2011) diz que, frente ao novo desenho institucional brasileiro, o respeito à lei não se limita exclusivamente à reprodução desta, devendo, também, atender todos os preceitos fundamentais do ordenamento jurídico. Logo, a discussão acerca do princípio da legalidade não volta-se mais a se um ato é vinculado ou discricionário (apesar de essa diferenciação ser fundamental para delimitação do espaço de escolha do agente público), mas sim se tal ato cumpriu, ou não, a sua finalidade jurídica (MIRAGEM, 2011).

2.2. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A partir da década de 90, o Brasil vivencia, durante o governo FHC, mudanças, de ordem político-institucional, na sua estrutura que visavam o aumento da eficiência da máquina administrativa (MATIAS-PEREIRA, 2010; MIRAGEM, 2011). Dessa maneira, é introduzido um modelo de gestão gerencial, diferenciando-se do burocrático por ser menos autocentrado, voltando-se muito mais ao atendimento das necessidades dos cidadãos do que ao cumprimento de normas burocráticas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para alcançar essas novas perspectivas, foram necessárias mudanças estruturais da Administração através de alterações constitucionais e legislativas profundas (MIRAGEM, 2011). Segundo o autor, a mais importante dessas alterações foi a positivação do princípio da eficiência, como princípio constitucional regulador do comportamento da Administração Pública, pela Emenda Constitucional n. 19/98.

Embora existam autores, como Lopes (1998), que definam que a eficiência não é realmente um princípio em si, mas mais uma finalidade de toda a ação administrativa, segundo Medauar (2006) a eficiência, atualmente, é o princípio que norteia toda a Administração Pública, no sentido de produzir resultados rápidos e precisos para satisfazer às necessidades da população, contrapondo-se à lentidão e ao descaso comuns aos serviços públicos.

Desta forma, não poderá mais o Administrador Público praticar atos a total revelia da eficiência, sob pena de afastá-los da sua finalidade jurídica. Assim, Meirelles (2005) define que este é o mais moderno dos princípios dos atos administrativos, que já não mais se satisfazem com a sua simples legalidade, exigindo, igualmente, que possuam resultados positivos.

Assim, de acordo com Pazzaglini Filho (2000), no caso de previsões de chuva, por exemplo, para ser eficiente, não basta que a Administração comunique a população sobre o evento natural, devendo, principalmente, propiciar mecanismos que mitiguem os seus efeitos, como a desobstrução dos esgotos. A eficiência seria, então, a presteza, perfeição e rendimento funcional da atividade administrativa (MEIRELLES, 2005)

Di Pietro (2007) assevera que a questão pode ser vista sob dois aspectos: modo de atuação do agente público e o modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública ambos na expectativa de gerarem o melhor desempenho possível na prestação de serviços públicos.

A autora ainda destaca a oposição vivenciada entre o princípio da eficiência, oriundo da ciência da Administração, e o princípio da legalidade, inerente ao Estado Democrático de Direito. Aqui vale ressaltar que o princípio da eficiência soma-se aos demais, não podendo a eles se sobrepor sob o risco de ameaçar a segurança jurídica e o próprio Estado Democrático de Direito (DI PIETRO, 2007).

Nesse sentido, Medauar (2006) ensina que os dois princípios devem conciliar-se, a fim de que o gestor público aja com eficiência dentro dos ditames da legalidade. Portanto, apesar de ser fundamental aos atos administrativos, a eficiência deve andar aliada aos demais princípios, no intuito de haver um exercício harmonioso da função administrativa que não ponha em perigo direitos e garantias fundamentais.

De tal maneira, elucida Mello (2006, p. 110):

De toda sorte, o fato é que tal princípio [eficiência] não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazes ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativos por excelência.

Logo, a atividade administrativa deve sempre voltar-se a consecução de meios e resultados eficientes, sem, contudo, ferir outros princípios, como o da legalidade, que é fundamental a todo ato administrativo. Ou seja, deve o gestor público agir com eficiência dentro daquilo que é permitido pela legalidade, sem poder dela se afastar, sob pena de transformar em nulo os seus atos.

2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As avaliações de desempenho são uma prática utilizada há muito tempo nas empresas, não sendo, portanto, um assunto novo na literatura (CHIAVENATO, 1997; BOHLANDER et al, 2003). Aqui, o foco não é o desempenho geral, mas, sim, o desempenho do funcionário no cargo específico, que é visto como algo extremamente contingencial, variando de pessoa a pessoa e também devido a diversos outros fatores (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com Carvalho e Nascimento (2002), a avaliação de desempenho é um dos procedimentos básicos do RH e tem por propósito central alinhar o trabalho dos colaboradores com os objetivos da empresa. Assim, Chiavenato (1997) a define como a avaliação sistemática do desempenho de cada colaborador no cargo e do seu potencial de crescimento.

A avaliação pode servir para diversos objetivos diferentes, que podem tanto ser administrativos como de desenvolvimento (BOHLANDER et al, 2003). Nos objetivos administrativos, serve, por exemplo, para validar testes de seleção, enquanto em termos de objetivos de desenvolvimento, a avaliação de desempenho impulsiona a maior eficiência da organização ao aprimorar o desempenho dos funcionários.

O intuito dessa ferramenta, portanto, é avaliar o desempenho, verificar se este condiz com as exigências do cargo e com os objetivos e metas estipulados, comparando resultados (HANASHIRO et al, 2007). Dessa maneira, devem ser estabelecidos parâmetros de desempenho que são viáveis, específicos, atualizados, mensuráveis e de acordo com o cargo ocupado (CARVALHO E NASCIMENTO, 2002). Já para Bohlander et al (2003), os parâmetros de desempenho escolhidos devem ter relevância estratégica, abranger todas as dimensões importantes de desempenho, ser de controle do funcionário e ter confiabilidade para fornecer dados consistentes.

Chiavenato (1997) destaca que essas avaliações podem ser feitas por comissões instituídas para essa finalidade que são compostas por membros de diversos departamentos distintos. Segundo o autor, essa forma de avaliação é criticada por ser demasiadamente centralizadora e não possibilitar a melhoria contínua do desempenho.

Entretanto, se bem feita, a avaliação de desempenho pode trazer diversos benefícios a curto, médio e longo prazo para o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade (CHIAVENATO, 1997). Dessa maneira, é essencial que haja o treinamento dos avaliadores

para que eles não incorram nos erros mais comuns: erro da tendência central, de precisão, de imediatismo, de comparação e “parecido-comigo” (BOHLANDER et al, 2003).

O primeiro erro se refere a quando o avaliador classifica todos os funcionários na média, que se contrasta com o erro de precisão por este aparecer quando o avaliador estipula notas exageradamente altas ou baixas para a maioria dos funcionários. O erro do imediatismo é baseado unicamente na apreciação de um comportamento recente do funcionário, sem levar em conta o seu histórico. Já o erro de comparação ocorre quando a avaliação do funcionário se torna tendenciosa devido à avaliação de outro funcionário que foi muito boa ou ruim. Por último, o erro do “parecido-comigo” acontece quando o avaliador se deixa influenciar por aspectos do funcionários que são semelhantes aos seus próprios.

Hanashiro et al (2007), ainda, definem algumas outras distorções ocorridas no processo avaliativo: falta de objetividade dos parâmetros escolhidos, efeito halo (quando o avaliador se deixa influenciar pela relação que tem com o funcionário), leniência (quando o avaliador é generoso demais, assemelhando-se ao erro de precisão), falsidade e preconceito do avaliador, obstáculos políticos que influenciam o avaliador a tomar certa decisão e, por fim, diferentes graus de rigor do avaliador.

Em suma, o processo avaliativo pode propiciar diversos benefícios à organização e a seus colaboradores quando realizado de maneira criteriosa. Dessa forma, também existem diversos métodos distintos que possibilitam diferentes enfoques ao processo avaliativo.

2.3.1 Métodos de Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1997), os principais métodos de avaliação são: método das escalas gráficas, da escolha forçada, da pesquisa de campo, dos incidentes críticos e métodos mistos.

De acordo com o mesmo autor, o primeiro método é o mais utilizado e divulgado, sendo, também, o aparentemente mais simples. Trata-se da avaliação de desempenho através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Aqui, deve o avaliador atribuir um valor ao avaliado em todos os critérios estabelecidos.

As vantagens desse método, para Carvalho e Nascimento (2002), são a facilidade de elaboração que permite uma melhor compreensão, a visão geral dos vários fatores de

avaliação e a rápida execução do mecanismo. Entretanto, o efeito halo e o erro de tendência central, segundo os mesmos autores, são muito recorrentes nesse tipo de avaliação. Tal método, ainda, não permite muita flexibilidade, o que padroniza o processo, levando a resultados mais bitolados (CHIAVENATO, 1997).

Já o método da escolha forçada visa neutralizar o subjetivismo existente na ferramenta supracitada (CHIAVENATO, 1997). Ele consiste, basicamente, em blocos compostos de duas ou mais frases na qual o avaliador deve, forçosamente, escolher uma para descrever o funcionário. Segundo Carvalho e Nascimento (2002), tal instrumento é melhor adaptável às especificidades do cargo avaliado, fornecendo resultados mais objetivos e compensadores.

As vantagens desse método são: proporcionar resultados mais confiáveis, afastando o subjetivismo do avaliador, e ainda ter uma aplicação simples, não necessitando de alta preparação dos avaliadores (CHIAVENATO, 1997). De acordo com o mesmo autor, as desvantagens do método são basicamente: sua montagem é complexa, é um método discriminativo e comparativo que não apresenta maiores descrições dos empregados, necessita de maiores informações para desenvolver os recursos humanos, e o avaliador não tem ideia do resultado da avaliação que fixa aos seus funcionários. Bohlander et al (2003), ainda, destacam que o método possui um custo muito alto para estabelecê-lo e manter a sua validade, sendo descartado, muitas vezes, por perder credibilidade junto aos avaliadores.

O método da pesquisa de campo é quando os avaliadores mantêm entrevistas padronizadas com os superiores imediatos do avaliado, obtendo o máximo de dados sobre o desempenho deste, na medida em que é possível a descoberta das origens, causas, motivos do referido desempenho (CARVALHO E NASCIMENTO, 2002). Assim, o avaliador vai até o local de trabalho do avaliado perguntar sobre o seu desempenho ao seu superior, sendo que este método, segundo Chiavenato (1997), segue, aproximadamente, as seguintes etapas: avaliação inicial, análise suplementar, planejamento e acompanhamento.

Para o mesmo autor, a vantagem desse método é a profundidade em que ele pode chegar, permitindo maior entrosamento entre os superiores e avaliadores, assim como uma análise mais completa do desempenho do funcionário, o que possibilita maior planejamento para os recursos humanos, tornando-o o método mais completo de avaliação. Entre as desvantagens, por conseguinte, aparecem o alto custo e a morosidade do referido sistema, por necessitar de um especialista de avaliação entrevistando supervisores a respeito de cada dos seus funcionários.

Segundo Hanashiro et al (2007), através do método dos incidentes críticos, é possível que o avaliador determine os pontos fortes e fracos do avaliado. Dessa maneira, toda a vez que o avaliado realiza um comportamento extraordinariamente bom ou ruim, tal atitude vai registrada na sua ficha de avaliação de desempenho, o que consiste, portanto, no registro dos seus comportamentos críticos (CARVALHO E NASCIMENTO, 2002). Assim, nesse método, o avaliador não está preocupado com características situadas dentro do campo da normalidade, mas sim, com aquelas excepcionais (CHIAVENATO, 1997).

Dessa forma, tal ferramenta é processada em três fases: observação sistemática do comportamento do avaliado por seu superior, registro dos fatos excepcionais e pesquisa de atitudes e do comportamento do funcionário analisado (CARVALHO E NASCIMENTO, 2002). Nesse sentido, não há necessidade que o avaliador se programe previamente. Entretanto, esse método não é recomendável quando se vise apenas informações objetivas sobre o funcionário. Dentre as limitações, ainda, Hanashiro et al (2007) definem que necessita-se de muito tempo para elaboração do formulário de registro. Segundo os mesmos autores, contudo, essa ferramenta propicia maior acordo entre os avaliadores, menor distorções por comparações e que o avaliador fica mais focado em comportamentos específicos.

Os métodos mistos, como o próprio nome já diz, são métodos de avaliação nos quais a empresa faz uso de diversas ferramentas no intuito de basear-se em um sistema de avaliação mais completo, que permita a melhor compreensão da complexidade dos cargos que existem na organização (HANASHIRO et al, 2007). Além dos métodos aqui vistos, os autores destacam mais dois, quais sejam, o *checklist* e o método da avaliação por resultado.

No primeiro, há uma lista que contém adjetivos descritivos do comportamento relacionado ao trabalho que refletem uma qualidade positiva ou negativa do avaliado, sendo que, para esses adjetivos, deve o avaliador atribuir uma escala de julgamento, como, por exemplo, “satisfatório”, “insatisfatório” ou “não se aplica”.

Já o método de avaliação por resultado compara, periodicamente, os resultados esperados com os alcançados pelo funcionário, tornando-o uma ferramenta de aplicação muito prática. De acordo com Bohlander et al (2003), a avaliação por resultado pode ser baseada em medidas de produtividade, que avalia o funcionário segundo a sua produção, ou em gerenciamento por objetivos, que é mais complexo e necessita do estabelecimento, em conjunto, de objetivos a serem alcançados pelo funcionário.

A vantagem desse método de avaliação, segundo os mesmos autores, é que ele é mais objetivo e dá mais liberdade aos funcionários, apesar de estar sujeito à contaminação de fatores externos, além de limitar a avaliação a apenas ao que é medido.

Hanashiro et al (2007) descrevem algumas limitações inerentes aos métodos de avaliação tradicionais, quais sejam: julgamento do avaliado pela personalidade e não pelo desempenho, desprezo de aspectos fundamentais à avaliação, problemas de comunicação, superação das dificuldades necessita de todo um processo de desenvolvimento humano, não sendo suficiente a simples avaliação do funcionário.

2.4. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Bresser Pereira (2003), devido à crise vivenciada na década de 80, constitui-se um novo modelo de Estado nos anos 90 que, através de reformas profundas, visa à criação de um modelo de Administração Pública que responda às necessidades dos cidadãos, orientado para resultados. Dessa forma, surge a Administração Pública Gerencial que tem como escopo a obtenção de resultados (e não mais orientada para processos como a Administração Burocrática), os quais devem satisfazer as demandas dos consumidores finais de seus serviços (cidadãos), servindo-se da descentralização e delegação, de confiança limitada, de combate ao nepotismo e corrupção, a fim de tornarem a máquina pública mais eficiente (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Essas mudanças também são sentidas no âmbito da gestão de pessoas. Segundo Carvalho et al (2009), a gestão de pessoas na Administração Pública vivencia quatro momentos significativos, quais sejam: década de 1930, onde há os primeiros indícios de um modelo meritocrático de cargos e carreira, com o surgimento do Departamento Administrativo de Serviços Públicos (DASP) em 1938; décadas de 1960 e 1970, que teve uma mudança na Administração Pública devido ao advento do Decreto-Lei n.º 200/1967, sendo o fato mais marcante em relação à gestão de pessoas a reorganização de diversos cargos e empregos através do Plano de Classificação de Cargos; primeira parte da década de 1990, marcada pela redução de pessoal, através das privatizações, extinção de cargos e planos de demissão voluntária; e, por fim, no término da década de 1990, vivencia-se uma reforma que mexia não somente com a estrutura administrativa, mas também com direitos e deveres dos servidores, encabeçada pela Emenda Constitucional n. 19, num intuito claramente gerencial.

Nesse último período, a Administração Pública contava com número de pessoal extremamente reduzido em relação a períodos pretéritos, sendo que a remuneração, ainda, encontrava-se defasada, em especial quanto aos cargos de nível superior (CARVALHO et al, 2009). A partir de 2002, contudo, percebe-se um movimento em sentido inverso, visando à recuperação da força de trabalho e à valorização da capacidade de gestão do Estado, havendo reestruturação de muitas carreiras, com compensação salarial (CARVALHO et al, 2009). Nesse sentido, Cardoso Júnior e Nogueira (2011, p. 241) destacam que: “*Nada menos que 155 mil novos servidores foram admitidos entre 2003 e 2010.*”

Conforme Schikmann (2010), o serviço público vivencia mudanças substanciais, pois está cada vez mais pressionado pela sociedade para satisfação de resultados, com qualidade e adequação, através de posturas e transparentes, de maneira que se repensa o conceito de público, fazendo com que as organizações revejam suas posturas e objetivos. Nesse sentido, o servidor público assume grande importância, na medida em que ele é a representação do Estado e está em contato direto com o cidadão (CARVALHO et al, 2009). Esses servidores, em comparação com seus pares na área privada, mostram-se menos afetos a recompensas financeiras; valorizam mais a prestação de auxílio aos outros; e são mais ativos em questões públicas (CARVALHO et al, 2009).

Assim, fica claro que a gestão de pessoas na área pública deve ser um campo de estudo próprio, pois a maneira de funcionamento das organizações públicas é distinta da privada (SIQUEIRA E MENDES, 2009), estando, nesse sentido, os estudos em gestão de pessoas bem mais atrasados na área pública do que na privada (SCHIKMANN, 2010).

Como limitação do desenvolvimento de recursos humanos na gestão pública, Schikmann (2010) destaca: rigidez da legislação; desvinculação da ideia do cidadão como destinatário final; pouca ênfase no desempenho; vencimentos desvinculados do desempenho; limitação à inovação; pouco planejamento e pouca gestão; rotatividade das chefias; e utilização de gratificações como forma de incrementar a remuneração frente à impossibilidade de aumentos salariais. Essas limitações fazem com que a gestão de pessoas se dê de forma muito similar entre estruturas organizacionais públicas distintas (SCHIKMANN, 2010).

Dessa forma, o setor de RH reduz-se a mera administração de pessoal em boa parte da Administração Pública, pois, conforme se vê:

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade. (SCHIKMANN, 2010, p. 16).

Entretanto, a partir da publicação do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a gestão de pessoas na área pública passou a ser orientada para uma gestão de competências (CARVALHO et al, 2009). Nesse sentido, cresce na doutrina a percepção de gestão estratégica de pessoas, que insere o RH dentro da cúpula estratégica da organização, a fim de haver decisões integradas, no intuito de atingir metas e objetivos, com o aumento do desempenho dos funcionários (SCHIKMANN, 2010).

Logo, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico dentro da organização, garantindo a melhor alocação e aplicação dos recursos humanos, e tendo como mecanismos da gestão estratégica: o planejamento de recursos humanos; a gestão de competências; a capacitação continuada com base em competências; e a avaliação de desempenho e de competências (SCHIKMANN, 2010).

Assim, Schikmann (2010), assevera que há um novo contrato de trabalho, que pode ser definido como a substituição de: presença física para resultado; submissão para iniciativa; obediência para flexibilidade; hierarquia para maior comunicação; fazer a tarefa para conhecer objetivos da organização; progressão por tempo de serviço para progressão por desempenho.

Bergue (2010a) ressalta que, para se implantar a gestão de competências preconizada, deve haver mudanças substanciais na Administração Pública, vindo-se a adotar um pensamento sistêmico, multifacetado. Dessa forma, há uma aproximação entre os estudos de gestão de pessoas da área pública com o da área privada, devido ao maior desenvolvimento deste, sem, contudo, poder simplesmente transportar os modelos ali adotados, sob pena de incorrer-se em um reducionismo gerencial (BERGUE, 2010a).

Nesse sentido, o autor destaca que a gestão estratégica de pessoas relaciona-se ao pensamento estratégico da organização, estando presente no momento de tomada de decisões

pela alta administração, de modo que os servidores tornem-se elemento central da organização, sendo responsabilidade de todos os gestores prezar pelo bom gerenciamento de pessoas (BERGUE, 2010a).

Silva e Mello (2011) destacam que a gestão de competência é um processo centrado no desenvolvimento de competências, com foco nas pessoas, e, por isso, o seu processo é evolucionário e exige tempo e paciência para implementação de boas práticas no dia a dia da organização. Como inibidores do desenvolvimento de competências, há, no plano individual, fatores de ordem psicológica e, no plano organizacional, a cultura e o clima podem aparecer como limitações (SILVA E MELLO, 2011).

De qualquer forma, os autores parecem corroborar a visão de que a gestão de competências é fundamental para o incremento da produtividade e eficiência do setor público, na medida em que ela permite o desenvolvimento daquelas competências essenciais à execução de tarefas do trabalhador (BERGUE, 2010a; CARVALHO et al, 2009; SCHIKMANN, 2010; SILVA E MELLO, 2011). Carvalho et al (2009) destacam, contudo, que, embora exista no papel muita coisa sobre gestão de competências, na prática ela não se desenvolveu muito no setor público, ficando limitada a sua aplicação a apenas alguns cargos específicos.

Destaca-se, por fim, que, para implementação de um modelo de gestão de competências, conforme preconizado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a avaliação de desempenho é um item de extrema importância, porquanto ela propicia o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, fornecendo, por outro lado, dados essenciais acerca do desempenho dos funcionários, de maneira a conhecer pontos fortes e fracos, assim como a potencialidade de cada um (SCHIKMANN, 2010). Dessa maneira, para haver o desenvolvimento de um modelo de gestão de competências, deve haver um mecanismo de avaliação de desempenho que corrobore a implantação do respectivo sistema.

2.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar da aparência de novo, o tema da avaliação de desempenho, na verdade, se encontra presente na administração pública federal desde os anos 70 (BERGUE, 2010b). Contudo, naquela época, o processo de avaliação se encontrava sob laços paternalistas e benevolentes, pois os gestores não gostavam de avaliar negativamente os seus funcionários

para evitar tensões no ambiente de trabalho (SANTOS, 2005). Dessa maneira, a avaliação de desempenho não passava de uma mera exigência burocrática que não atendia ao seu fim, qual seja, o desenvolvimento do quadro humano das organizações públicas, não recebendo, portanto, muita atenção de pesquisadores e gestores.

Entretanto, a partir da Emenda Constitucional n. 19/98, através das reformas feitas no intuito de profissionalizar a gestão pública, a avaliação de desempenho retoma força, sendo compreendida dentro de um processo maior de gestão de desempenho que visa à maximização do resultado organizacional agregado (BERGUE, 2010b). Nesse sentido, são adotados mecanismos de lógica empresarial para dentro do setor público, a fim de melhorar a sua eficiência, sendo que a avaliação de desempenho de servidores pode ser vista como uma tecnologia gerencial proveniente desse contexto da nova administração pública. Porém, como destacam Siqueira e Mendes (2009), o setor público não pode simplesmente copiar mecanismos da gestão privada, pois o seu funcionamento é distinto.

Assim, a Administração Pública procura-se distanciar de estruturas burocráticas e hierárquicas para desenvolver-se em um modelo gerencial mais flexível e empreendedor, dentro da sua própria lógica (BRASIL, 2009). No âmbito da avaliação de desempenho, o que se espera é que a gestão pública escape do modelo arraigado no paternalismo e clientelismo, no intuito de que tal avaliação sirva ao seu verdadeiro propósito, que é a materialização da meritocracia, modelo pelo qual procura-se premiar os mais competentes.

Segundo Lotta (2002), a importância da avaliação de desempenho no setor público seria averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional, ou seja, ser um mecanismo para transformações no âmbito funcional das organizações. Bergue (2010b), corroborando essa importância, destaca que esta avaliação transcende a perspectiva gerencial, tomando, dessa maneira, um status imperativo social diferenciado.

De acordo com o mesmo autor, atualmente, existem duas modalidades de avaliação de desempenho: a avaliação especial de desempenho, aquela feita no âmbito do estágio probatório para que o servidor possa adquirir estabilidade, e a avaliação permanente de desempenho, que é feita durante todo o período de serviço do funcionário, servindo para questões de gratificação e promoção por mérito, assim como para a exoneração/demissão do servidor caso haja ineficiência/irregularidades em seu comportamento. Claramente, os pesquisadores têm se ocupado muito acerca do segundo tipo de avaliação, deixando o primeiro sem muita literatura própria. Entretanto, é possível estabelecer semelhanças entre os

dois tipos, analisando características inerentes à avaliação de desempenho, no seu sentido *lato*, dentro do setor público.

Odelius (2000) afirma que a implantação de um sistema de avaliação de desempenho é uma tarefa muito complexa, necessitando considerar-se aspectos organizacionais, na acepção ampla do termo, e outros fatores que influenciam o desempenho dos funcionários. Nesse sentido, o governo federal dá muita ênfase ao planejamento dos modelos de avaliação de desempenho, a fim de que eles possam trazer o desenvolvimento do quadro de recursos humanos (BRASIL, 2009).

Bergue (2010b) aponta para três dimensões presentes nas avaliações de desempenho e resultado: eficiência (relativo à utilização racional de recursos), eficácia (alcance dos resultados pretendidos) e efetividade (impacto gerado pela ação governamental em relação aos usuários dos serviços públicos). Dessa maneira, dependendo da dimensão que se deseja avaliar, devem ser feitos indicadores de desempenho condizentes, os quais necessitam conter os seguintes atributos: relevância, simplicidade, perenidade, consistência e objetividade.

Contudo, segundo Dias (2010), ainda prevalecem nas organizações públicas mecanismos de avaliação estanques, sendo que esse tópico tem se tornado um grande desafio aos gestores atuais, que devem estabelecer métodos de avaliação justos. Nesse sentido, Santos (2005) destaca que a justiça é fundamental para o desenvolvimento de qualquer grupo social e, quando percebida pelos funcionários da organização, ajuda na adesão destes ao modelo de avaliação de desempenho, que ganha credibilidade e pode funcionar realmente como uma ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos.

Outra limitação, é que os gestores tendem a fazer avaliações mais criteriosas quando o aspecto avaliado é o aumento de remuneração ou promoção, pois, no momento em que se avalia uma possível punição ao funcionário, estes tendem a ser mais lenientes (ODELIUS, 2000). Dessa maneira, o despreparo dos gerentes é apontado como uma das razões da falta de efetividade dos programas de avaliação (DIAS, 2010), sendo que Santos (2005) assevera que a própria forma de provimento, muito mais política que técnica, facilita o descaso destes com os sistemas de avaliação. Dessa maneira, Santos (2005, p. 88), elucida a questão:

Em resumo, a percepção de efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho está intimamente ligada à forma como os agentes envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial, à forma com que aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados de suas

avaliações, e como analisam a questão da equidade envolvida na condução da AD.

Ainda, a falta do fluxo de informação, denotando uma ausência de conhecimento dos avaliados sobre o que se espera deles, aliada a avaliações subjetivas, não permitem que estas adquiram credibilidade organizacional (DIAS, 2010). Odellius (2000) ressalta que para a implantação satisfatória de um modelo de avaliação de desempenho não basta que haja normas perfeitas que o descrevam, pois, no momento da operacionalização, há distorções entre o previsto e o realizado.

Nesse sentido, Dias (2010) dá sugestões para a maior efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho: deve-se revisar os métodos de avaliação com uma perspectiva sobre a ótica organizacional; preparar os gerentes para o processo de avaliação; instituir uma cultura de valorização da avaliação de desempenho, deixando de ver esta como apenas uma exigência burocrática; e, por fim, instituir uma política mais ampla de gestão de pessoas, possibilitando a valorização, reconhecimento e desenvolvimento destas.

Lotta (2002), na mesma senda, faz contribuições que considera útil para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho: propiciar indicadores objetivos que permitam a comparação de desempenho; a avaliação de desempenho deve ser encarada pela gestão de recursos humanos como uma ferramenta útil para o desenvolvimento organizacional; mudança na cultura organizacional; desvinculação da avaliação à política salarial; descentralização do instrumento, a fim de que este seja feito de acordo com a organização na qual será utilizado; avaliação que atinja todos os funcionários; e, por derradeiro, é necessário rever os métodos até então utilizados.

2.6. ESTÁGIO PROBATÓRIO

O estágio probatório é o período de avaliação, adaptação e treinamento, em efetivo exercício, daqueles servidores que ingressaram na Administração Pública através de concurso para cargo de provimento efetivo (MODESTO, 2002). Nessa etapa, a Administração Pública deve verificar a real aptidão do servidor para o desempenho das atividades inerentes ao cargo para o qual foi aprovado em concurso público, além de garantir a sua devida integração ao serviço público. Ao final do estágio probatório, tendo uma avaliação favorável, o servidor adquirirá estabilidade (LOPES, 1998).

Para Medauar (2006), trata-se de um caso de estabilidade ordinária, que é conquistada por servidores em cargo de provimento efetivo após efetivo exercício no cargo, não se confundindo com a estabilidade extraordinária concedida aos servidores, que, com a promulgação da Constituição de 1988, contavam com 5 anos ou mais no exercício de serviço público, sem terem sido admitidos através de concurso, conforme art. 19 dos ADCT.

Assim, o estágio probatório é um requisito para a estabilidade do servidor aprovado em concurso público (MEIRELLES, 2005), não sendo, dessa maneira, extensivo aos empregados públicos, servidores temporários e ocupantes de cargo em comissão, pois não são estáveis, e, ainda, não se pode falar em estágio probatório àqueles casos em que a Constituição garante estabilidade sem concurso, como, por exemplo, Ministro do Supremo Tribunal Federal (MODESTO, 2002). Dessa maneira, o estágio probatório está ligado ao provimento originário, que é a nomeação do servidor para preenchimento de cargo pelo qual não detinha vínculo anterior com a Administração Pública (MEIRELLES, 2005).

O instituto da estabilidade, por sua vez, foi criado para evitar que o servidor público fosse vítima de atos despóticos do Governo, assegurando, assim, a continuidade da prestação de serviços público, mesmo com a mudança de governos (MEIRELLES, 2005). Freitas (2004) assevera que a estabilidade garante a manutenção das metas de longo prazo, independente das alterações conjunturais, impedindo que os servidores ficassem à mercê da prepotência dos governantes revestida pela enganosa silhueta da “discricionariedade”.

Logo, o que caracteriza a estabilidade é a garantia de permanência do servidor na Administração Pública, um atributo pessoal que vincula este, não ao cargo, mas ao serviço público em si, sendo que o seu desligamento só poderá se dar através de formas muito particulares (MEIRELLES, 2005). Dessa forma, Medauar (2006) afirma que o servidor estável só perderá o cargo nas seguintes hipóteses: a) devido a sentença judicial transitada em julgado; b) através de processo administrativo em que haja a ampla defesa; c) através de avaliação periódica de desempenho, também assegurada a ampla defesa; d) para assegurar a não-extrapolação do limite de despesa com pessoal depois de adotadas as outras providências previstas no art. 169, parágrafo terceiro, da Constituição Federal.

Essas prerrogativas não atingem o servidor em estágio probatório, haja vista que esse não possui estabilidade, podendo, portanto, ser exonerado com mais facilidade, o que também não quer dizer que exista permissão para exoneração de forma sumaria ou arbitrária (MEDAUAR, 2006). Para exoneração do servidor em estágio probatório, deverá ser assegurada a ampla defesa e o contraditório, nos moldes da Súmula 21 do STF: “*Funcionário*

em estágio probatório não pode ser exonerado nem demitido sem inquérito ou sem as formalidades legais de apuração de sua capacidade”. Dessa forma, deve o gestor público garantir essas premissas ao servidor em estágio probatório, caso haja avaliação negativa, a fim de que não desrespeite o princípio da legalidade, sob pena de eivar em nulidade os seus atos (FREITAS, 2000).

Modesto (2002), quanto às características do instituto, destaca que o estágio probatório possui duas perspectivas, quais sejam, a perspectiva estática e a perspectiva dinâmica.

A primeira volta-se a relação jurídica diferenciada que o servidor em estágio probatório assume com a Administração Pública. Tal servidor detém um plexo de direitos e deveres inerentes ao desempenho de sua função em cargo público, não se concebendo o estágio probatório como a mera extensão do concurso, pois o indivíduo, nesta fase, já é servidor público. Na verdade, o agente em estágio probatório detém todas as prerrogativas de um servidor normal, não lhe sendo extensível apenas aquelas que dizem respeito unicamente à condição de estabilidade, daí porque configura-se a precariedade dessa relação jurídica inicial do servidor (MODESTO, 2002). Nesse sentido, clareia o referido autor:

É dizer: o agente em estágio probatório é titular provisório do cargo público que exercita, com as prerrogativas e sujeições inerentes ao cargo, ressalvadas apenas aquelas que decorram da ausência de estabilidade ou vitaliciedade no serviço público (MODESTO, 2002, p. 4).

Já a perspectiva dinâmica relaciona-se ao processo administrativo de avaliação, adaptação e treinamento do servidor no desempenho de suas funções no cargo. Nessa etapa, o servidor põe em prática os conhecimentos demonstrados em concurso público, além de integrar-se à realidade do serviço público, desenvolvendo suas habilidades para tal. Assim, o ato final do processo administrativo é a confirmação ou desligamento do servidor das atribuições do cargo no qual estava submetido a estágio probatório (MODESTO, 2002).

Por conseguinte, é fundamental que haja efetivo exercício do servidor no cargo para cumprimento desse processo administrativo. De acordo com Modesto (2002), ao falar-se em efetivo exercício deve ser considerado o exercício real da função, sem levar em consideração ficções jurídicas, como licença-gestante, criadas para computo de aposentadoria e outros benefícios. Dessa maneira, o conceito de efetivo exercício está ligado ao período em que o servidor exerce suas funções quando em atividade normal da Administração Pública,

computando-se tanto o tempo em dedicação direta às atividades quanto o tempo em que permaneça à disposição da Administração Pública para desempenho de atividades, como, por exemplo, finais de semana (MODESTO, 2002).

Assim, segundo o autor, o efetivo exercício relaciona-se à atividade normal do serviço público, sendo contado, para esse fim, os períodos de paralisação que envolvam toda a Administração Pública, ainda como o tempo de férias, haja vista que esse é um direito subjetivo de todos os trabalhadores. O que não pode ser traduzido como efetivo exercício são as situações que afastem o servidor de modo específico e particular do exercício de suas funções no cargo. Ou seja, não se contam as situações individualizadas que afastam o servidor, mas apenas as generalizadas.

É importante sublinhar que o efetivo exercício está ligado ao cargo para o qual o servidor foi aprovado em concurso público, não se contando, portanto, o período em que este desempenha funções de outro cargo (MODESTO, 2002). Logo, deve haver o exercício real das atividades para as quais o servidor foi aprovado em concurso, a fim de que seja possibilitada a avaliação, adaptação e treinamento deste no cargo.

Questão mais controversa na doutrina e na jurisprudência, é o prazo de duração do estágio probatório. Antes da promulgação da Emenda Constitucional n. 19 de 1998, de acordo com a antiga redação do art. 41 da Constituição Federal, o prazo para aquisição da estabilidade coincidia com o prazo de estágio probatório, que era de 2 anos, conforme art. 20 Lei n. 8.112/90.

Entretanto, com a mudança da redação do art. 41, dada pela Emenda acima referida, a estabilidade só poderá ser conquistada após 3 anos de efetivo exercício mediante aprovação em avaliação de desempenho por comissão constituída para esta finalidade. Dessa maneira, de acordo com a maioria dos autores (LOPES, 1998; FREITAS, 2000; MODESTO, 2002; MEIRELLES, 2005; MEDAUAR, 2006; MELLO, 2006), o prazo de estágio probatório também foi alterado para 3 anos, mudando-se tacitamente a disposição do art. 20 da Lei Federal n. 8.112/90, a fim de estar em harmonia com a Constituição.

Apesar disso, existem autores, como Clark (2006), que definem que em verdade tratam-se de institutos distintos: de um lado existe a previsão de estabilidade do art. 41 da CF e de outro existe o estágio probatório, não podendo-se confundi-los. Isso porque, o primeiro diz respeito à aquisição de estabilidade do servidor junto ao serviço público, enquanto o

segundo se refere à permanência do servidor no cargo para o qual está submetido à estágio probatório.

À primeira vista, segundo o autor, pode-se parecer que se trata da mesma coisa, porém, com um olhar mais aprofundado sobre a finalidade de cada um, ver-se-á que tratam-se de institutos distintos. A estabilidade procura aferir a capacidade do servidor para permanecer no serviço público, denotando um período no qual ele ainda não é estável. Já o estágio probatório relaciona-se à aptidão do servidor para o exercício do cargo, ou seja, não está ligado ao serviço público como um todo, mas sim ao cargo em específico.

Para demonstrar essa distinção, o autor se vale do exemplo de um Advogado da União, já estável, que passa em concurso público e é nomeado a Consultor do Senado. Neste caso, o servidor não estaria sujeito aos requisitos de estabilidade propostos no art. 41 da CF, pois já é estável junto à União, mas deveria passar pelo estágio probatório para permanecer no cargo de Consultor do Senado, em que, caso não fosse aprovado, voltaria ao cargo anterior, qual seja, Advogado da União. Desta maneira, o servidor estaria apenas submetido ao estágio probatório de 2 anos para verificar sua aptidão ao novo cargo, não podendo-se falar em estabilidade, haja vista que esta o servidor já possui.

Tal entendimento encontra respaldo na jurisprudência do STJ e do TJ/RS, conforme se vê nos seguintes julgados:

MANDADO DE SEGURANÇA. SERVIDORES PÚBLICOS. ESTÁGIO PROBATÓRIO. ART. 20 DA LEI N.º 8.112/90. ESTABILIDADE. INSTITUTOS DISTINTOS. ORDEM CONCEDIDA.

1. Durante o período de 24 (vinte e quatro) meses do estágio probatório, o servidor será observado pela Administração com a finalidade de apurar sua aptidão para o exercício de um cargo determinado, mediante a verificação de específicos requisitos legais.

2. A estabilidade é o direito de permanência no serviço público outorgado ao servidor que tenha transposto o estágio probatório. Ao término de três anos de efetivo exercício, o servidor será avaliado por uma comissão especial constituída para esta finalidade.

3. O prazo de aquisição de estabilidade no serviço público não resta vinculado ao prazo do estágio probatório. Os institutos são distintos. Interpretação dos arts. 41, § 4.º da Constituição Federal e 20 da Lei n.º 8.112/90.

4. Ordem concedida.

(Mandado de Segurança n. 9.373, 3ª Seção do Superior Tribunal de Justiça, Relatora: Ministra Laurita Vaz) (grifo nosso)

DIREITO ADMINISTRATIVO. ESTÁGIO PROBATÓRIO E ESTABILIDADE. ART. 41, CF/88. EC N.º 19/98. LEI COMPLEMENTAR ESTADUAL N.º 10.098/94. LEI ESTADUAL N.º 5.256/66, ART. 706. **Não se confundem os institutos do estágio probatório e da estabilidade, sendo que a partir da vigência da EC n.º 19/98 passou a existir descompasso quanto ao período aquisitivo entre eles, descabendo cogitar-se de extensão automática daquele para 3 anos, o que só alteração legislativa poderia definir.** EXONERAÇÃO. FUNCIONÁRIO NÃO ESTÁVEL. APRECIACÃO POR COMISSÃO. ART. 41, § 4.º, CF/88. Afigura-se inarredável a atuação de comissão, no procedimento de exoneração de funcionário que não tenha alcançado a estabilidade, como prevê norma constitucional, exatamente em contraposição ao aumento do lapso usualmente adotado para a obtenção desta. (Mandado de Segurança N° 70012797411, Tribunal Pleno, Tribunal de Justiça do RS, Relator: Armínio José Abreu Lima da Rosa, Julgado em 26/12/2005) (grifo nosso)

Contudo, em recente decisão do Supremo Tribunal Federal, no julgamento do Agravo de Instrumento 754802, foi considerado que o prazo de estabilidade e o prazo de estágio probatório são os mesmos, havendo vinculação entre os dois institutos (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2011). Nesse julgado, reformou-se a decisão do STJ que reconhecia a distinção entre o estágio probatório e a estabilidade.

Assim, percebe-se que há disparidades de interpretação quanto à duração do estágio probatório, mesmo havendo entendimento no Supremo Tribunal Federal e na maior parte da doutrina de que o estágio probatório obedece ao mesmo prazo de 3 anos para aquisição de estabilidade, tendo em vista que esta é uma decorrência da aprovação naquele, não podendo se conceber os institutos em separado.

2.6.1 Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório

Conforme visto acima, o estágio probatório tem o intuito de avaliar, treinar e adaptar o servidor no desempenho das funções do seu novo cargo público, e, para isso, é necessário que haja uma avaliação de desempenho no intuito de mensurar a sua aptidão no cargo, que, com a Emenda Constitucional n. 19, tornou-se um requisito obrigatório para a aquisição de

estabilidade no serviço público (MEIRELLES, 2005). Segundo o autor, ela é uma decorrência do princípio da eficiência, porque visa à eliminação daqueles que não possuem desempenho bom suficiente para permanecer no cargo.

Desta maneira, todo o servidor em estágio probatório deverá passar por uma avaliação especial de desempenho por comissão constituída para essa finalidade, nos moldes do art. 41, parágrafo quarto, da Constituição Federal Brasileira, para que, ao final, seja confirmado, ou não, no serviço público (MODESTO, 2002). De acordo com o mesmo, o que procura-se agora é fazer com que o estágio probatório seja um período de real treinamento e adaptação do servidor na Administração Pública, tendo em vista que é o momento de primeiro encontro daquele com esta. Logo, com a Emenda n. 19, tentou se fazer com que o estágio probatório não fosse um mero obstáculo burocrático superado pelo decurso do tempo, mas uma ferramenta efetiva de inclusão do servidor no âmbito das atividades públicas.

Percebe-se que a avaliação de desempenho em estágio probatório é diferenciada da avaliação de desempenho comum feita na Administração Pública, pois possui objetivos particulares, ocorrendo num nível operacional, a fim de verificar os processos e resultados das atividades feitas pelo servidor (BERGUE, 2010b). Como objetivo principal da avaliação, pode-se destacar o intuito de verificar a permanência, ou não, do servidor na Administração Pública, e, como objetivo secundário, pode-se dizer que esta avaliação visa contribuir à adaptação e treinamento do servidor no exercício de suas funções, tendo em vista que fornece dados sobre o rendimento deste no cargo, permitindo identificar as suas fraquezas e corrigi-las, para que o servidor se adapte ao cargo novo.

Modesto (2002) diz que a avaliação no estágio probatório é obrigatória, devendo ocorrer no prazo de 3 anos de duração do estágio probatório, e especial, pois diferente da avaliação comum, sendo uma avaliação global de todo o período de provas do servidor.

Nessa linha, segundo Freitas (2000), o simples decurso do prazo de avaliação do servidor, sem que ela seja realizada, não configura a aprovação tácita, haja vista que esse instituto é obrigatório, não podendo dele a Administração Pública se esquivar. Assim, se não houver avaliação dentro do período previsto, pode o servidor entrar no judiciário pedindo que esta seja feita sob multa diária, e, caso ainda haja inércia da Administração, pode o judiciário equiparar o servidor em estágio probatório aos estáveis, mas esta ainda seria uma equiparação precária, tendo em vista que para se tornar estável é obrigatório que o servidor seja submetido a avaliação de desempenho por comissão constituída para tal finalidade, conforme preconizado na Constituição Federal (FREITAS, 2000).

Assim, igualmente obrigatório é que o servidor seja avaliado por uma comissão e não seu superior imediato, sendo que tal avaliação deve se dar através de critérios objetivos que permitam aferição de assiduidade, disciplina, espírito de iniciativa, produtividade (eficiência) e responsabilidade (FREITAS, 2000). Segundo Meirelles (2005), o que se pretende medir são diversos requisitos estabelecidos em lei para a aquisição de estabilidade, como, por exemplo, idoneidade moral, aptidão, disciplina, assiduidade, dedicação ao serviço, eficiência.

De acordo com a Lei Federal n. 8.112/90, serão averiguados os seguintes aspectos: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade. Para os servidores estaduais, de acordo com o Decreto Estadual n. 44.376 que regulamentou o estágio probatório, serão observados a: disciplina, eficiência, responsabilidade, produtividade e assiduidade (RIO GRANDE DO SUL, 2010). Através desses aspectos será possível verificar se o desempenho do servidor é adequado, satisfatório e suficiente para as funções de seu cargo.

Em relação a exoneração do servidor por falta de aptidão e capacidade, Freitas (2000) destaca que ela não pode ser feita de maneira arbitrária, devendo ser claramente motivada, sob pena de nulidade. Ainda, o autor define que deve se distinguir exoneração de demissão, pois são institutos diferentes que possuem conseqüências, igualmente, diferentes. Enquanto o primeiro está ligado simplesmente à falta de eficiência do servidor, o segundo é uma verdadeira sanção imposta em virtude de comportamento ilegal.

Meirelles (2005) destaca que a primeira não é penalidade, apenas a dispensa do servidor devido a seu rendimento insatisfatório que faz com que a sua permanência na Administração Pública não seja desejada, direito este concedido à Administração, pela Constituição, para exonerar os servidores ineficientes.

Segundo o Freitas (2000), é possível perceber que os critérios avaliados em estágio probatório podem tanto ensejar a exoneração, como a demissão, haja vista que aspectos como disciplina, assiduidade e responsabilidade (como decorrência de comportamento probo e honesto), quando ausentes, na maioria das vezes são causas de demissão do servidor, pois afiguram-se em comportamentos ilegais. Nesse sentido, a exoneração se restringiria para quando o servidor não apresentasse produtividade e eficiência (capacidade de iniciativa na esfera federal) desejáveis a sua permanência no serviço público.

Vale salientar que, para ambos os casos, deve haver um processo administrativo, na acepção ampla do termo, a fim de se evitar abuso de poder e em conformidade com a súmula 21 do STF, propiciando o contraditório e ampla defesa ao servidor (FREITAS, 2000).

Meirelles (2005) ressalva que a exoneração deve ser feita baseada em fatos reais, comprováveis por meios administrativos, devendo obedecer aos princípios legais (contraditório e ampla defesa), mas sem necessitar do rigor formal inerente a um processo disciplinar, porquanto a exoneração de servidores não convenientes em estágio probatório é um direito conferido a Administração, e, se assim não fosse, de nada serviria o instituto.

Portanto, foram vistos aspectos particulares da avaliação de desempenho em estágio probatório, que a caracterizam como um instituto único dentro âmbito da Administração Pública (MODESTO, 2002). Por outro lado, ressalta-se que ela continua sendo uma avaliação de desempenho, e, por isso, está sujeita aquelas limitações descritas no item 2.3 deste trabalho, inerentes a avaliações de desempenho em geral. Percebe-se, igualmente, de uma maneira mais minuciosa, que ela está inserida dentro da lógica das Avaliações de Desempenho da Administração Pública, contando, dessa maneira, com todas aquelas características descritas no item 3.4.

É decorrente do princípio da eficiência (MEIRELLES, 2005), mas para a avaliação ser válida deve respeitar a legalidade que molda as atividades do gestor público (FREITAS, 2000). Além do mais, conforme visto, existem critérios que serão avaliados à luz do princípio da eficiência, como produtividade e eficiência, e outros à luz do princípio da legalidade, como disciplina, assiduidade e responsabilidade, haja vista que a ausência daqueles leva à exoneração por ineficiência, enquanto a destes à demissão por comportamento ilegal (FREITAS, 2000).

Cumpridos esses requisitos, tal avaliação transforma-se em uma poderosa ferramenta de gestão do administrador público, que, através dela, consegue identificar os servidores aptos a permanecerem no cargo, além de possibilitar a recuperação de fatores que precisam ser revistos e melhorados pelo servidor (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2011). Como Modesto (2002) afirma, a avaliação de desempenho em estágio probatório serve, em um primeiro momento, para verificação de aptidão do servidor na permanência do cargo e, em um segundo, para o seu treinamento e auxílio na inserção das atividades do serviço público, tendo em vista que, a partir dos dados dela coletados, será possível averiguar os motivos de desempenho insatisfatório e corrigi-los ao longo do estágio probatório.

Em que pese a baixa produção literária acerca do tema, Dantas et al (2006), em estudo de caso, fizeram comparações entre duas organizações distintas quanto ao desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho em estágio probatório. Na organização Beta, a avaliação de desempenho é feita de forma integrada com chefe imediato, comissão avaliadora e setor de recursos humanos, contando, ainda, com a participação do funcionário avaliado, o

que faz com que o instrumento se torne em uma poderosa ferramenta de gestão e desenvolvimento. Entretanto, segundo os pesquisadores, existem outras instituições que mal fazem o mínimo legal, estando o método de avaliação completamente mal estruturado. Seria o caso da organização Gama, onde há um descaso em relação à avaliação de desempenho, de modo que há perda de papéis e prazos, sendo o documento de avaliação entregue pelo RH sem nenhuma orientação, o que acarreta a apatia dos servidores em relação a tal instituto.

Desse modo, os referidos autores distinguem duas formas de se estruturar a avaliação de desempenho em estágio probatório: uma na qual há integração entre os setores, sendo o desenvolvimento e aperfeiçoamento favorecido pelo mecanismo; e outra onde se faz o mínimo simplesmente para cumprir a legislação, o que resulta em descaso e apatia quanto à avaliação de desempenho em estágio probatório.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, é abordado o procedimento metodológico utilizado para se alcançar os objetivos propostos por este trabalho.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Tendo em vista a baixa produção acadêmica acerca do tema estudado por este trabalho, o principal intuito da presente pesquisa é explorar mais detalhadamente o instituto da avaliação de desempenho em estágio probatório, contribuindo com a literatura acadêmica para aprofundamento do tema estudado, a fim de que novas pesquisas o tomem como base e o complementem.

Dessa maneira, utilizar-se-á a pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (2008, p. 27), tem a finalidade de:

...desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Logo, tomando-se em conta que essa pesquisa traduz-se num primeiro contato mais aprofundado do pesquisador com o objeto de estudo, deve-se adotar a pesquisa exploratória como o tipo de pesquisa, haja vista que permite uma maior aproximação do pesquisador a determinado fenômeno sem tanto rigor formal (GIL, 2008). O referido autor ainda destaca que esse tipo de pesquisa é adotado quando o assunto pesquisado é pouco explorado, o que é exatamente o presente caso.

Gerhardt e Silveira (2009) ressaltam que as pesquisas exploratórias são bastante usadas nos Trabalhos de Conclusão de Curso, pois nesses o estudante mais explora do que explica. Nesse sentido, através da coleta de informações, aborda-se o fenômeno de uma maneira que o pesquisador venha a conhecer mais sobre ele.

Quanto ao intuito de que o presente trabalho sirva de fonte a futuras obras acadêmicas, Severino (2007) corrobora este entendimento, destacando que a pesquisa exploratória serve

como um primeiro passo à pesquisa explicativa, porque, afinal, é impossível explicar algo que não se explorou.

Portanto, foram coletadas informações acerca do objeto estudado (avaliação de desempenho em estágio probatório), a fim de conhecê-lo melhor e propiciar uma fonte de literatura a outros trabalhos, possuindo uma análise primordialmente qualitativa dos dados.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente trabalho visa a explorar os métodos de avaliação de desempenho em estágio probatório utilizados dentro do âmbito do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. O local foi escolhido, porque é onde o pesquisador atualmente trabalha, obtendo com mais facilidade os dados pertinentes.

Para isso, a população estudada foi de todos aqueles que estão envolvidos no fenômeno aqui debatido, no caso, os servidores em avaliação e os seus gestores avaliadores. Assim, ter-se-á maior compreensão do instituto dentro de diferentes perspectivas, o que possibilitará um aprofundamento maior do tema.

Ademais, foram utilizados documentos relativos ao estágio probatório que permitiram maior conhecimento do instituto.

De acordo com dados pré-pesquisa obtidos pelo pesquisador no Tribunal de Justiça, havia, à época da pesquisa, 55 servidores em estágio probatório, e foi a partir desse paradigma que se definiu a amostra a ser trabalhada.

Segundo Gil (2008), as amostras são comuns nas pesquisas relativas a ciências sociais, porque abrangem um universo populacional muito grande. Apesar de aqui o universo não ser muito grande, como há preocupação com uma análise qualitativa das informações coletadas, não foi possível englobar toda a população referida no presente estudo, o que significa dizer que ela foi representada por uma amostra.

Para seleção da amostra, esta foi feita de acordo com a conveniência do pesquisador, que, ao longo da pesquisa, foi adequando os instrumentos utilizados, a fim de alcançar mais satisfatoriamente os objetivos propostos. É claro que o ideal seria que o pesquisador tivesse conseguido abranger todo o universo populacional dentro de sua pesquisa; entretanto, como

no caso dos questionários, isso não foi possível, pois não foram todos os servidores, nem gestores que o responderam.

Assim, o instrumento de amostragem não é rígido, podendo ser considerado como não probabilístico, pois depende do julgamento do pesquisador, que escolhe as amostras de acordo com a sua representatividade de toda a população, o que Gil (2008) define como amostragem intencional.

3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são o instrumental que permite ao pesquisador por em prática o tipo de pesquisa proposto, a fim de se alcançar os objetivos do trabalho (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias envolvem geralmente pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Para definir as técnicas utilizadas, deve-se atentar aos objetivos propostos.

Em relação ao primeiro objetivo específico, qual seja, a conformidade do método de avaliação de desempenho com a lei, foi utilizada a pesquisa documental e bibliográfica para ver se os métodos utilizados no Tribunal de Justiça estão de acordo com a legislação de estágio probatório vigente.

Uma parte das regras envolvendo a questão da legalidade no estágio probatório já foi abordada na revisão teórica. Entretanto, deve-se avaliar documentos específicos do Tribunal, como, por exemplo, estatutos, portarias ou atos regimentais que possam alterar os padrões legais especificamente aos servidores do judiciário.

Com essa base legal, foi comparado o instrumento de avaliação de desempenho do Tribunal de Justiça através de uma análise puramente documental, ou seja, o pesquisador coletou o instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório utilizado pelos gestores e o comparou com a respectiva legislação, a fim de aferir a sua legalidade.

Para o segundo objetivo específico que é verificar se o método de avaliação permite a aferição objetiva de capacidade do servidor, foi adotada uma técnica de pesquisa semelhante. A única diferença é que, aqui, o pesquisador estudou a documentação relativa a avaliações de desempenho já feitas e observou se estas foram realizadas de maneira objetiva, ou seja, se os

avaliadores deixaram-se influenciar por aspectos subjetivos ou conseguiram avaliar de maneira objetiva o trabalho do funcionário.

Logo, a diferença da técnica do primeiro objetivo com a do segundo, reside que naquela utiliza-se apenas o instrumento de avaliação numa abordagem mais teórica e o confronto, de maneira abstrata, com a legislação vigente, enquanto nesta foram utilizadas avaliações de desempenho já feitas para verificar na prática se há perda ou não de objetividade no processo de avaliação.

Nesses dois casos, de qualquer maneira, utiliza-se a pesquisa documental que, de acordo com Severino (2007), é quando os textos de documentos servem de matéria prima ao pesquisador que sobre eles irá desenvolver a sua análise e investigação. Os referidos documentos foram fornecidos pelo Setor de Pessoal do Tribunal de Justiça.

Para analisar, ainda, a objetividade do instrumento, o pesquisador enviou questionários que abordavam a questão e, também, tinham perguntas relativas ao terceiro objetivo específico, que diz respeito à facilitação da inserção do avaliado no serviço público. Os questionários foram respondidos tanto pelos servidores em avaliação quanto pelos gestores avaliadores.

Segundo Gil (2008), o questionário é o conjunto de questões repassado a alguém com vistas a obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos... As respostas do questionário fornecem os dados necessários para o pesquisador atingir os objetivos propostos.

No caso, o questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas, pois as primeiras permitem adentrar mais a fundo acerca do tema trabalhado, apesar de nem sempre garantirem respostas relevantes, enquanto as segundas podem ser mais facilmente processadas (GIL, 2008). Nesse sentido, as perguntas fechadas serviram, primordialmente, para orientar o pesquisador acerca do possível conteúdo das respostas para as perguntas abertas. Deve-se atentar que o presente trabalho baseia-se em uma análise qualitativa das informações e não quantitativa.

Um modelo mais detalhado do questionário encontra-se no apêndice.

Através desse questionário, foi possível responder se o método de avaliação de desempenho em estágio probatório é objetivo e também se auxilia na inserção do servidor dentro da lógica do serviço público. Por isso, é importante a coleta de informações dos dois sujeitos ligados a esta avaliação, descobrindo como é a percepção de cada um em relação ao estágio probatório. Os questionários, foram enviados via e-mail a todos os servidores em

estágio probatório e aos seus respectivos setores, para que houvesse a contribuição dos gestores avaliadores. Como resultado, foram obtidas 9 respostas por parte dos servidores e 4 respostas por parte dos avaliadores.

Depois, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com um funcionário do RH, a fim de que se pudesse elucidar eventuais questões que poderiam ter surgido durante a pesquisa. Ou seja, após realizada a análise dos objetivos supra, o pesquisador sentiu necessidade de realizar esta entrevista para que pudesse entender mais, aprofundadamente, os dados provenientes da pesquisa, em especial aqueles relativos às respostas dos questionários.

Gil (2008) destaca que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas na ciência social, devido à sua flexibilidade, sendo, portanto, um mecanismo importante para se conhecer melhor o objeto estudado, tendo em vista a possibilidade de obtenção de dados em profundidade.

Segundo o referido autor, as entrevistas por pautas são adequadas nos casos em que pretende se deixar o entrevistado mais a vontade para responder as perguntas, deixando-o falar livremente sobre as pautas assinaladas.

Destarte, buscou-se um conhecimento mais aprofundado acerca do instituto da avaliação de desempenho em estágio probatório através de uma entrevista semi-estruturada em profundidade com um funcionário do RH.

O último objetivo específico visa a identificar falhas inerentes ao sistema. Ele foi verificado através da análise dos outros objetivos acima descritos, e, na medida em que estes não foram satisfatórios, assinalou-se uma falha no sistema de avaliação. Desta maneira, ao longo do trabalho, o pesquisador foi respondendo a este objetivo em decorrência da análise dos outros objetivos. Dentro do questionário estruturado, os respondentes puderam descrever, nas questões abertas, falhas que eles acreditam ocorrer no método de avaliação de desempenho.

Por conseguinte, explorando-se os objetivos específicos deste trabalho, foi possível responder ao objetivo geral, qual seja, verificar a efetividade do método de avaliação de desempenho no estágio probatório à luz dos princípios da eficiência e da legalidade.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados na presente pesquisa, o pesquisador se valeu de uma análise qualitativa deles, que permite uma interpretação mais aprofundada daquilo que foi visto, possibilitando maior esclarecimento do fenômeno.

Gil (2008) assevera que a análise qualitativa não segue um modelo predefinido, dependendo muito da capacidade e do estilo do pesquisador. Segundo o autor, esta é composta de três fases: redução, apresentação e conclusão.

Na redução, simplifica-se os dados coletados, a fim de que eles possam ser agrupados e organizados, dando mais embasamento às conclusões.

Na apresentação, organiza-se os dados de maneira sistemática para possibilitar a sua análise. Aqui podem ser definidas outras categorias, além daquelas estabelecidas na etapa de redução, pois, quando se organiza os dados, é possível ter uma melhor compreensão do fenômeno, enxergando-o de maneira mais clara.

Na conclusão, elabora-se uma revisão para desvendar o significado dos dados e os seus padrões. Nesta fase, o pesquisador ocupa-se em esclarecer o fenômeno de maneira válida, ou seja, que as suas conclusões sejam verificáveis, dignas de crédito, defensáveis e capazes suportar explicações alternativas (GIL, 2008).

Portanto, o presente trabalho, através de uma análise qualitativa dos dados coletados por meio de pesquisa documental, bibliográfica, questionários e entrevista pretende explorar os métodos de avaliação de desempenho em estágio probatório utilizados no Tribunal de Justiça do RS à luz dos princípios da eficiência e da legalidade.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são analisados os resultados provenientes da pesquisa realizada. Antes, contudo, de fazer a análise dos dados, insta descrever como ocorre a avaliação de desempenho em estágio probatório no Tribunal de Justiça.

O SELAP é o setor que encaminha o boletim de avaliação de desempenho (anexo B) aos setores que possuem servidores em estágio probatório para que lá se faça a avaliação. A avaliação é feita pelo chefe imediato e mediato do servidor, conforme o art. 4º do Ato Regimental n. 03/02 (anexo A).

A avaliação consiste na escolha forçada de frases que condigam com o comportamento do servidor relativo a cada um dos quesitos avaliados: eficiência, produtividade, responsabilidade, disciplina e assiduidade. Conforme visto na revisão teórica, tal método de avaliação pretende neutralizar o subjetivismo existente (CHIAVENATO, 1997), entretanto, ele deve ser feito de acordo com as especificidades do cargo avaliado (CARVALHO E NASCIMENTO, 2002), o que não ocorre com o instrumento utilizado pelo Tribunal de Justiça, haja vista ser único para toda a organização.

No caso da avaliação de desempenho, dependendo da frase escolhida, será atribuída uma pontuação ao servidor. A pontuação máxima é 200 pontos e a mínima é 50, sendo que o servidor que apresentar desempenho igual ou inferior a 125 pontos será encaminhado a acompanhamento preventivo social ou psicológico, nos moldes do art. 7º do Ato Regimental.

Essas avaliações são periódicas, acontecendo quadrimestralmente. Ao final, as avaliações periódicas feitas pelos chefes imediato e mediato serão encaminhadas à Comissão de Avaliação do Estágio Probatório que irá confirmar, ou não, a permanência do servidor no cargo.

No SELAP fica guardado o arquivo de avaliações periódicas do servidor em estágio probatório.

4.1. ANÁLISE DA LEGALIDADE ESTRITO SENSO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho em estágio probatório é um requisito obrigatório para aquisição de estabilidade, decorrente de previsão constitucional. Nesse sentido, a Administração Pública deve realizar tal avaliação, sob pena de incorrer em ato ilícito (MODESTO, 2002).

Nota-se, portanto, que a base para tal avaliação é de ordem jurídica, maneira pela qual a aferição de legalidade do instituto é essencial, de modo que uma avaliação de desempenho feita ao largo dos ditames legais é inválida, não sendo, por conseguinte, capaz de produzir efeitos.

Desta maneira, a base para a avaliação de desempenho é o princípio da legalidade, que será, por ora, analisado, através de um confronto do Ato Regimental n. 03/02 (ato instituidor da avaliação de desempenho em estágio probatório no Tribunal de Justiça – Anexo A) e do Boletim de Avaliação de Desempenho (instrumento *per si* de avaliação – Anexo B) com o arcabouço legal acerca do instituto.

Primeiramente, cumpre observar os requisitos de legalidade inerente a todas as avaliações de desempenho em estágio probatório, independente da unidade da federação que se trate, pois decorrem da própria previsão constitucional do instituto. Seriam elas: a ampla defesa e o contraditório, conforme disposição da Súmula n. 21 do STF.

Assim, a fim de se evitar exonerações arbitrárias e julgamentos parciais, garante-se ao servidor em estágio probatório a ampla defesa e o contraditório, como requisito legal para a validade do instituto (MEIRELLES, 2005).

No caso, a ampla defesa e o contraditório acerca da avaliação de desempenho vem garantidos pelo Ato Regimental n. 03/02, em seus arts. 5º e 12, que preveem a possibilidade do servidor contestar tanto os resultados parciais quanto o resultado final do processo de avaliação.

Segue a previsão regimental:

Art. 5º - Os responsáveis pela avaliação entregarão o boletim, devidamente preenchido e assinado, ao avaliado para que tome ciência do resultado de seu desempenho, no respectivo período, e o devolva com sua assinatura e data até cinco dias depois do recebimento.

Parágrafo único - Na hipótese de o servidor estagiário não concordar com a avaliação realizada, poderá, observado o prazo do parágrafo anterior, expor suas razões no campo específico do próprio boletim, ou em documento anexo, que será entregue pela chefia à Seção de Acompanhamento e

Avaliação de Desempenho. O processo administrativo instruído com o boletim será encaminhado à Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, para, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, julgar o recurso.

Art. 12 - Se desfavorável o parecer, será dada vista do processo ao servidor para apresentar defesa no prazo de 15 dias a contar da ciência.

§ 1º - A defesa será examinada pela Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, que, para esse fim, poderá, se entender necessário, solicitar diligências e ouvir os avaliadores ou testemunhas indicadas pelo servidor.

§ 2º - 15 dias após o recebimento da defesa, mantido ou modificado o entendimento expresso no parecer, o processo será remetido à Presidência do Tribunal de Justiça.

Assim, o art. 5º se refere à ciência quanto às avaliações parciais, ao passo que o art. 12 disciplina como funcionará o direito à defesa no caso de reprovação no estágio probatório. Verifica-se que o instrumento de avaliação, como se percebe no Anexo D, possui campo específico para que o avaliado se manifeste e assine a avaliação de desempenho, garantindo, portanto, a este a ciência do procedimento feito.

Ponto fundamental a ressaltar é que quem decidirá os recursos é uma comissão específica formada para resolver questões relativas ao estágio probatório, ou seja, será um grupo de pessoas imparciais à relação pessoal entre avaliador e avaliado, cumprindo, portanto, o requisito visto na revisão teórica de que o servidor não pode ficar unicamente à mercê da subjetividade de seu avaliador (FREITAS, 2000). Segue a previsão do art. 15:

Art. 15 - A Comissão de Avaliação do Estágio Probatório será assim constituída:

I – Diretor-Geral, a quem caberá a presidência.

II – Diretor do Departamento de Recursos Humanos,

III – Chefe da Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho.

IV – quatro servidores do quadro dos cargos efetivos dos serviços auxiliares do Tribunal de Justiça com estágio probatório completo.

§ 1º - Os membros referidos no inciso IV e seus suplentes serão designados pelo Diretor-Geral pelo período de dois anos, permitida uma recondução.

§ 2º - Não participará da avaliação do estágio probatório membro da Comissão detentor de cargo inferior ao do servidor estagiário, nem o membro da Comissão que seja chefe imediato do servidor.

Nesse sentido, a fim de se manter a imparcialidade e impessoalidade da avaliação, veda-se a participação do chefe imediato (avaliador) do servidor na Comissão. Logo, percebe-se que há, no processo de avaliação de desempenho, garantia à ampla defesa e ao contraditório, cumprindo, neste ponto, um requisito imprescindível à legalidade do instrumento.

Outro ponto a se analisar é a questão relativa à duração do estágio probatório. Conforme visto na revisão teórica, há duas correntes jurisprudenciais: uma, defendida pelo STF, de que o prazo é o mesmo da estabilidade, qual seja, 3 anos; outra, sustentada pelo STJ, de que estabilidade e estágio probatório são institutos diferentes, maneira pela qual resta em vigor a previsão da Lei n. 8.112/90 de que o estágio probatório tem duração de 2 anos.

No Ato Regimental, veio corroborada a visão adotada pelo STF, a qual determina que o estágio probatório tenha duração de 3 anos, nos termos dos arts. 1º e 3º, que seguem:

Art. 1º - Estágio Probatório é o período de 03 (três) anos de exercício do servidor nomeado em caráter efetivo, durante o qual é apurada a conveniência ou não de sua confirmação no Quadro de Cargos de Provisão Efetivo dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça, mediante a verificação dos seguintes requisitos estabelecidos em lei para a aquisição da estabilidade:

Art. 3º - O Boletim será preenchido quadrimestralmente, a partir do dia seguinte ao encerramento do período, totalizando 08 (oito) avaliações; os últimos 04 (quatro) meses subsequentes serão destinados à aferição final e à homologação dos resultados do estágio.

Ou seja, haveria 8 avaliações quadrimestrais, somando 32 meses, e, nos últimos 4 meses, haveria a aferição final do desempenho mostrado pelo servidor. Contudo, tal previsão restou alterada, nos moldes do parecer exarado pelo Órgão Especial do Tribunal de Justiça no processo administrativo n. 0011-06/000833-0, baseado no Mandado de Segurança n. 70012797411, que foi assim ementado:

DIREITO ADMINISTRATIVO. ESTÁGIO PROBATÓRIO E ESTABILIDADE. ART. 41, CF/88. EC N.º 19/98. LEI COMPLEMENTAR ESTADUAL N.º 10.098/94. LEI ESTADUAL N.º 5.256/66, ART. 706. Não se confundem os institutos do estágio probatório e da estabilidade, sendo que a partir da vigência da EC n.º 19/98 passou a existir descompasso quanto ao período aquisitivo entre eles, descabendo cogitar-se de extensão automática daquele para 3 anos, o que só alteração legislativa poderia definir. EXONERAÇÃO. FUNCIONÁRIO NÃO ESTÁVEL. APRECIACÃO POR

COMISSÃO. ART. 41, § 4.º, CF/88. Afigura-se inarredável a atuação de comissão, no procedimento de exoneração de funcionário que não tenha alcançado a estabilidade, como prevê norma constitucional, exatamente em contraposição ao aumento do lapso usualmente adotado para a obtenção desta. (Mandado de Segurança Nº 70012797411, Tribunal Pleno, Tribunal de Justiça do RS, Relator: Armínio José Abreu Lima da Rosa, Julgado em 26/12/2005).

Logo, o prazo de duração de estágio probatório passou a ser dois anos, embora não houvesse mudança na redação original do Ato Regimental, e o número de avaliações periódicas passou a ser 5, em vez de oito, adotando-se a posição sedimentada no âmbito do STJ.

Em relação ao arcabouço legal atinente ao estágio probatório, tal instituto é normatizado, no Rio Grande do Sul, pelo Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos do RS (Lei Complementar n. 10.098/94), que assim preconiza em seus arts. 28 e 29:

Art. 28 - Estágio probatório é o período de 2 (dois) anos em que o servidor, nomeado em caráter efetivo, ficará em observação e durante o qual será verificada a conveniência ou não de sua confirmação no cargo, mediante a apuração dos seguintes requisitos:

I - disciplina;

II - eficiência;

III - responsabilidade;

IV - produtividade;

V – assiduidade.

Parágrafo único - Os requisitos estabelecidos neste artigo, os quais poderão ser desdobrados em outros, serão apurados na forma do regulamento.

Art. 29 - A aferição dos requisitos do estágio probatório processar-se-á no período máximo de até 20 (vinte) meses, a qual será submetida à avaliação da autoridade competente, servindo o período restante para aferição final, nos termos do regulamento.

§ 1º - O servidor que apresente resultado insatisfatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do artigo 54. (Parágrafo vetado pelo Governador do Estado e mantido pela Assembléia Legislativa no DOE de 08 de abril de 1994)

§ 2º - Antes da formalização dos atos de que trata o § 1º, será dada ao servidor vista do processo correspondente, pelo prazo de 5 (cinco) dias para, querendo, apresentar sua defesa, que será submetida, em igual prazo, à

apreciação do órgão competente. (Parágrafo vetado pelo Governador do Estado e mantido pela Assembléia Legislativa no DOE de 08 de abril de 1994)

§ 3º - Em caso de recusa do servidor em ser cientificado, a autoridade poderá valer-se de testemunhas do próprio local de trabalho ou, em caso de inassiduidade, a cientificação poderá ser por correspondência registrada. (Parágrafo vetado pelo Governador do Estado e mantido pela Assembléia Legislativa no DOE de 08 de abril de 1994).

Nesse sentido, a alteração feita pela Órgão Especial do TJ/RS veio a harmonizar-se o com a previsão estadual acerca do período de estágio probatório. Note-se, ainda, que o diploma legal supra aborda a questão do direito à defesa, muito bem disciplinada pelo Ato Regimental n. 03/02, que, diga-se de passagem, concede prazos, inclusive, maiores.

Ponto final a ser estudado é a questão dos quesitos avaliados em estágio probatório. Veja-se que o Tribunal de Justiça utiliza os quesitos determinados pelo Regime Jurídico Único, explicitando-os e desdobrando-os, na forma como segue:

I - DISCIPLINA – verifica a integração às regras, normas e procedimentos estabelecidos para o bom andamento do serviço e a forma como se relaciona no ambiente de trabalho.

II - EFICIÊNCIA – avalia a correspondência entre o planejamento e a execução de sua rotina de trabalho; o planejamento do trabalho face aos objetivos propostos; o modo como executa suas atividades e o grau de iniciativa para solucionar problemas.

III - RESPONSABILIDADE – refere-se à maneira pela qual assume suas tarefas, respondendo pelas atitudes que toma, demonstrando zelo com a imagem da instituição, postura ética e cuidado com os equipamentos e instrumentos de trabalho.

IV - PRODUTIVIDADE- refere-se à obtenção de rendimentos compatível com as condições de trabalho, em termos de volume e qualidade, dentro dos prazos e condições estipulados.

V - ASSIDUIDADE – avalia a frequência e pontualidade do servidor no cumprimento do horário de trabalho, inclusive no tocante à sua permanência no setor durante o horário de expediente.

§ 1º - Os requisitos de que trata este artigo são desdobrados nos seguintes fatores para efeito de avaliação:

I - DISCIPLINA:

1.1 - Interação

1.2 - Comunicação

II - EFICIÊNCIA:

2.1 - Inovação/Criatividade

2.2 - Método

III - RESPONSABILIDADE:

3.1 - Envolvimento/Comprometimento

3.2 - Confiabilidade

IV - PRODUTIVIDADE:

4.1 - Qualidade

4.2 - Quantidade de Trabalho

V - ASSIDUIDADE:

5.1 - Presença no local de trabalho

§ 2º - Para efeito de fixação da pontuação dos fatores de que trata o § 1º deste artigo, será atribuído maior valor ao Envolvimento/Comprometimento e Confiabilidade e à Qualidade/Quantidade de Trabalho.

Os quesitos, analisados individualmente em cada desdobramento, possuem quatro níveis de desempenho, conforme pode-se verificar do Boletim de Avaliação de Desempenho (Anexo D), o que se mostra de acordo com a previsão do art. 8º do Decreto Estadual n. 44.376/06. Nesse sentido, percebe-se que os critérios de avaliação utilizados estão dentro do padrão legal estabelecido para o estágio probatório.

Em resumo, pode-se ver que o instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório do Tribunal de Justiça respeita ao princípio da legalidade, porquanto feito de maneira que assegura substancialmente o cumprimento dos ditames legais acerca do instituto. Dessa maneira, existe, na avaliação de desempenho, respeito ao contraditório e à ampla defesa; observância do prazo legal para estágio probatório, com decisão judicial corroborando tal entendimento; e aferição dos requisitos legais para adquirir-se a estabilidade, contando, inclusive, com desdobramentos.

4.2. OBJETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apesar de a análise acima ser aquela mais focada na legalidade do instrumento de avaliação de desempenho, não pode-se dizer que esta parte da pesquisa também não tenha embasamento no princípio da legalidade.

Isto é porque, conforme visto na revisão teórica do presente trabalho, o princípio da legalidade não se limita a um legalismo formal, sendo, em realidade, um princípio que busca atender a finalidade do Direito, com vistas a cumprir a lei em seu espírito, e não apenas em seu texto (MEIRELLES, 2005; MEDAUAR, 2006; DI PIETRO, 2007; MIRAGEM, 2011).

Nesse sentido, fica claro que o espírito da norma estampada no art. 41, parágrafo quarto, da Constituição Federal é garantir a estabilidade daqueles servidores que demonstrarem as aptidões necessárias ao desempenho do seu cargo público, o que só pode ser aferido através de uma avaliação objetiva, que não se deixe influenciar por critérios subjetivos do avaliador.

Assim, analisar a objetividade do instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório, é verificar se esta está cumprindo a finalidade da norma que a instituiu, atendendo, portanto, ao princípio da legalidade.

Ademais, a objetividade da avaliação está estritamente ligada ao princípio da eficiência, pois quanto mais objetiva a avaliação, mais eficiente será para determinar a capacidade de permanência do servidor no cargo público, além de poder apontar pontos fortes e fracos de desempenho.

Deveras, uma avaliação objetiva fornece dados importante aos gestores, para que eles possam incrementar a qualidade do serviço público e ter uma percepção mais apurada da realidade do setor, de maneira a maximizar o resultado organizacional agregado (BERGUE, 2010b), cumprindo, dessa maneira, os objetivos do princípio da eficiência.

Para avaliar a objetividade do instrumento, o pesquisador foi até o SELAP (setor responsável pelo armazenamento das avaliações em estágio probatório do Tribunal de Justiça), no intuito de checar as avaliações já realizadas e ver se estas tiveram perda de objetividade, procedimento este explicado de forma mais detalhada na metodologia.

Na época, havia 55 servidores em estágio probatório. Já, no primeiro momento de contato com os funcionários que trabalhavam no respectivo setor, foi dito ao pesquisador que era extremamente raro haver problemas de servidores em estágio probatório, de modo que este quase sempre se desenrolava de maneira muito satisfatória, o que poderia denotar, *prima facie*, certa leniência dos avaliadores, nos moldes do defendido por Odelius (2000) que

destaca que avaliadores tendem a ser mais lenientes quando a avaliação pode resultar em possível punição ao funcionário.

O pesquisador constatou notas extremamente altas já nas primeiras avaliações que analisou. O instrumento de avaliação de desempenho consiste, primordialmente, no preenchimento, através da escolha de uma frase que condiga com o comportamento do estagiário (método da escolha forçada), nos 5 requisitos avaliados: disciplina, eficiência, assiduidade, responsabilidade e produtividade.

De acordo com as frases escolhidas para cada estagiário em cada um dos quesitos supra, é determinada uma nota para o período de avaliação. Conforme o art. 10 do Ato Regimental n. 03/02, que regulamenta a avaliação em estágio probatório, a pontuação mínima é de 50 pontos, e a máxima de 200.

Nas primeiras avaliações verificadas, constatou-se que a maioria dos servidores enquadravam-se na hipótese de percepção de nota máxima pelo período avaliado, qual seja, 200 pontos.

Assim, o pesquisador, com a ajuda dos funcionários do SELAP, separou todas as avaliações de desempenho em estágio probatório que pudessem ter qualquer coisa de diferente. Foram selecionados 24 servidores que possuíam avaliações com qualquer tipo de peculiaridade que saísse do padrão de nota máxima sem nenhuma informação complementar. Segue tabela da análise feita (informações como nomes foram alteradas, a fim de manter sigilo acerca dos funcionários):

Tabela 2 – Análise dos documentos de avaliação de desempenho

Estagiário	Notas nos períodos de avaliação				Observações do pesquisador
	1	2	3	4	
SR	154	186	190	200	2 primeiras avaliações feitas por uma pessoa, e as duas últimas por outro avaliador
VB	200				Só elogios
SL	172	200	200		1 avaliador distinto dos da segunda e terceira nota

					1era avaliação feita pela pessoa que seria chefe mediato das avaliações posteriores. Avaliações posteriores registraram evolução do estagiário, mas a sua nota caiu, e, ainda por cima, o chefe mediato, que antes havia dado uma nota de 200, concordou.
RY	200	171	171		
RB	187	182	200		
RT	196	187			
RG	200				Só elogios e treinamento em sistema
RA	161				Só elogios e treinamento em sistema
RR	200				Só elogios e treinamento em sistema
PU	190	194	192	192	
PO	174				Elogios
ML	176	200			Só elogios e treinamento em sistema
MD	200	200	200		Elogios extensivos, treinamento
LD	168	172	176	182	
LF	168	174	192	200	2 primeiras avaliações feitas por uma pessoa, e as duas últimas por outro avaliador
LT	200	200	176		Caiu, mas não explica porquê! Caiu em eficiência e produtividade.
FC	200	200	165	172	Caso igual ao do RY
EL	200	200	172		Elogios em todas as avaliações, mas, na terceira, o servidor mudou de equipe, o que pode, talvez, explicar a piora
DA	172	176	185	185	2 últimas avaliações feitas por avaliador distinto das duas primeiras.
DI	190	183			Não explica a queda
CR	200				Só elogios e treinamento em sistema
BL	200	200	168	179	Caso igual ao do RY e do FC

CM	200	175			Apesar de ter caído responsabilidade, disciplina e eficiência, o avaliador dá exatamente o mesmo parecer na parte escrita, elogiando a funcionária, sem explicar o porquê da queda.
ED	200				Só elogios e treinamento em sistema

Fonte: Pesquisa de documentos de avaliação que encontravam-se no SELAP.

Desses, conforme percebe-se, teve apenas um servidor que obteve uma nota inferior a 80% (no caso, 154) em um dos períodos avaliados. Mesmo assim, as notas do respectivo servidor subiram, e, na sua última avaliação, já contava com a avaliação máxima (200 pontos). Todos os outros servidores, em todos os períodos analisados, obtiveram notas acima dos 80% (160 pontos), sendo que 9 contavam com avaliações superiores a 90% (180 pontos).

À primeira vista, parecia haver certa leniência dos avaliadores para com seus avaliados. As notas das avaliações de desempenho, por si só, contudo, não conseguiriam determinar se isto ocorria ou não, sendo que havia pouquíssima informação nos instrumentos de avaliação (na parte escrita, em que o avaliador pode inserir comentários), para que se pudesse eludir a respectiva questão.

No caso de três servidores, havia uma queda brusca, onde partiam de uma nota de 200 (pontuação máxima) para ficar em torno de 175 pontos (88%), sem explicar o porquê dessa queda. Em um desses casos, o servidor recebeu os mesmos elogios na parte escrita que havia recebido nas duas avaliações anteriores, sem, porém, ficar explicitado o motivo da queda na pontuação.

Sem muita informação para lidar dentro do instrumento de avaliação de desempenho, o pesquisador começou a discriminar quem eram os chefes mediato e imediato que realizavam as avaliações, a fim de tentar perceber se havia contradições internas.

Percebeu-se que as notas e os comentários feitos eram sempre de certa forma padronizados de acordo com o avaliador. Dessa maneira, tendo em vista que cada avaliador tinha a sua maneira específica de avaliar, poderia haver certa perda de objetividade no momento da avaliação, em detrimento a características individuais de avaliação de cada gestor.

Esse entendimento pareceu corroborado pelo caso de outros 3 servidores, que, em suas primeiras avaliações, receberam a nota máxima, mas depois vieram a receber notas por volta dos 85% (de 165 a 179 pontos) quando passaram a ser avaliados por outro gestor.

Detalhe: esse novo avaliador sempre frisava que estava havendo melhora no desempenho dos servidores, ou seja, eles estavam melhorando, mas recebendo notas mais baixas. O mais contraditório veio quando o pesquisador constatou que o chefe mediato dessas avaliações com notas piores era exatamente o antigo avaliador (chefe imediato) que dava a nota de 200 para os servidores, e este avaliador estava sempre concordando com as notas mais baixas, sem, contudo, fazer qualquer comentário ou ressalva.

Logo, pareceu haver uma inconsistência, pois os servidores melhoravam, mas recebiam notas mais baixas e, ainda, com o aval daquele avaliador que registrou notas perfeitas (200 pontos).

Para poder ter uma melhor compreensão do problema, o pesquisador inseriu nos questionários, que buscavam determinar o grau de adaptação dos estagiários no serviço público, questões que pudessem esclarecer a objetividade do instrumento.

Dessa maneira, foram enviados questionários a 55 servidores em estágio probatórios e aos seus setores (4 no total), para que houvesse também a contribuição dos gestores avaliadores. Foram respondido 9 questionários pelos servidores em estágio probatório e 4 pelos gestores avaliadores.

Agora, serão analisados os dados provenientes dos questionários que podem elucidar a questão da objetividade do instrumento de avaliação de desempenho em estágio probatório no Tribunal de Justiça.

Pode-se notar, *prima facie*, que o sentimento dos servidores avaliados em estágio probatório é bastante diverso em relação ao mecanismo. Percebe-se que há servidores que consideram o método de avaliação de desempenho como sendo extremamente útil e objetivo, enquanto há outros que não percebem nenhuma eficácia da avaliação realizada, classificando-a, por vezes, como subjetiva. Isso poderia estar ligado à ideia de Santos (2005) de que a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho está ligada à forma como os indivíduos atuam e aceitam os resultados da avaliação, sem perder de vista a questão da equidade e do preparo gerencial, que podem causar distorções na avaliação de desempenho.

Constatou-se a ambiguidade de sentimentos em relação ao mecanismo de avaliação, primeiramente, através de uma análise do grau de concordância dos servidores avaliados com

a afirmativa: “*Percebo que a avaliação de desempenho em estágio probatório se traduz a uma mera exigência legal, não sendo útil para mim como avaliado.*”. Houve 3 servidores que responderam 1 (discordo totalmente) no pertinente, ao passo que 2 servidores marcaram a opção 5 (concordo totalmente). Na mesma linha de sentimento desses 2 servidores, outros 2 responderam 4 (concordo), enquanto 1 servidor marcou a opção 2 (discordo). O servidor faltante escolheu responder que era indiferente à afirmativa, marcando a opção 3.

Dessa forma, nota-se que há 4 servidores que pensam, em maior ou menor grau, que a avaliação em estágio probatório é apenas uma mera exigência legal, não sendo útil a eles, enquanto existem outros 4 que discordam de tal assertiva.

Todos os servidores que discordaram totalmente da afirmação mencionada, ou seja, que marcaram a opção 1, concordaram, em maior ou menor grau, com a assertiva de que: “*O instrumento de avaliação consegue retratar o meu real desempenho no estágio probatório.*”. Entretanto, o servidor que discordou da primeira assertiva (resposta na opção 2), também discordou da afirmação ora debatida.

Os 2 servidores que concordaram totalmente com a primeira afirmação, discordaram desta segunda. Contudo, com relação aos outros 2 servidores que concordaram com a afirmação de que a avaliação de desempenho é uma mera exigência legal, um deles concordou com a assertiva ora em causa, e outro se mostrou indiferente a ela.

O servidor que foi indiferente à primeira afirmação, discordou totalmente da segunda frase. Assim, há o seguinte quadro em relação à afirmativa de que “*O instrumento de avaliação consegue retratar o meu real desempenho no estágio probatório.*”: 3 servidores concordam totalmente com tal frase (opção 5), sendo que 2 deles haviam discordado totalmente da primeira afirmação (que preconiza que a avaliação de desempenho em estágio probatório é uma mera exigência legal); 1 servidor concorda com a frase em voga, sendo que ele discordou totalmente da primeira afirmativa analisada; um servidor se mostra indiferente à assertiva supra, sendo que ele havia concordado (opção 4) com a primeira frase; 3 servidores discordam da frase em tela, sendo que, desses 3, 2 haviam concordado totalmente com a primeira afirmativa; e o servidor que havia se mostrado indiferente à primeira assertiva discordou totalmente da afirmativa ora debatida.

Assim, parece haver uma certa correlação entre a utilidade que o servidor dá ao instrumento de avaliação de desempenho e a capacidade que este tem de retratar o real desempenho do funcionário. Note-se que tal fato está estritamente ligado à ideia de justiça da

avaliação de desempenho, pois, se o instrumento não for considerado justo, não haverá aderência a ele por parte das pessoas, conforme abordado na revisão teórica (SANTOS, 2005), não sendo, portanto, útil aos funcionários avaliados.

Tal correlação, ainda, pode ser explicada através da pergunta aberta: “*Qual a relevância que o instrumento de avaliação tem para retratar o seu real desempenho individual? Se houver falhas, por favor indicá-las.*”. Nela, os servidores puderam explicar sobre a relevância e objetividade do método de avaliação de desempenho.

Dessa forma, impende destacar certas respostas que são elucidativas à questão da objetividade do instrumento de avaliação. O servidor que havia discordado totalmente da afirmação de que o instrumento de avaliação consegue retratar o real desempenho fornece uma perspectiva importante ao responder à questão aberta acima transcrita. Note-se a sua resposta:

Relavância média. Provoca um momento de reflexão da chefia e de conversa com o estagiário onde o assunto é tratado. Porém possui muitos pontos de melhoria conforme respondido nas próximas questões.

Esses pontos de melhoria foram abordados em seguida pelo servidor ao responder a pergunta aberta: “*Quais falhas, em geral, você acredita que ocorram no processo de avaliação de desempenho?*” Nesse sentido, confira a sua resposta:

O mecanismo ainda possui muita subjetividade no seu conteúdo e percebo que as chefias não conseguem tratar esta subjetividade na sua utilização. Ele faz uma avaliação limitada ao avaliar somente o estagiário, e não a equipe como grupo nem a chefia. Ele não provoca análise de causa raiz do porque o desempenho do estagiário é inferior ao desejado, nem informa a ele o que ele pode fazer para que o desempenho seja acima da média. Ele é feito com uma periodicidade muito grande (quadrimestral), acredito que deveria ser mensal, ou ao menos bimestral.

Nesse sentido, o servidor destaca a limitação da avaliação de desempenho, destacando a ideia apontada por Dias (2010) de que nas organizações públicas permanecem mecanismos de avaliação estanque. A autora destaca, ainda, que avaliações subjetivas fazem com que o instrumento perca credibilidade institucional.

Destacando a subjetividade existente no método de avaliação de desempenho em estágio probatório, aparece outro servidor que não havia concordado com a assertiva de que o

instrumento de avaliação consegue retratar o real desempenho. Na pergunta aberta relativa à questão, respondeu que o instrumento de avaliação não possui nenhuma relevância para mostrar o real desempenho do funcionário. Elucida o seu posicionamento quando responde à pergunta aberta: *“Como você percebe que o mecanismo de avaliação de desempenho poderia ser usado para ajudar o servidor a melhor se adaptar no serviço público?”*. Assim, confira-se a resposta dada: *“Deveria ser feito através de métricas mais objetivas, o que talvez implicasse uma avaliação diferente para cada departamento.”*

Ao lidar com o método de escolha forçada, no qual há frases dentre as quais deve-se encaixar o comportamento do avaliado, foi destacado, na revisão teórica, de que deveria se atentar as especificidades dos cargos (CARVALHO E NASCIMENTO, 2002), porquanto isto seria ideal para fazer um instrumento condizente com a realidade da função desempenhada.

Aprofundando-se mais na questão da subjetividade, esse último servidor ressalta que a avaliação de desempenho e o seu resultado dependem do gestor que a está realizando. Ele trata desse ponto na questão: *“Você já passou por outro estágio probatório? Se sim, quais diferenças há entre os mecanismos de avaliação utilizados naquele com este? Nesse sentido, os outros mecanismos propiciavam uma melhor adaptação do servidor no serviço público?”*. Segue a resposta:

Sim. Não havia muitas diferenças. Mais uma vez a questão era a pessoa que fazia avaliação. Enquanto em um local o avaliador se esforça em fazer o processo produtivo no sentido de tornar aquilo útil para o avaliado, em outros é só uma tabela a preencher.

Deveras, o preparo gerencial é fundamental à efetividade do sistema de avaliação de desempenho, sendo a ausência deste uma das principais razões de falha nos programas de avaliação (DIAS, 2010).

E na pergunta relativa às falhas existentes no processo, mais uma vez, o respectivo servidor aborda a dependência da avaliação de desempenho ao gestor que a realiza. Assim, respondeu: *“Avaliadores desequilibrados ou sem noção, pois no serviço público muitas vezes o chefe está ali antiquidade e não merecimento.”*

No intuito de acabar com a dependência do resultado da avaliação ao gestor que a realiza, o servidor dá a seguinte sugestão:

Acho que se avaliações fossem feitas por comissões, não pessoas isoladas, o processo seria mais justo e teria mais chance de ser usado no sentido de ajudar o avaliado.

Note-se, ainda, a questão da justiça (SANTOS, 2005) que parece se esvaír quando existe subjetividade no processo de avaliação de desempenho. Assim, através da perspectiva do referido servidor, parece haver muita subjetividade no método de avaliação de desempenho, o que ele espera melhorar se a avaliação fosse realizada por uma comissão. Em havendo subjetividade na avaliação de desempenho e não a percebendo como justa, o servidor não irá aderir a tal mecanismo (SANTOS, 2005; DIAS, 2010).

Um outro servidor que também discordou da relevância do instrumento para retratar o real desempenho do funcionário fala igualmente na questão da dependência do resultado da avaliação à chefia que a realiza:

Penso que o instrumento de avaliação é importante sim, para avaliar como o servidor está diante de todo o ambiente de trabalho e suas respectivas atribuições. O instrumento de avaliação deve, portanto, identificar de forma mais exata o que necessariamente o servidor precisa. Isto deve-se ao fato de a chefia que realiza a avaliação, ter o cuidado de especificar para o avaliando, de forma clara e concisa, suas tarefas e pontos positivos e negativos.

Assim, o servidor ressalta a importância de uma chefia comprometida para o sucesso da avaliação de desempenho. Percebe-se que o respectivo servidor também havia sido submetido a outro estágio probatório, sendo que, para ele, as diferenças decorrentes da avaliação não são relativas ao método, mas de quem as realiza:

Sim. Considero todos os mecanismos de avaliação quase idênticos, apenas a maneira como era questionado ao servidor com relação ao contexto (local de trabalho, chefia, colegas e atribuições) é que diferenciou. Um as perguntas deixando o servidor mais à vontade em responder e até sugerir para melhorar seu desempenho.

Entretanto, este servidor parece achar, ao explicitar as falhas existentes no método, que existe igualmente um erro na estruturação do instrumento de avaliação, destacando a falta de oportunidade de manifestação do avaliado:

Penso que as falhas estão na maneira como são compostas as perguntas e, conseqüentemente, as respostas do avaliador. Em contrapartida, o servidor que está sendo avaliado tem uma última pergunta em que deve explicar os seus sentimentos quanto à avaliação; porém, pouco eficaz, pois é muito genérica.

Percebe-se, dessa maneira, que a falta de estruturação do instrumento - de acordo com aquilo que a literatura preconiza como ideal para o método de escolha forçada (instrumento específico para o cargo avaliado, conforme Carvalho e Nascimento (2002)) - é sentido como falha pelos servidores. Note-se, assim, a sugestão de melhoria dada pelo referido servidor, que aborda, inclusive, a necessidade de mais critérios pelo avaliador, que pode ser subentendido como uma necessidade por maior objetividade:

O avaliador deve ser mais criterioso no momento de responder a avaliação. Não no sentido de "comparar" um servidor com outro, mas deve observar se o servidor tem todos os requisitos de eficiência, produtividade, responsabilidade, disciplina, assiduidade, facilidade em trabalhar em grupo e iniciativa. Não generalizando e, se preenche os requisitos, dar os 100%, até para que o servidor se estimule (por mais que algumas pessoas acreditem que se chegou ao 100%, a partir dali sofrerá uma "decaída").

O terceiro servidor que havia discordado com a afirmação de que o instrumento de avaliação consegue retratar o real desempenho (ou seja, que marcou a opção 2) parece atribuir tal falha à generalidade do método de avaliação de desempenho. Ao responder a pergunta aberta: *“Como você percebe que o mecanismo de avaliação de desempenho poderia ser usado para ajudar o servidor a melhor se adaptar no serviço público?”*, o referido servidor se manifestou da seguinte maneira:

Teria que pensar melhor, mas me parece que seria necessária uma reestruturação total e uma avaliação mais setorial, de preferência baseada em méritos (meritocracia). Uma ferramenta única certamente vai ser genérica e insuficiente ou absurdamente difícil de preencher e avaliar, sendo praticamente inútil em ambos os casos.

De novo, como se vê, há crítica a generalidade do instrumento de avaliação.

O servidor manteve essa linha de argumentação, quando respondeu à pergunta relativas às falhas existentes no método de avaliação da seguinte maneira: *“O fato de ser um*

instrumento único para toda a instituição. Como disse antes, genérico e pouco útil exceto, talvez, como justificativa para promoções.” Seguem as sugestões de melhoria do servidor em voga:

Creio que não faria mal usar técnicas modernas de gestão. Definir processos e metas claras e engajar a todos neles. Premiar efetivamente cada um pelo seu mérito e buscar a excelência global, mas avaliando setorialmente. Quero, com isso, dizer que fazer várias avaliações diferentes poderá ser mais efetivo que somente uma que abranja genericamente a todos.

A expressão “*premiar cada um pelo seu mérito*” pode denotar a existência de certa subjetividade na avaliação de desempenho, na medida em que parece haver uma generalização, não retratando, portanto, o real desempenho individual de cada um. Entretanto, de acordo com a linha de pensamento do referido servidor, essa generalização vem do fato de que o método é único para todo o Tribunal, não sendo, portanto, o culpa da subjetividade do gestor, mas de falha no instrumento de avaliação de desempenho, que não obedece ao preconizado pela literatura, nos moldes do defendido por Carvalho e Nascimento (2002).

De qualquer forma, parece que a maioria dos servidores que pensam que o instrumento de avaliação não consegue retratar o real desempenho atribuem tal fato à existência de subjetividade no processo de avaliação, dependendo do gestor que está avaliando o resultado a ser dado, o que resulta em falta de aderência à avaliação de desempenho (SANTOS, 2005; DIAS, 2010). Isso parece corroborar a contradição encontrada, quando foram analisados os processos de avaliação de desempenho, que mostrou a variação de notas devido ao gestor que realiza a avaliação.

Cumprе observar que, inclusive, um servidor em estágio probatório que considera relevante o instrumento de avaliação apontou para a existência de dependência do resultado da avaliação ao gestor que a realiza. Assim, descreveu nas falhas que acreditava acontecer:

Não tenho conhecimento se os gestores são orientados a fazer uma avaliação de desempenho e como deve ser dado o retorno. Tenho percebido que cada gestor tem um comportamento. Acho que todos deveriam ser orientados para saber como proceder, quais são os critérios de avaliação e como ser um facilitador nesse processo de adaptação.

Os outros servidores que concordaram que o instrumento retrata o real desempenho não identificaram falhas no método de avaliação.

Dessa forma, parece haver o seguinte cenário: quatro servidores, através de suas respostas abertas, parecem sinalar a existência de subjetividade por parte do avaliador, enquanto um servidor assevera que é o próprio instrumento que não permite uma avaliação objetiva. Os quatro servidores restantes não identificaram perda substantiva de objetividade no processo.

Outra maneira de identificar se houve perda da objetividade na avaliação de desempenho seria confrontando o grau de desempenho de cada servidor respondido no questionário com os percentuais reais atribuídos no processo de avaliação.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que as notas de desempenho nos processos de avaliação analisados no SELAP quase sempre beiravam o máximo (200 pontos, ou seja, 100% de desempenho). Assim, foram inseridas no questionário perguntas, para saber quanto do seu desempenho cada servidor achava que estava dando. Segue a tabela de respostas:

Tabela 3 – Resposta dos avaliados quanto aos quesitos de avaliação

Marque o grau do seu desempenho em cada um dos fatores abaixo (sendo: 1 – ruim; 2- razoável; 3 – regular; 4 - bom, 5 - excelente)					
De 0 a 100%, quanto você diria que está sendo utilizado da sua capacidade profissional no estágio probatório? Por quê? Quais fatores mais influenciam para este número/percentual?	Eficiência	Assiduidade	Responsabilidade	Produtividade	Disciplina
95%. Estou sendo exigido em meu potencial. acho adequado o nível atual.	4	5	5	5	5
Sempre procuro dar 100%. Isto é uma questão de perfil. Não creio que o estágio bom ou mau influenciasse neste meu modo de ser.	4	4	5	5	5
60%. Pelas razões explicadas anteriormente, tamanho do departamento, processos de gestão de demandas e pessoas, comunicação. Adicionalmente porque fui admitido para um cargo com funções mais limitadas do que as que exercia na iniciativa privada.	4	5	5	4	5

100%. Estou muito satisfeita com a oportunidade que estou tendo, que está relacionada a minha atuação anterior ao serviço público e a minha formação.	5	5	5	5	5
100% No meu caso em particular, já conhecia o ambiente e estou ambientado.	4	5	5	3	4
0,99	5	5	5	5	5
60%. Eu poderia render mais, mas ainda não me sinto à vontade para fazê-lo.	3	4	5	3	5
Penso que 98%. Acredito que dificilmente um avaliador dará 100% para o servidor.	5	5	5	5	5
Minha capacidade profissional está sendo utilizada plenamente, porém a quantidade de trabalho não é grande. O que acredito que falta é um canal de comunicação com a chefia de maneira aberta, clara e saudável.	4	5	4	3	4

Fonte: Questionários respondidos pelos servidores em estágio probatório.

Dos nove servidores respondentes do questionário, dois afirmaram que estavam rendendo um pouco mais da metade da sua capacidade (60% cada um), ou seja, em patamar muito inferior daquele constado nos processos de avaliação analisados. Os outros 7 servidores afirmaram estar rendendo em patamar superior a 90%, estando, portanto, de acordo com aquilo constado nas avaliações analisadas.

Entretanto, desses 7 servidores que afirmaram estar trabalhando acima de 90% da sua capacidade, apenas 3 marcaram que estavam rendendo ao máximo nos 5 quesitos avaliados em estágio probatório, quais sejam, eficiência, produtividade, assiduidade, disciplina e responsabilidade. Dos 4 servidores que não marcaram o máximo nos respectivos quesitos, foi assinalado que a eficiência, produtividade e disciplina eram os aspectos abaixo do máximo.

Note-se que os servidores que afirmaram estar rendendo 60% da capacidade também assinalaram a eficiência e produtividade como os aspectos de menor rendimento, sendo que a nota que estes deram para o seus 5 quesitos não difere muito daquela dada pelos 4 servidores acima citados que disseram render perto dos 100%.

O que pode estar acontecendo é o que os servidores estejam, de fato, cumprido todo o trabalho demandado, o que, inclusive, justifica as notas dadas nas avaliações de desempenho

analisadas. Porém, é muito bem possível que a demanda de trabalho seja menor do que a capacidade dos servidores, razão pela qual eles podem cumprir 100% do trabalho, sem, contudo, estar trabalhando a 100% da capacidade, o que explica porque servidores disseram que rendiam 100% da capacidade, mas não assinalaram o máximo nos quesitos avaliados. Dessa maneira, a avaliação de desempenho não estaria cumprido o seu objetivo de desenvolver os quadros de recursos humanos (BRASIL, 2009), tendo em vista que os servidores poderiam estar rendendo mais.

Nesse sentido, há o comentário de um servidor que corrobora tal entendimento:

Minha capacidade profissional está sendo utilizada plenamente, porém a quantidade de trabalho não é grande. O que acredito que falta é um canal de comunicação com a chefia de maneira aberta, clara e saudável.

Feita a análise da objetividade da avaliação de desempenho pelo ponto de vista dos avaliados, cumpre observar o que foi respondido pelos gestores avaliadores sobre a questão da objetividade do método de avaliação de desempenho.

Para analisar a perspectiva dos gestores quanto à questão da objetividade do método, será feito um procedimento semelhante ao realizado com os servidores avaliados: primeiro comparando as respostas nas perguntas objetivas, para depois adentrarmos em uma análise das questões abertas, verificando, por último, a pontuação dada para o desempenho dos funcionários avaliados.

Assim, cumpre salientar que, dos 4 gestores que responderam ao questionário, 3 concordaram com a frase: “*Percebo que a avaliação de desempenho em estágio probatório se traduz, na maioria das vezes, a uma mera exigência legal.*”, sendo que, desses 3, 1 concordou totalmente com ela. O outro gestor discordou da respectiva afirmativa.

Em relação à assertiva: “*O instrumento de avaliação consegue retratar o real desempenho dos funcionários no estágio probatório.*”, três gestores foram indiferentes a ela, e um discordou totalmente, sendo que este havia concordado com a primeira alternativa. Isso parece indicar a falta de uma cultura favorável à avaliação de desempenho, o que dificulta o desenvolvimento de um sistema de avaliação, conforme visto na revisão teórica (ODELIUS, 2000; DIAS, 2010).

Entretanto, três avaliadores concordaram, em maior ou menor grau, com a frase: “*O instrumento de avaliação é importante para determinar os pontos fortes e fracos do*

desempenho dos funcionários no estágio probatório.”. O outro gestor foi indiferente a esta afirmativa.

Ou seja, os gestores consideram primordialmente a avaliação de desempenho como uma tarefa burocrática que não é importante para retratar o real desempenho do funcionário, mas consideram que o instrumento de avaliação permite determinar os pontos fortes e fracos do rendimento do avaliado. Talvez, a importância da avaliação seja para mostrar formalmente as falhas do estagiário, de uma maneira revestida de legitimidade administrativa, fugindo, portanto, de um ato arbitrário, o que, conforme visto, é vedado na avaliação de desempenho em estágio probatório (FREITAS, 2000; MEIRELLES, 2005).

Essa conclusão vem do fato que os gestores se mostraram divididos ao marcar o grau de concordância com a afirmativa: “*O resultado das avaliações de desempenho me permite ter uma melhor compreensão do trabalho dos funcionários em estágio probatório.*”. Dois concordaram com ela, ao passo que um discordou, e outro se mostrou indiferente.

Logo, essa capacidade de determinar pontos fortes e fracos parece mais se relacionar com um aspecto formal da avaliação do que com a realidade da compreensão do gestor acerca do desempenho do servidor. Assim, uma primeira explicação, pode ser que o gestor saiba de antemão como é o desempenho de seu funcionário, mas o preenchimento do instrumento de avaliação o permite mostrar ao próprio funcionário quais são os pontos bons e aqueles a melhorar.

De qualquer maneira, do que se extrai das assertivas, parece que os gestores não atribuem grande importância ao instrumento de avaliação para determinar o desempenho dos funcionários, denotando a falta de desenvolvimento de uma cultura de valorização da avaliação de desempenho.

Da análise das questões abertas, o avaliador que discordou totalmente da assertiva de que o instrumento permite retratar o real desempenho dos funcionários explicou o motivo de sua contrariedade:

Hoje ele é o único instrumento existente, e por isso é relevante. Contudo, a avaliação atual tem princípios subjetivos por levar em conta a opinião pessoal exclusiva da chefia. Ou seja, o único instrumento disponível não retrata o real desempenho do funcionário.

Corroborando tal entendimento, há Freitas (2000) que assevera que a avaliação de desempenho em estágio probatório não pode ficar unicamente à mercê da subjetividade do avaliador. Ao discorrer sobre as falhas existentes no processo de avaliação, novamente, o referido gestor fala sobre a subjetividade existente:

Um único avaliador poderá deixar sua percepção pessoal do candidato influir na avaliação. O instrumento com opções objetivas (alternativas a/b/c/d) provavelmente não terá a alternativa que melhor enquadra o estagiário.

Cumprido destacar, ainda, que o referido gestor corrobora a hipótese, antes exposta, de que, talvez, os servidores estejam cumprindo 100% do trabalho, mas não estejam rendendo 100% da sua capacidade, conforme argumentou na questão relativa à relevância do instrumento para mostrar os pontos fortes e fracos dos funcionários:

Os principais pontos fortes e fracos são facilmente observáveis por alguém razoavelmente atento. Entretanto, a avaliação resume-se a saber se "fulano está produzindo dentro de um índice aceitável", ao invés de preocupar-se com "fulano está produzindo tanto quanto poderia?". Esse tipo de avaliação pode até selecionar indivíduos aptos a necessidade do Poder Público, mas não identifica necessidades de realocação do indivíduo.

Outro gestor sublinhou a existência, por vezes, de falta de seriedade no processo de avaliação, o que pode afastar uma aplicação criteriosa e objetiva do instrumental, corroborando a hipótese de ausência de uma cultura favorável a avaliação de desempenho. Nesse sentido, segue a sua resposta para a pergunta aberta relativa às falhas existentes no processo: *“O fato de não ser levado a sério por servidores e até por alguns avaliadores.”*.

Esse avaliador ressaltou, ao assinalar o percentual da capacidade desempenhada pelo seus servidores, que não se utiliza o potencial máximo devido às limitações inerentes aos serviço público. Segue a resposta do percentual de capacidade utilizado pela média dos funcionários: *“60%, em função das limitações do serviço público e dos setores em que atuam.”*

Percebe-se que, dos 4 gestores, apenas 1 assinalou o uso de capacidade máxima por seus funcionários. Os dois restantes, também, pareceram concordar com a ideia de que os funcionários não estavam rendendo ao máximo, mas fazendo o suficiente para cumprir o

trabalho e serem aprovados no estágio probatório. Assim, disseram, em relação ao percentual de capacidade utilizado:

50% - porque tenho pessoas em cargos diferentes onde para alguns cargos não consigo aproveitar a real capacidade dos funcionários.

E média, acredito que todos se doam em torno de 75% de suas possibilidades. Isto é mais que o suficiente para ser aprovado em sua avaliação. E não há qualquer premiação ou reconhecimento que justifique uma doação maior. Note-se que isso é, sobretudo, uma opinião baseada tão somente em critérios pessoais de avaliação.

Isso pode denotar a tendência destacada por Odelius (2000) de que os gestores são mais lenientes quando a avaliação envolve algum tipo de punição (no caso, a exoneração do servidor), pois a maioria deles destaca que não há rendimento de 100%, em que pese, nas avaliações de desempenho consultadas pelo pesquisador no SELAP, a maioria das notas beirarem a perfeição.

No tocante aos quesitos a melhorar, cada gestor teve uma compreensão distinta dos pontos fortes e fracos dos seus servidores, de maneira que não há como tirar conclusões de quais aspectos, entre eficiência, produtividade, disciplina, responsabilidade e assiduidade, são os melhores e piores entre os servidores em estágio probatório, na visão dos gestores.

Em resumo, os gestores não parecem dar muita relevância ao instrumento de avaliação de desempenho para retratar o real desempenho de seu funcionário. Dois deles acreditam haver certa subjetividade no processo de avaliação. Três admitem que os seus servidores não estão rendendo ao máximo devido às tarefas que às vezes podem ser limitadas, denotando incongruência com as notas observadas pelo pesquisador nos processos de avaliação de desempenho realizados.

Tem-se em conclusão, portanto, que o método de avaliação em desempenho no estágio probatório não consegue de maneira eficaz reduzir a subjetividade existente no processo.

4.3. ADAPTAÇÃO DOS SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

A adaptação dos servidores em estágio probatório está estritamente ligada ao princípio da eficiência, pois impulsiona a produtividade. Deveras, perceber a avaliação de desempenho

não apenas como um mecanismo de seleção dos servidores, mas também de adaptação certamente atende aos objetivos de eficiência pelos quais a Administração Pública deve prezar. Modesto (2002) destaca que, além da aferição de competência do servidor, é igualmente objetivo da avaliação de desempenho integrá-lo dentro do serviço público.

Para analisar tal quesito, o pesquisador repassou questionários (os mesmos utilizados para analisar a objetividade do mecanismo de avaliação) que abordavam o tema a 55 servidores em estágio probatório e aos seus setores (4 no total), para que houvesse também a contribuição dos gestores avaliadores. Nove servidores avaliados e quatro gestores avaliadores responderam ao questionário.

Primeiramente, cumpre comparar a percepção de adaptação dos próprios funcionários em estágio probatório com aquela dos seus gestores avaliadores. No caso, todos os quatro gestores marcaram no grau de adaptação, de 1 a 5 (sendo 5 muito adaptado e 1 nada adaptado), para a média dos funcionários avaliados, a nota 4.

Já, os nove funcionários obtiveram, no quesito, como média do grau de adaptação 4,44, ou seja, um resultado bem próximo daquele apurado pelos gestores, o que mostra que os avaliadores possuem consciência da real adaptação de seus funcionários. Cumpre salientar que apenas um servidor marcou nota abaixo de 4, no caso, a nota 3, devido a: *“algumas práticas burocráticas ainda são difíceis de serem assimiladas.”*

Feito tal registro, insta passar à análise dos dados obtidos nas perguntas objetivas. Seguem as respostas dos servidores em estágio probatório:

Tabela 4 – Resposta dos servidores em estágio probatório

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
As avaliações de desempenho estão ajudando a inserir-me dentro do serviço público.	2 servidores	2 servidores	4 servidores	1 servidor	
O gestor faz uso das avaliações de desempenho para me mostrar os meus pontos fortes e fracos.	2 servidores	3 servidores		3 servidores	1 servidor
Percebo que o mecanismo de avaliação de desempenho tem o intuito de fazer com que eu me adapte melhor no serviço público.	3 servidores	1 servidor	1 servidor	2 servidores	2 servidores

Recebo o devido retorno do meu avaliador acerca da minha avaliação de desempenho, discutindo com ele os meus resultados.	2 servidores	3 servidores		3 servidores	1 servidor
Percebo que a avaliação de desempenho em estágio probatório se traduz a uma mera exigência legal, não sendo útil para mim como avaliado.	2 servidores	2 servidores	1 servidor	1 servidor	3 servidores
As avaliações de desempenho em estágio probatório em nada influenciam a minha adaptação dentro do serviço público.	2 servidores	2 servidores		1 servidor	4 servidores
O instrumento de avaliação é importante para o meu desempenho no estágio probatório.	3 servidores	1 servidor	3 servidores	1 servidor	1 servidor
O instrumento de avaliação consegue retratar o meu real desempenho no estágio probatório.	3 servidores	1 servidor	1 servidor	3 servidores	1 servidor
O resultado das avaliações de desempenho me permite ter uma melhor compreensão do meu trabalho.	2 servidores	2 servidores	2 servidores	3 servidores	

Fonte: Questionários respondidos pelos servidores em estágio probatório.

A seguir, a resposta dos gestores avaliadores:

Tabela 5 – Resposta dos gestores avaliadores

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
As avaliações de desempenho me fornecem dados com os quais eu possa buscar a melhor adaptação dos meus funcionários em estágio probatório.		2 avaliadores	1 avaliador	1 avaliador	
Utilizo as avaliações de desempenho para mostrar aos funcionários os seus pontos fortes e fracos durante o estágio probatório.	3 avaliadores	1 avaliador			

Percebo que o mecanismo de avaliação de desempenho tem o intuito de fazer com que o funcionário se adapte melhor no serviço público.		2 avaliadores		2 avaliadores	
Estou engajado para buscar que o meu funcionário se adapte da melhor maneira possível no serviço público.	2 avaliadores	2 avaliadores			
Percebo que a avaliação de desempenho em estágio probatório se traduz, na maioria das vezes, a uma mera exigência legal.	1 avaliador	2 avaliadores		1 avaliador	
Acredito que não é tarefa do gestor buscar a adaptação do funcionário, sendo uma responsabilidade deste inserir-se no serviço público.				3 avaliadores	1 avaliador
Dou retorno acerca da avaliação de desempenho de cada funcionário, discutindo com ele os seus resultados.	3 avaliadores	1 avaliador			
O instrumento de avaliação é importante para determinar os pontos fortes e fracos do desempenho dos funcionários no estágio probatório.	1 avaliador	2 avaliadores	1 avaliador		
O instrumento de avaliação consegue retratar o real desempenho dos funcionários no estágio probatório.			3 avaliadores		1 avaliador
O resultado das avaliações de desempenho me permite ter uma melhor compreensão do trabalho dos funcionários em estágio probatório.		2 avaliadores	1 avaliador	1 avaliador	
As avaliações de desempenho em estágio probatório em nada influenciam a adaptação dos funcionários dentro do serviço público.		1 avaliador		2 avaliadores	

Fonte: Questionários respondidos pelos gestores avaliadores de estágio probatório.

Conforme ressaltado na análise da objetividade do método de avaliação, o sentimento dos servidores em relação ao mecanismo de avaliação de desempenho é muito diverso. Note-se, exemplificativamente, a resposta dos servidores à pergunta: “*Percebo que o mecanismo de avaliação de desempenho tem o intuito de fazer com que eu me adapte melhor no serviço*”

público.”, na qual 4 concordaram e 4 discordaram, em maior ou menor grau, sendo um servidor indiferente à questão.

Assim, impende observar porque esses servidores tem percepções tão distintas acerca do mecanismo de avaliação. A resposta, mais uma vez, parece estar na maneira pela qual o gestor está fazendo uso da avaliação de desempenho, influenciando, portanto, a visão do funcionário acerca do mecanismo, o que, conforme já abordado aqui na análise e na revisão teórica, é de suma importância.

Veja-se que os servidores que concordaram, em maior ou menor grau, com a afirmativa de que o mecanismo de avaliação tem o intuito de facilitar a adaptação, também concordaram com a assertiva: *“O gestor faz uso das avaliações de desempenho para me mostrar os meus pontos fortes e fracos.”*

Esses servidores concordaram, igualmente, com a afirmativa: *“Recebo o devido retorno do meu avaliador acerca da minha avaliação de desempenho, discutindo com ele os meus resultados.”*, e, por conseguinte, discordaram da assertiva: *“As avaliações de desempenho em estágio probatório em nada influenciam a minha adaptação dentro do serviço público.”*

O contrário também ocorreu, ou seja, os servidores, que discordaram do intuito do mecanismo de avaliação em facilitar a adaptação dos funcionários, igualmente discordaram das afirmativas que envolviam interação com o gestor acerca do resultado das avaliações, anuindo, por outro lado, com a assertiva de que a avaliação de desempenho em nada influencia a adaptação do servidor.

Dessa maneira, parece ficar claro que os gestores que debatem os resultados da avaliação de desempenho com o funcionário, mostrando seus pontos fortes e fracos, fazem com que o mecanismo de avaliação se torne um fator de melhor adaptação ao servidor, enquanto aqueles avaliadores que se mantêm em uma posição inerte acabam por fazer com que a avaliação de desempenho nada influencie na adaptação dos avaliados. Essa visão foi mostrada por Dantas et al (2006), ao comparar a maneira como duas organizações distintas fazem uso do instrumento de avaliação de desempenho, sendo que aquela que o utiliza de forma integrativa, retira mais frutos de tal ferramenta.

A comunicação, ainda, favorece que o servidor entenda o que está sendo cobrado dele, o que é fundamental para garantir a sua aderência ao sistema de avaliação de desempenho (DIAS, 2010).

Note-se que a importância da comunicação foi explicitada nas questões abertas por um servidor que não via o mecanismo de avaliação de desempenho como um facilitador da adaptação. Segue a contribuição:

Para mim, é difícil responder essa questão, uma vez que não estou tendo problema de adaptação. Não sei quais são os problemas de adaptação mais comuns, mas acredito que o momento em que é dado o retorno da avaliação para o servidor em estágio probatório, é um momento que esse tem para interagir com seu chefe, conversando a respeito das dificuldades que eventualmente esteja enfrentando. Talvez a avaliação em si não ajude, mas a conversa a partir dela, sim.

O servidor que havia marcado a menor nota no grau de adaptação no serviço público (3) também não percebia no mecanismo de avaliação o intuito de facilitar a adaptação, sendo que ele ressaltou a importância do envolvimento e transparência do gestor no momento da avaliação, debatendo com o funcionário os resultados. Assim o referido servidor explicitou nas questões abertas:

Pergunta: Você percebe alguma dificuldade para se adaptar ao serviço público? Se sim, quais?

Muita burocracia.

A frase muito comum: "não é comigo."

Atitudes menos simpáticas, porém necessárias são pouco realizadas.

Muitos funcionários se preocupam mais com os outros que com o trabalho. Às vezes, criam intrigas ou problemas onde não existe não entendo porquê.

Pergunta: Você acha que o mecanismo de avaliação de desempenho atualmente pode ajudá-lo a superar essas dificuldades?

Atualmente como o "feedback" é pequeno, acredito que o sistema de avaliação é apenas mais "um papel a ser preenchido".

Pergunta: Qual a relevância que o instrumento de avaliação tem para retratar o seu real desempenho individual? Se houver falhas, por favor indicá-las.

Poderia ser útil, porém conforme comentei não há retorno ou quando existe é pequeno.

Pergunta: Como você percebe que o mecanismo de avaliação de desempenho poderia ser usado para ajudar o servidor a melhor se adaptar no serviço público?

Poderia haver uma conversa junto a chefia para discutir os itens de avaliação. Inclusive haver oportunidade de troca de experiências e de se fazer sugestões.

Pergunta: Você percebe um engajamento do gestor para auxiliá-lo na sua inserção no serviço público?

Pouco.

Pergunta: Você teria sugestões para incrementar o processo de avaliação de desempenho em estágio probatório?

Uma melhor interação chefia - funcionário.

Regras claras de funcionamento do setor.

Equivalência de trabalho para todos, sem privilégios.

Logo, fica nítido que o servidor atribui à falta de adaptação no serviço à falta de envolvimento do gestor, o qual não dá muito retorno das avaliações, transformando-as em uma mera prática burocrática, corroborando o entendimento de Dantas et al (2006), no qual o mecanismo, para ser útil, deve contar com a integração dos agentes que nele participam. Percebe-se, ainda, que o servidor invoca a questão da justiça, repudiando qualquer prática anti-isonômica na avaliação, o que, de acordo com Santos (2005), retira efetividade do sistema de avaliação.

Veja-se respostas de outros servidores à pergunta: *Você percebe um engajamento do gestor para auxiliá-lo na sua inserção no serviço público?:*

Sim, mas seguramente não é a prioridade da vida dele e o auxílio superior é pouco maior que zero.

Existe um engajamento neste sentido mas são de indivíduos, algumas pessoas que tem características mais pacientes. Não é algo que se perceba no geral.

Percebo a intenção, mas vejo que as ações concretas do dia a dia estão praticamente todas voltadas com a execução das tarefas diárias e não com este gerenciamento de recursos humanos. O mecanismo de avaliação de desempenho, apesar de fundamental, é uma parte do processo.

As duas primeiras respostas são de servidores que não perceberam o mecanismo de avaliação como um facilitador da adaptação, enquanto a última é de um servidor que concordou com a referida assertiva. Entretanto, o resto dos servidores que consentiram com o

intuito de facilitar a adaptação do mecanismo de avaliação responderam, categoricamente, à pergunta aberta supra que percebiam engajamento do gestor para auxiliá-los na inserção no serviço público. Assim, conforme destacado por Dantas et al (2006), o mecanismo de avaliação de desempenho em estágio probatório vai ser tão efetivo quanto esforço se ponha nele, exigindo mais do que o simples estabelecimento de regras (ODELIUS, 200).

Vislumbra-se, portanto, que os servidores reputam enorme importância, para a sua adaptação, a um comportamento engajado do gestor no momento da avaliação de desempenho, havendo comunicação ao longo do processo, sobretudo acerca dos resultados, de maneira a transformar o mecanismo de avaliação em uma verdadeira ferramenta de inserção do servidor, em vez de, como dito pelo funcionário com menor adaptação no serviço público, um mero papel a ser preenchido.

Agora, cumpre observar a perspectiva dos gestores em relação à questão.

Percebe-se que todos os gestores concordaram, em maior ou menor grau, com as assertivas: *“Utilizo as avaliações de desempenho para mostrar aos funcionários os seus pontos fortes e fracos durante o estágio probatório”*; *“Estou engajado para buscar que o meu funcionário se adapte da melhor maneira possível no serviço público”*; *“Dou retorno acerca da avaliação de desempenho de cada funcionário, discutindo com ele os seus resultados”*.

Todos os gestores, ainda, discordaram da frase: *“Acredito que não é tarefa do gestor buscar a adaptação do funcionário, sendo uma responsabilidade deste inserir-se no serviço público”*.

Logo, pode-se notar que os gestores percebem a sua responsabilidade no momento da avaliação de desempenho, como fator de adaptação do servidor, indicando que realizam o *feedback* necessário da avaliação.

Entretanto, os avaliadores encontram-se divididos em relação à frase: *“Percebo que o mecanismo de avaliação de desempenho tem o intuito de fazer com que o funcionário se adapte melhor no serviço público”*, sendo que dois concordam com ela e dois discordam dela.

Nesse sentido, os avaliadores parecem atribuir eventuais dificuldades na adaptação dos funcionários ao próprio instrumento de avaliação (que, conforme visto anteriormente, foi estruturado em descompasso com o preconizado pela literatura) e não à sua atuação como gestor. Corroborando tal entendimento, encontram-se as respostas à pergunta aberta: *“Você acha que o mecanismo de avaliação de desempenho atualmente pode ajudá-los a superar essas dificuldades?”*, conforme segue:

Mesmo não percebendo dificuldades penso que a avaliação de desempenho ajuda um pouco os funcionários.

Não vejo como. A avaliação de desempenho tem um caráter mais punitivo que qualquer outra coisa. Os estagiários a vêem somente como um obstáculo a ser transposto, e nunca como algo que possa ajudar-lhes.

Sim, mas as pontuações das avaliações do serviço público não são muito flexíveis. Há dificuldade por parte do avaliador em marcar corretamente os itens avaliados.

Ajuda muito pouco.

Cumpramos observar, ainda, o que os gestores responderam à pergunta: *“Como você percebe que o mecanismo de avaliação de desempenho poderia ser usado para ajudar o servidor a melhor se adaptar no serviço público?”*, destacando as deficiências do mecanismo de avaliação, nos seguintes termos:

Talvez com itens mais claros, pois os atuais me parecem pouco úteis.

Para ser mais precisa, a avaliação poderia ser feita em 3 níveis: autoavaliação, avaliação da chefia, e avaliação de colega de mesmo nível. Reconhecidamente, isso seria mais oneroso. Mas traria uma visão mais ampla da adaptação do indivíduo ao seu trabalho.

Não sendo usado apenas como método de avaliação pelo Tribunal, mas também como acompanhamento posterior.

Logo, na perspectiva dos avaliadores, o mecanismo de avaliação de desempenho possui alguns aspectos a melhorar para facilitar a adaptação do servidor nos setores público.

Entre as dificuldades para se adaptar no serviço público, foram, na pergunta: *“Você percebe alguma dificuldade dos funcionários em estágio probatório para se adaptarem ao serviço público? Se sim, quais?”*, destacados os seguintes aspectos:

Sim... Além dos itens referidos no primeiro quadro, isso também ocorre por vícios trazidos de fora, principalmente da iniciativa privada. Infelizmente também vem de fora um conceito errado de que servidor público é "vagabundo" e "trabalha pouco", e alguns chegam aqui com essa concepção, querendo agir como tal.

Sim, as características próprias do serviço público.

Dessa maneira, parece que a maior dificuldade está em assimilar as práticas inerentes ao serviço público, principalmente daqueles servidores provenientes da iniciativa privada, o que é corroborado pelo entendimento de Siqueira e Mendes (2009) de que o serviço público possui uma lógica própria.

Note-se, por outro lado, que 3 gestores afirmaram que havia engajamento dos funcionários em se adaptarem ao serviço público. Um avaliador, entretanto, salientou que não percebia comprometimento dos funcionários em se adaptarem, destacando o seguinte:

Não exatamente. Existe uma preocupação com a superação das avaliações do período de estágio, tal qual o vestibulando que esforça-se em dominar os conteúdos como forma de passar no vestibular, e não como uma aculturação para a vida.

O referido gestor foi aquele que destacou, na pergunta relativa à capacidade do instrumento em ajudar o funcionário a inserir-se no serviço público, o aspecto eminentemente punitivo e não incentivador da avaliação de desempenho.

Em conclusão, parece que os gestores se consideram engajados em facilitar a adaptação dos servidores na Administração Pública, atribuindo eventuais dificuldades ao mecanismo de avaliação (feito ao largo dos ditames teóricos) e à lógica diferenciada do setor público (SIQUEIRA E MENDES, 2009). Um gestor, ainda, destacou o papel primordialmente punitivo do instrumento de avaliação que vem a funcionar não como um incentivador, mas como um obstáculo a ser transposto.

4.4. ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO DO RH

No intuito de aprofundar a pesquisa, foi realizada uma entrevista com um funcionário do RH para que se pudesse entender melhor os dados provenientes dos questionários.

A entrevista era semi-estruturada, conforme Apêndice C, na qual foram abordadas questões relevantes que surgiram nas respostas dos questionários. Aqui, procurou-se entender como o RH se relacionava com o processo de avaliação de desempenho em estágio probatório.

Já na primeira pergunta, ficou claro que o trabalho foi para o RH, num movimento de redução de pessoal, passando o processo a ser coordenado por um número bem menor de pessoas, o que Carvalho et al (2009) demonstra como uma tendência vivida pela Administração Pública na década de 90. Nesse sentido, nota-se que o funcionário enfatiza que antes havia um trabalho mais próximo com os servidores, mas, ao longo do tempo, devido à necessidade de se realizar coisas mais operacionais, como, por exemplo, concursos, o processo de avaliação de desempenho em estágio probatório ficou a cargo de uma única pessoa, que, inclusive, possui diversas outras incumbências.

Veja-se as respostas do entrevistado que corroboram esse entendimento:

(...)De 2001 a 2006, esse trabalho era feito por uma sessão que tinha mais ou menos umas 6 pessoas trabalhando nisso. Entretanto, devido a uma necessidade de realocação de pessoal, esse trabalho veio para nós, para um grupo bem menor lidar com o estágio probatório. (...)

(...)Logo que esse trabalho veio para nós, além de encaminharmos quadrimestralmente a avaliação, começamos a fazer um trabalho com a comissão de dividir os servidores em estágio e as chefias, íamos até o servidor de 4 em 4 meses, ou a cada semestre, para entrevistá-lo, para conversar com a chefia, ver como as coisas estavam funcionando. Era uma época em que a comissão passou a ser mais atuante, isso durou quase um ano. Mas depois, também por alterações de estrutura (...), se parou de se ter este tipo de atenção, porque isso demandava um trabalho, toda uma dedicação que acabou sendo voltada para outras tarefas. (...)

(...)Aqui no RH fazemos muitas coisas operacionais, não restando muito tempo para se dedicar à avaliação de desempenho em estágio probatório. (...) Há apenas uma pessoa que está encarregada diretamente do estágio probatório, e ela o faz em meio a outras tarefas. Isso é o estágio probatório. (...)

Logo, parece claro que não existe no Tribunal uma preocupação acentuada para com a avaliação de desempenho feita em estágio probatório. Note-se, inclusive, que isso parte de uma orientação administrativa de redução nos setores, maneira pela qual, hoje, há apenas uma servidora encarregada diretamente do estágio probatório, em meio a outras atividades. Assim, corrobora-se a visão de Dantas et al (2006) de que quando não há comprometimento para a realização eficaz da avaliação de desempenho, esta vai gerar apatia nos funcionários, funcionando o RH apenas como preparador e distribuidor da avaliação, sem, porém, fornecer orientações.

Percebe-se, contudo, que, anteriormente, parecia haver uma orientação em sentido diverso, na medida em que havia um acompanhamento mais próximo do estágio probatório pelo setor administrativamente responsável, seja o RH ou seja seu predecessor.

Em realidade, visualiza-se, mesmo, que as forças estão voltadas a outras atividades, como, no caso, concursos, ou, em quando se fala em avaliação de desempenho, na avaliação de desempenho para promoções, pois, em diversos momentos da entrevista, o funcionário acabou falando do mecanismo de avaliação de desempenho para promoções, que parece ser o mais desenvolvido no Tribunal, assim como o é na teoria.

Em relação à avaliação de desempenho em estágio probatório, o entrevistado corroborou o entendimento encontrado em alguns questionários que percebiam o estágio probatório como mera exigência legal, sem atribuir a devida importância a tal avaliação.

Segue trecho muito interessante da entrevista:

Eu acho, infelizmente, isso é uma opinião minha, que, na maioria dos lugares, o estágio probatório é uma coisa muito mais formal e, na verdade, deveria ser uma das coisas mais importantes, porque as pessoas entram aqui por concurso, e o concurso não avalia nada da prática e de relacionamento. O concurso é uma prova. Então o estágio probatório é como se fosse a continuação da seleção. Se as pessoas encarassem assim... porque tu estás pondo alguém no serviço público que vai ficar pro resto da vida, a não ser que cometa alguma coisa muito séria para sair. (...). Porque depois para tirar é complicado. E a ideia não é tirar, é nesses 2 anos corrigir coisas que possam não estar bem, ajudar a pessoa a se aperfeiçoar e não aceitar... As pessoas tem dificuldade de dizer que não serve, mas então tem que tentar ajudar a pessoa a melhorar. É difícil alguém que não consiga nada, que é um zero. Principalmente se passou em concurso, o que está difícil hoje em dia.

Dessa maneira, o entrevistado soube sublinhar bem a essencialidade que uma boa avaliação de desempenho em estágio probatório tem na prestação de serviços públicos, na medida em que o servidor aprovado em concurso não demonstrou, ainda, as aptidões necessárias para o exercício do cargo, conforme já abordado na revisão teórica, principalmente por Modesto (2002).

Assim, o estágio probatório é um momento fundamental para que se possa buscar a adaptação e eficiência daquele servidor recém aprovado em concurso, transcendendo, portanto, o status de mera formalidade.

Outro ponto analisado foi a questão do treinamento e suporte que o RH presta ao processo em voga. Segundo Dias (2010), o preparo dos gerentes para o processo de avaliação

é fundamental para o sucesso do sistema, tendo em vista que, conforme afirma Odelius (2000), a implantação de um sistema de avaliação de desempenho no setor público é uma tarefa extremamente complexa.

Entretanto, como visto anteriormente, o setor (RH) conta com pouco pessoal para realização de um acompanhamento mais próximo, de modo que não existe nenhum treinamento formal, nem a fixação de parâmetros, sendo tudo delegado à área que realiza a avaliação.

Ou seja, depende do órgão que está fazendo a avaliação estabelecer os seus parâmetros de desempenho, sendo que não há nenhum tipo de treinamento específico para os gestores avaliadores. O que existe são treinamentos amplos, oferecidos a todos, que devem ser realizados de maneira espontânea. Isso denota a falta de comprometimento asseverado por Dantas et al (2006) que gera o acomodamento dos servidores.

Logo, parece que há carência de um processo de qualificação específica para os gestores avaliadores de estágio probatório. Note-se, inclusive, que o RH não possui cadastrado os avaliadores, apenas os avaliados e a nota obtida no período, maneira pela qual fica de inteira responsabilidade do setor do estagiário definir o avaliador.

Desse modo, parece acertada a percepção proveniente dos questionários dos avaliadores de que estes estão muitas vezes desamparados, pois o RH funciona, principalmente, como um arquivo dos dados de estágio probatório, tomando atitude mais reacionária, porquanto, caso haja problemas, estes devem ser reportados, ou seja, o RH só irá funcionar como suporte se houver um pedido para tal. Dantas et al (2006) afirmam que tal tipo de atitude impede a utilização efetiva do mecanismo de avaliação de desempenho em estágio probatório.

Nesse sentido, os setores onde há estágio probatório devem individualmente traçar os parâmetros de avaliação, a forma de comunicação dos resultados, e garantir a capacitação dos avaliadores e a adaptação do servidor. O suporte oferecido pelo RH só existe de forma geral, com treinamentos usados para todo o Tribunal, sem haver nenhum específico ao estágio probatório, conforme ressaltado pelo entrevistado:

(...)Mas, a gente oferece, se não é diretamente isso, vários treinamentos durante o ano que as chefias podem e deveriam fazer. Não é convocação. Por exemplo, crítica construtiva, administração de conflitos, relações humanas,

desenvolvimento de competências interpessoais (...) Então, isso são coisas que tem a ver com a avaliação. A pessoa fazendo instrumentaliza...

A adaptação do servidor no cargo e no trabalho também é responsabilidade dos seus respectivos setores. A única ação tomada pela Administração para adaptar os novos servidores é o treinamento de integração, sendo mais na verdade uma apresentação institucional.

Assim, parece que o RH é um setor envolvido em muitas atividades, que não possui recursos para se dedicar de forma mais acentuada ao estágio probatório, maneira pela qual todo o processo avaliativo fica delegado aos setores avaliadores. A capacitação e treinamento do RH funcionam de maneira ampla a todos os servidores da instituição, não havendo nenhum tipo de ação voltada, unicamente, ao estágio probatório, que torna-se um instituto apático dentro do Tribunal de Justiça, nos moldes da visão de Dantas et al (2006).

4.5. FALHAS GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Feitas as análises acima, cumpra, agora, verificar a existência de qualquer questão residual relevante sobre a avaliação de desempenho em estágio probatório que possa não ter sido aprofundada.

Dos dados obtidos nas análises anteriores, forma-se o seguinte quadro: a avaliação de desempenho em estágio probatório depende do gestor que a realiza, o que denota a subjetividade existente, podendo ser útil ao funcionário, na medida em que o avaliador se engaja para transmitir resultados e debatê-los, trazendo confiança ao avaliado acerca da avaliação. Os gestores, por sua vez, dizem que se esforçam para tentar dar o *feedback* necessário, mas também reclamam da falta de apoio do RH. Em entrevista com a chefe do respectivo setor, pareceu ficar claro que não há, de fato, grande suporte aos gestores para a realização das avaliações de desempenho.

Assim, uma falha que foi bastante indicada pelo avaliadores foi a falta de treinamento para realização da avaliação, demonstrando, ainda, a necessidade de aproximação dos setores que possuem servidores em estágio probatório com o RH. Esse aspecto é de extrema importância, conforme abordado na revisão teórica (SANTOS, 2005; DANTAS et al, 2006; DIAS, 2010).

Nesse sentido, segue a opinião de um gestor a respeito da questão:

Uma das falhas seria o não treinamento dos avaliadores e os itens de avaliação poderiam ser revistos, pois as duas 1as colunas são muito parecidas e a 1ª é muito excepcional onde poucos funcionários se enquadram na mesma.

Alguns itens já foram comentados anteriormente, mas talvez uma sugestão seria algum tipo de treinamento por parte do Setor de Recursos Humanos para proporcionar palestras que visem mostrar melhor a instituição.

Outro gestor também pensa da mesma maneira, pois, deixou a seguinte sugestão: *“Sugiro um acompanhamento do setor responsável, com reuniões, palestras, conversas com psicólogas, etc.”*

Note-se, nesse sentido, que muitas vezes os avaliados conseguem perceber a falta de preparo do avaliador, conforme respondido por diversos servidores em seus questionários:

Servidor A:

O avaliador deve ser mais criterioso no momento de responder a avaliação. Não no sentido de "comparar" um servidor com outro, mas deve observar se o servidor tem todos os requisitos de eficiência, produtividade, responsabilidade, disciplina, assiduidade, facilidade em trabalhar em grupo e iniciativa. Não generalizando e, se preenche os requisitos, dar os 100%, até para que o servidor se estimule (por mais que algumas pessoas acreditem que se chegou ao 100%, a partir dali sofrerá uma "decaída").

Servidor B:

Sim. Não havia muitas diferenças. Mais uma vez a questão era a pessoa que fazia avaliação. Enquanto em um local a avaliador se esforça em fazer o processo produtivo no sentido de tornar aquilo útil para o avaliado, em outros é só uma tabela a preencher.

Avaliadores desequilibrados ou sem noção, pois no serviço público muitas vezes o chefe está ali antiquidade e não merecimento.

Servidor C:

Não tenho conhecimento se os gestores são orientados a fazer uma avaliação de desempenho e como deve ser dado o retorno. Tenho percebido que cada gestor tem um comportamento. Acho que todos deveriam ser orientados para saber como proceder, quais são os critérios de avaliação e como ser um facilitador nesse processo de adaptação.

Servidor D:

O mecanismo ainda possui muita subjetividade no seu conteúdo e percebo que as chefias não conseguem tratar esta subjetividade na sua utilização. Ele faz uma avaliação limitada ao avaliar somente o estagiário, e não a equipe como grupo nem a chefia. Ele não provoca análise de causa raiz do porque o desempenho do estagiário é inferior ao desejado, nem informa a ele o que ele pode fazer para que o desempenho seja acima da média. Ele é feito com uma periodicidade muito grande (quadrimestral), acredito que deveria ser mensal, ou ao menos bimestral.

Dessa forma, os servidores acima relataram a falta de preparo de alguns gestores para a realização da avaliação, o que acaba tornando o processo mais subjetivo e reduzindo aderência a ele por parte dos avaliados, na medida em que o processo não parece condizer com a real atuação dos avaliados, o que encontra-se corroborado pela visão de Santos (2005) e Dias (2010) de que a efetividade do sistema de avaliação, depende de uma avaliação justa e objetiva.

Logo, uma falha percebida ao longo da pesquisa foi a falta de treinamento dos gestores e, ainda, a falta de suporte que estes recebem do RH, que, por sua vez, conta com pouquíssimos recursos para oferecer apoio.

Outro ponto que foi bastante criticado é em relação ao instrumento de avaliação, de modo que tanto os avaliadores quanto os avaliados acreditam que este poderia ser melhor, pois o instrumento de avaliação de desempenho, quando é escolhido o método de escolha forçada, deve ser de boa elaboração, tendo em vista a complexidade que lhe é inerente, porquanto deve atentar às especificidades do cargo avaliado (CHIAVENATO, 1997; CARVALHO E NASCIMENTO, 2002; BOHLANDER et al, 2003).

Segue a percepção de dois avaliadores quanto ao instrumento:

Avaliador A:

Para ser mais precisa, a avaliação poderia ser feita em 3 níveis: autoavaliação, avaliação da chefia, e avaliação de colega de mesmo nível. Reconhecidamente, isso seria mais oneroso. Mas traria uma visão mais ampla da adaptação do indivíduo ao seu trabalho.

Hoje ele é o único instrumento existente, e por isso é relevante. Contudo, a avaliação atual tem princípios subjetivos por levar em conta a opinião pessoal exclusiva da chefia. Ou seja, o único instrumento disponível não retrata o real desempenho do funcionário.

Um único avaliador poderá deixar sua percepção pessoal do candidato influir na avaliação. O instrumento com opções objetivas (alternativas a/b/c/d) provavelmente não terá a alternativa que melhor enquadra o estagiário.

Nunca pensei nisso, mas talvez seria melhor se a avaliação fosse feita em 3 níveis, como sugerido anteriormente.

Avaliador B:

Sim, mas as pontuações das avaliações do serviço público não são muito flexíveis. Há dificuldade por parte do avaliador em marcar corretamente os itens avaliados.

A avaliação deveria ser mais dissertativa, e menos objetiva (enquadrar o estagiário numa das pontuações disponíveis)

Melhorar o instrumento da avaliação.

Assim, os referidos avaliadores criticam o instrumento de avaliação, critica esta que parece também haver por parte dos avaliados, conforme segue:

Avaliado A:

Penso que as falhas estão na maneira como são compostas as perguntas e, conseqüentemente, as respostas do avaliador. Em contrapartida, o servidor que está sendo avaliado tem uma última pergunta em que deve explicar os seus sentimentos quanto à avaliação; porém, pouco eficaz, pois é muito genérica.

Avaliado B:

De maneira alguma. Os pontos abordados na avaliação, em sua maior parte, não me dizem respeito e noto que ninguém leva a sério o mecanismo exceto na hora de "adjudicar" uma promoção.

Teria que pensar melhor, mas me parece que seria necessária uma reestruturação total e uma avaliação mais setorial, de preferência baseada em méritos (meritocracia). Uma ferramenta única certamente vai ser genérica e insuficiente ou absurdamente difícil de preencher e avaliar, sendo praticamente inútil em ambos os casos.

O fato de ser um instrumento único para toda a instituição. Como disse antes, genérico e pouco útil exceto, talvez, como justificativa para promoções.

Avaliado C:

Deveria ser feito através de métricas mais objetivas, o que talvez implicasse uma avaliação diferente para cada departamento.

Dessa maneira, os servidores avaliados também parecem achar que o mecanismo poderia melhorar. De fato, o Tribunal é uma organização extremamente grande, com diversos setores distintos, e, mesmo assim, o instrumento de avaliação de desempenho em estágio

probatório é o mesmo para todos os órgãos, sendo, por isso, a descrição dos quesitos avaliados extremamente genérica, conforme boletim acostado ao Anexo B. Na medida em que os gestores não possuem treinamento para aplicar a avaliação, contando apenas com as informações provenientes do Boletim de Avaliação de Desempenho, é compreensível que os servidores percebam a existência de subjetividade no processo, destacando que cada avaliador tem seu próprio jeito de avaliar.

Portanto, como falhas gerais identificadas no processo, pode-se dizer que a falta de treinamento aliada à generalidade do instrumento tornam-se um problema na hora da avaliação de desempenho, pois o parâmetro a ser estabelecido para os itens de desempenho do Boletim (anexo B), depende unicamente de uma percepção individual do gestor, o que pode trazer séria subjetividade ao processo, além de não haver capacitação específica do avaliador para *feedback*.

Conclui-se, assim, em síntese, que o método de avaliação de desempenho consegue respeitar a legalidade, mas não cumpre com o princípio da eficiência, porquanto é ineficaz para reduzir a subjetividade existente no processo, não conseguindo, por outro lado, ajudar o gestor a promover a melhor adaptação e inserção do servidor no serviço público, devido às falhas acima verificadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise supra, será, portanto, possível chegar a uma resposta para os objetivos específicos propostos e, por conseguinte, para o objetivo geral do trabalho.

Em relação ao primeiro objetivo específico analisado, qual seja, “*verificar a consonância do método utilizado com os preceitos legais, fundamentais à atividade do gestor público*”, percebe-se que o mecanismo de avaliação de desempenho, instituído pelo Ato Regimental n. 03/02, obedece aos ditames legais acerca do instituto.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho em estágio probatório respeita o princípio da legalidade, assegurando aos servidores avaliados o contraditório e a ampla defesa, avaliando os quesitos determinados por lei, e tendo o tempo de duração, conforme entendimento jurisprudencial do STJ.

Qualquer quebra ao princípio da legalidade poderia ocorrer apenas de maneira reflexa, ou seja, havendo quebra da moralidade e/ou impessoalidade na avaliação de desempenho no caso concreto, haveria ofensa à legalidade de maneira residual. Porém, do arcabouço que institui a avaliação de desempenho no tribunal, vê-se que este respeita estritamente a legalidade inerente ao instituto.

Quanto ao segundo objetivo específico: “*verificar se este método permite a aferição objetiva de capacidade do servidor no cargo, a fim de determinar a sua permanência, ou não, no serviço público*”, nota-se que isso irá depender do gestor que realiza a avaliação.

Conforme visto, os gestores não possuem treinamento para a realização da avaliação, não havendo, também, nenhuma forma de padronização, *a priori*, dos resultados esperados, maneira pela qual o processo de avaliação de desempenho fica a mercê da capacidade do gestor em avaliar objetivamente o funcionário.

Dessa forma, o método de avaliação, por si só, não consegue trazer resultados objetivos, ficando a cargo da habilidade individual do gestor em propiciar uma avaliação sem subjetividade. É por esse motivo que os servidores possuem sentimentos tão ambíguos em relação ao mecanismo de avaliação de desempenho, pois isto é dependente do gestor que está realizando o processo.

Veja-se, também, que as notas extremamente altas encontradas nos processos de avaliação não condizem com a real capacidade de cada servidor, ou seja, os servidores estão

ganhado notas altas, apesar de não estarem usando o máximo de sua capacidade, conforme visto nas respostas dos questionários. Uma possível tese seria que o trabalho está aquém da capacidade dos servidores, e, por isso, eles ganham notas altas nas avaliações, sem, entretanto, estarem usando o máximo de sua capacidade.

Isso mostra uma certa ofensa ao princípio da eficiência, na medida em que há recurso humano sub-utilizado. Caso a avaliação de desempenho em estágio probatório fosse criteriosa, talvez tal fato pudesse emergir, fazendo com que os gestores tomassem ações, a fim de utilizar melhor a capacidade de seus funcionários.

Percebe-se, contudo, que o sentimento geral é que a avaliação de desempenho é uma prática burocrática, cabendo unicamente ao avaliador transformá-la em um mecanismo útil, o que, geralmente, não ocorre, ou ocorre insuficientemente.

Assim, não pode-se dizer que a avaliação de desempenho do Tribunal de Justiça está aferindo de forma objetiva a capacidade do servidor, porquanto isto depende do gestor que a realiza, não havendo nenhum tipo de treinamento ou padronização de resultados a auxiliá-lo. Como praticamente a totalidade dos servidores em estágio probatório vêm a ser aprovados, pode-se dizer que a falta de objetividade talvez acarrete na permanência de servidores não tão qualificados, ou mesmo no não desenvolvimento de competências por servidores que estão rendendo menos do que poderiam.

No que diz com a capacidade do método de avaliação de desempenho em ajudar na inserção do servidor, isto ficou, de novo, a cargo do gestor avaliador. Nota-se que aqueles avaliadores que dão o devido *feedback* das avaliações fazem com que o mecanismo torne-se favorável à adaptação do servidor, ao passo que, quando não há retorno acerca dos resultados, o servidor não percebe o mecanismo de avaliação como um facilitador da inserção.

Fica, dessa maneira, constatada a importância do retorno, assim de como isto é dependente de quem realiza a avaliação, não havendo nada institucionalizado acerca dessa questão. Ou seja, o gestor irá fornecer *feedback* como e quando lhe convier, não havendo nenhuma determinação, ou mesmo orientação, por parte do Tribunal neste sentido.

Quanto às falhas gerais do sistema de avaliação, como sublinhado acima, a falta de treinamento e amparo aos gestores se sobressai como um importante quesito a se trabalhar, na medida em que os avaliadores estão isolados no processo, o que muitas vezes acarreta em uma avaliação deficiente.

Deveras, é fundamental que a avaliação de desempenho condiga com a realidade, mostrando-se justa, o que lhe gera aderência por parte dos avaliados. Ademais, com o treinamento, o gestor poderá saber a melhor forma de fazer a avaliação, tornando-a um mecanismo útil não somente para aferição de resultados, mas também para auxílio na adaptação dos servidores.

Ainda, como falha, foi percebido que o instrumento de avaliação possui diretrizes extremamente amplas, pois é o único instrumento para se avaliar a organização inteira que possui setores bem distintos em seu organograma como departamento médio judiciário e setor de informática, os quais tem lógica de funcionamento diversas, maneira pela qual não têm o mesmo padrão de desempenho.

Através da análise dos objetivos supra, torna-se possível responder ao objetivo geral do trabalho, qual seja, *“Verificar a efetividade do método de avaliação de desempenho no estágio probatório à luz dos princípios da eficiência e da legalidade.”*

Nota-se que o mecanismo de avaliação de desempenho respeita a legalidade em estrito senso. Qualquer ofensa à legalidade somente pode ocorrer no caso concreto e de maneira reflexa, ou seja, somente se houver quebra de outros princípios como moralidade e impessoalidade, que venham a afetar, de maneira residual, a legalidade da avaliação de desempenho.

Quanto à eficiência, por outro lado, percebe-se que o mecanismo de avaliação de desempenho deixa muito a desejar. Não pode-se dizer que há aferição objetiva do desempenho dos servidores, nem que o mecanismo auxilia na inserção dos avaliados, tendo em vista que isso tudo depende do trabalho de um gestor que não foi treinado para avaliar e encontra-se isolado no processo.

Dessa maneira, pode-se concluir que o mecanismo de avaliação de desempenho em estágio probatório não é uma avaliação de desempenho eficiente a determinar de maneira objetiva pontos fortes e fracos do funcionário, auxiliando-o a melhorar e a inseri-lo dentro da lógica do serviço público.

Deixa-se aqui, portanto, algumas sugestões que o pesquisador percebe que seriam úteis a melhorar a eficiência do mecanismo de avaliação.

Primeiramente, apesar da limitação de recursos humanos para tal, deve haver um acompanhamento mais de perto do RH do estágio probatório, devendo ter controle de quem faz as avaliações e funcionando mais proativamente como canal de comunicação. Deve-se,

por conseguinte, propiciar algum tipo de capacitação para os gestores avaliadores, a fim de que eles entendam o instituto e que possam utilizá-lo da maneira mais eficiente possível, tornando a avaliação de desempenho um mecanismo concreto de aferição de resultados e inserção do servidor.

Assim, o RH deveria ter a lista dos gestores que realizam a avaliação de desempenho, fazendo com eles um treinamento, nem que fosse EAD. O RH também poderia pedir sugestões, críticas daqueles servidores que estão passando por estágio probatório ao final de cada avaliação. Isso poderia trazer à tona eventuais deficiências do mecanismo de avaliação e também propiciar um treinamento mais adequado dos gestores, frente às necessidades dos servidores.

Acredita-se que trabalhando fortemente no quesito analisado supra, o instituto da avaliação de desempenho em estágio probatório poderia tornar-se mais eficiente, funcionando como uma poderosa ferramenta de gestão aos avaliadores.

Outra sugestão seria em relação ao próprio instrumento que é único para todo o Tribunal. O instrumento, em si, não pode ser alterado, pois ele vem previsto pelo Ato Regimental n. 03/02. Entretanto, pode-se criar um método de incidentes críticos relativos à realidade de cada setor específico que permitam corroborar as notas dadas ao boletim de avaliação.

Note-se que o referido instrumento não viria a suplantiar o boletim de avaliação, mas estaria ali apenas para corroborar as notas dadas, funcionando como auxílio ao gestor, e permitindo haver padrões mais claros, na medida em que os resultados estariam, de acordo com as características específicas do setor no qual o estagiário exerce seu cargo.

Esse sub-instrumento a ser inserido no processo permitiria afastar a subjetividade da avaliação por estabelecer padrões mais claros de desempenho, além de demandar um acompanhamento mais próximo do estagiário por parte do gestor, uma vez que esse é um aspecto fundamental ao preenchimento de uma avaliação por incidentes críticos.

Com essas melhorias, há crença de que o mecanismo de avaliação de desempenho em estágio probatório se tornaria mais eficiente, atendendo, portanto, a um dos 5 princípios norteadores da atividade do administrador público.

O presente trabalho, todavia, não visa a esgotar o tema, sendo apenas uma aproximação à realidade da avaliação de desempenho em estágio probatório. Pretende-se que

o estudo ora feito sirva de base a futuros aprofundamentos acerca do instituto, que muito pouco vem sendo trabalhado pela literatura.

Como limitações, pode-se assinalar o fato de que a pesquisa foi feita em uma organização específica com lógica própria, não podendo, assim, corresponder a realidade de outras organizações públicas.

Ademais, boa parte dos dados foi coletada através de questionário com os agentes que fazem parte do processo, o que pode acarretar a ocorrência de subjetividade nas respostas. A ausência de participação de diversos servidores nas respostas dos questionários também pode ser apontado como um fator que pode influenciar no resultado da pesquisa.

De qualquer forma, acredita-se que a presente pesquisa conseguiu analisar de forma detalhada como se dá o processo de avaliação de desempenho em estágio probatório no Tribunal de Justiça, apontando fraquezas e dando sugestões de melhoria.

Conclui-se, portanto, que o mecanismo de avaliação respeita o princípio da legalidade, porém deixa a desejar no aspecto de eficiência, devido, principalmente, ao isolamento do gestor no momento da avaliação e à existência de um instrumento por demais abrangente, que não permite a fixação de padrões claros de desempenho.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010a.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010b.

BOHLANDER, G. W.; SHERMAN, A.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. tradução Maria Lúcia G. Leite; Revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: **A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. – Brasília: MP, 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição Federal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>, Acesso em 10 de outubro de 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 8.112 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>, Acesso em 10 de outubro de 2012.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Mandado de Segurança n. 9.373**, 3ª Seção do Superior Tribunal de Justiça, Relatora: Ministra Laurita Vaz.

BRASIL. Tribunal de Justiça RS. **Mandado de Segurança Nº 70012797411**, Tribunal Pleno, Tribunal de Justiça do RS, Relator: Armínio José Abreu Lima da Rosa, Julgado em 26/12/2005.

BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. IN: **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Organizado por: Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; tradução Carolina Andrade. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CARDOSO JÚNIOR, J. C.; NOGUEIRA, R. P. **Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto**. Revista do Serviço Público - RSP, Brasília: ENAP, v. 62, n. 3, p. 237-260, jul./set. 2011.

CARVALHO, A. D.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**, v. 1. 6. ed. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CLARK, C. P. Estágio Probatório: Definição Acerca do Prazo de Duração do Estágio Probatório do Servidor Público à Luz da Emenda Constitucional n. 19/98. In: **As perspectivas da Advocacia Pública e a Nova Ordem Econômica**. Organizado por Zênio Ventura e Paulo Roney Ávila Fagúndez. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2006.

DANTAS, C.; CORTOPASSI, M.; PONTES, S. Avaliação do desempenho de servidores em estágio probatório. **Casoteca de Gestão Pública**, Brasília: ENAP, 3 f. 2006.

DIAS, M. I. M. E. A Identificação de Fatores Críticos à Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma Instituição Pública. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, J. **O Controle dos Atos Administrativos e os Princípios Fundamentais**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

FREITAS, J. **Emenda constitucional 19/98 e a avaliação especial do desempenho do servidor público em estágio probatório**. Interesse Público, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, jan. 2000. Disponível em: < <http://www.amdjus.com.br/doutrina/administrativo/99.htm>>, Acesso em 10 de novembro de 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

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

HANASHIRO, D. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOPES, M. A. R. **Comentários à Reforma Administrativa: de acordo com as Emendas Constitucionais 18, de 05.02.1998, e 19, de 04.06.1998**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EMPRESA%20JR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em: 25 de outubro de 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MIRAGEM, B. **A nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

MODESTO, P. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico**. Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, no. 12, marco, 2002. Disponível na Internet: <<http://www.direitopublico.com.br>>. Acesso em: 10 de outubro de 2012.

MODESTO, P. Legalidade e autovinculação da Administração Pública: pressupostos conceituais do contrato de autonomia no anteprojeto da nova lei de organização administrativa. In: **Nova organização administrativa brasileira**. Coordenador: Paulo Modesto. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

ODELIUS, C. C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Cadernos ENAP. v. 19. Brasília: ENAP, 2000.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas. v.45 no.1 p. 36-49. São Paulo: Jan./Mar. 2005.

PAZZAGLINI FILHO, M. **Princípios constitucionais reguladores da administração pública : agentes públicos, discricionariedade administrativa, extensão da atuação do Ministério Público e controle do poder judiciário**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria da Fazenda. **Manual do Gestor Público: um guia de orientação ao gestor público**. 2. ed. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHIKMANN, R.. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília: ENAP, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2009.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **2ª Turma reafirma entendimento de que prazo para estabilidade e estágio probatório é comum.** 07 de junho de 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=181381>>, Acesso em 10 de novembro de 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA RS. **Relatório Anual 2011.** Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao_de_contas/relatorio_anual/2011/RA_2011_TJRGS/html/index_800x600.htm>, Acesso em 10 de outubro de 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA RS. **Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/>>, Acesso em 10 de outubro de 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O AVALIADO

1. Em qual setor você está sob estágio probatório?
2. Quanto tempo você está em estágio probatório?
3. De 1 a 5, sendo 5 muito adaptado e 1 nada adaptado, qual você diz que é o seu grau de adaptação no serviço público? Por quê?

Marque a concordância que você possui com cada alternativa (sendo: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo, 5 - concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
As avaliações de desempenho estão ajudando a inserir-me dentro do serviço público.					
O gestor faz uso das avaliações de desempenho para me mostrar os meus pontos fortes e fracos.					
Percebo que o mecanismo de avaliação de desempenho tem o intuito de fazer com que eu me adapte melhor no serviço público.					
Recebo o devido retorno do meu avaliador acerca da minha avaliação de desempenho, discutindo com ele os meus resultados.					
Percebo que a avaliação de desempenho em estágio probatório se traduz a uma mera exigência legal, não sendo útil para mim como avaliado.					
As avaliações de desempenho em estágio probatório em nada influenciam a minha adaptação dentro do serviço público.					
O instrumento de avaliação é importante para o meu desempenho no estágio probatório.					
O instrumento de avaliação consegue retratar o meu real desempenho no estágio probatório.					
O resultado das avaliações de desempenho me permite ter uma melhor compreensão do meu trabalho.					

- Você percebe alguma dificuldade para se adaptar ao serviço público? Se sim, quais?
- Você acha que o mecanismo de avaliação de desempenho atualmente pode ajudá-lo a superar essas dificuldades?
- Qual a relevância que o instrumento de avaliação tem para retratar o seu real desempenho individual? Se houver falhas, por favor indicá-las.
- Como você percebe que o mecanismo de avaliação de desempenho poderia ser usado para ajudar o servidor a melhor se adaptar no serviço público?
- Você percebe um engajamento do gestor para auxiliá-lo na sua inserção no serviço público?

- Você já passou por outro estágio probatório? Se sim, quais diferenças há entre os mecanismos de avaliação utilizados naquele com este? Nesse sentido, os outros mecanismos propiciavam uma melhor adaptação do servidor no serviço público?
- Quais falhas, em geral, você acredita que ocorram no processo de avaliação de desempenho?
- De 0 a 100%, quanto você diria que está sendo utilizado da sua capacidade profissional no estágio probatório? Por quê? Quais fatores mais influenciam para este número/percentual?

Marque o grau do seu desempenho em cada um dos fatores abaixo (sendo: 1 – ruim; 2- razoável; 3 – regular; 4 - bom, 5 - excelente)

	1	2	3	4	5
Eficiência					
Assiduidade					
Produtividade					
Responsabilidade					
Disciplina					

- Quais dos fatores acima você acha que podem melhorar? Por quê?
- Você teria sugestões para incrementar o processo de avaliação de desempenho em estágio probatório?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O AVALIADOR

1. Qual setor você gerencia?
2. Quanto tempo você ocupa este cargo de gestor?
3. Ocupou outros cargos de gestão, nos quais avaliava servidores em estágio probatório? Se sim, por quanto tempo?
4. De 1 a 5, sendo 5 muito adaptado e 1 nada adaptado, como você diria que é a média de adaptação no serviço público dos seus funcionários durante o estágio probatório? Por quê?

Marque a concordância que você possui com cada alternativa (sendo: 1 – discordo totalmente; 2- discordo; 3 – indiferente; 4 - concordo, 5 - concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
As avaliações de desempenho me fornecem dados com os quais eu possa buscar a melhor adaptação dos meus funcionários em estágio probatório.					
Utilizo as avaliações de desempenho para mostrar aos funcionários os seus pontos fortes e fracos durante o estágio probatório.					
Percebo que o mecanismo de avaliação de desempenho tem o intuito de fazer com que o funcionário se adapte melhor no serviço público.					
Estou engajado para buscar que o meu funcionário se adapte da melhor maneira possível no serviço público.					
Percebo que a avaliação de desempenho em estágio probatório se traduz, na maioria das vezes, a uma mera exigência legal.					
Acredito que não é tarefa do gestor buscar a adaptação do funcionário, sendo uma responsabilidade deste inserir-se no serviço público.					
Dou retorno acerca da avaliação de desempenho de cada funcionário, discutindo com ele os seus resultados.					
O instrumento de avaliação é importante para determinar os pontos fortes e fracos do desempenho dos funcionários no estágio probatório.					
O instrumento de avaliação consegue retratar o real desempenho dos funcionários no estágio probatório.					
O resultado das avaliações de desempenho me permite ter uma melhor compreensão do trabalho dos funcionários em estágio probatório.					
As avaliações de desempenho em estágio probatório em nada influenciam a adaptação dos funcionários dentro do serviço público.					

- Você percebe alguma dificuldade dos funcionários em estágio probatório para se adaptarem ao serviço público? Se sim, quais?
- Você acha que o mecanismo de avaliação de desempenho atualmente pode ajudá-los a superar essas dificuldades?
- Como você percebe que o mecanismo de avaliação de desempenho poderia ser usado para ajudar o servidor a melhor se adaptar no serviço público?

- Qual a relevância que o instrumento de avaliação tem para retratar o real desempenho individual dos funcionários?
- Como você diria que o instrumento de avaliação permite mostrar os pontos fortes e fracos do desempenho dos funcionários? Se houver falhas, por favor indicá-las.
- Você percebe um comprometimento do servidor para se adaptar no serviço público?
- Você ocupou outro cargo de gestão com diferentes mecanismos de avaliação de desempenho em estágio probatório? Se sim, quais diferenças há entre os mecanismos de avaliação utilizados naquele com este? Nesse sentido, os outros mecanismos propiciavam uma melhor adaptação do servidor no serviço público?
- Quais falhas, em geral, você acredita que ocorram no processo de avaliação de desempenho?
- De 0 a 100%, quanto você diria que está sendo utilizado, em média, da capacidade de desempenho dos seus funcionários em estágio probatório? Por quê? Quais fatores influenciam mais para este número?
- Entre eficiência, disciplina, assiduidade, responsabilidade e produtividade, qual você diria que é o ponto forte e fraco da média dos funcionários em estágio probatório? Por quê?
- Você teria sugestões para incrementar o processo de avaliação de desempenho em estágio probatório?

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO DO RH

PAUTAS ABORDADAS:

- **Histórico da avaliação de desempenho no Tribunal de Justiça**
- **Sistematização das informações que vem da avaliação de desempenho**
- **Diferença de outros processos de avaliação de desempenho, como de promoção, com o estágio probatório?**
- **O acompanhamento do RH dessas avaliações? Mesma coisa que com o estágio probatório?**
- **Canal de comunicação, no qual os gestores ou os avaliados podem dar críticas, sugestões sobre a avaliação?**
- **Determinação de parâmetros de desempenho para a avaliação**
- **Treinamento dos avaliadores**
- **Congruência entre as avaliações de desempenho. Ou seja, como garantir que haverá o mesmo parâmetro entre gestores diferentes?**
- **Como o RH poderia ajudar os gestores a dar um *feedback* das avaliações de desempenho? Isso seria possível?**
- **Inserção do servidor**

ANEXO A – ATO REGIMENTAL N. 03/02**ATO REGIMENTAL Nº 03/02**

Regulamenta a avaliação do estágio probatório nos cargos do Quadro de Provimento Efetivo dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça e dá outras providências.

O Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, no uso de suas atribuições e dando cumprimento à deliberação do egrégio Órgão Especial, adotada em sessão de 25/03/02, edita o presente Ato Regimental:

Art. 1º - Estágio Probatório é o período de 03 (três) anos de exercício do servidor nomeado em caráter efetivo, durante o qual é apurada a conveniência ou não de sua confirmação no Quadro de Cargos de Provimento Efetivo dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça, mediante a verificação dos seguintes requisitos estabelecidos em lei para a aquisição da estabilidade:

I - DISCIPLINA – verifica a integração às regras, normas e procedimentos estabelecidos para o bom andamento do serviço e a forma como se relaciona no ambiente de trabalho.

II - EFICIÊNCIA – avalia a correspondência entre o planejamento e a execução de sua rotina de trabalho; o planejamento do trabalho face aos objetivos propostos; o modo como executa suas atividades e o grau de iniciativa para solucionar problemas.

III - RESPONSABILIDADE – refere-se à maneira pela qual assume suas tarefas, respondendo pelas atitudes que toma, demonstrando zelo com a imagem da instituição, postura ética e cuidado com os equipamentos e instrumentos de trabalho.

IV - PRODUTIVIDADE- refere-se à obtenção de rendimentos compatível com as condições de trabalho, em termos de volume e qualidade, dentro dos prazos e condições estipulados.

V - ASSIDUIDADE – avalia a frequência e pontualidade do servidor no cumprimento do horário de trabalho, inclusive no tocante à sua permanência no setor durante o horário de expediente.

§ 1º - Os requisitos de que trata este artigo são desdobrados nos seguintes fatores para efeito de avaliação:

I - DISCIPLINA:

1.1 - Interação

1.2 - Comunicação

II - EFICIÊNCIA:

2.1 - Inovação/Criatividade

2.2 - Método

III - RESPONSABILIDADE:

3.1 - Envolvimento/Comprometimento

3.2 - Confiabilidade

IV - PRODUTIVIDADE:

4.1 - Qualidade

4.2 - Quantidade de Trabalho

V - ASSIDUIDADE:

5.1 - Presença no local de trabalho

§ 2º - Para efeito de fixação da pontuação dos fatores de que trata o § 1º deste artigo, será atribuído maior valor ao Envolvimento/Comprometimento e Confiabilidade e à Qualidade/Quantidade de Trabalho.

Art. 2º - Os fatores de que trata o artigo anterior serão avaliados por meio de “Boletim de Avaliação de Desempenho - Estágio Probatório”, que será distribuído por via informatizada aos diversos departamentos e secretarias do Tribunal, pela Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho do Departamento de Recursos Humanos, setor responsável pelo controle do estágio probatório.

§ 1º - O Boletim mencionado no “caput” faz parte integrante deste Ato Regimental, como anexo.

§ 2º - Para fins de avaliação do estágio probatório será instaurado processo administrativo específico que tramitará contendo, além do Boletim de Avaliação de Desempenho, todos os documentos e ocorrências relativas aos procedimentos de avaliação do servidor estagiário.

§ 3º - Terão acesso às avaliações apenas a chefia imediata, o próprio servidor, a Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho e a Comissão de Avaliação do Estágio Probatório.

Art. 3º - O Boletim será preenchido quadrimestralmente, a partir do dia seguinte ao encerramento do período, totalizando 08 (oito) avaliações; os últimos 04 (quatro) meses subseqüentes serão destinados à aferição final e à homologação dos resultados do estágio.

Parágrafo único - Os períodos de avaliação serão contados a partir da entrada do servidor em exercício.

Art. 4º - As avaliações do desempenho, durante o Estágio Probatório serão de competência dos chefes imediato e mediato do servidor, que deverão preencher e assinar o Boletim, em conjunto.

§ 1º - Caso o servidor estagiário tenha mais de uma subordinação no período de avaliação, esta será de competência da chefia a que esteve subordinado por maior número de dias, prevalecendo, em caso de igualdade de tempo, a última.

§ 2º - Nos impedimentos e afastamentos da chefia por mais de 30 dias, o avaliador será indicado pela chefia imediatamente superior.

§ 3º - O Boletim deverá ser preenchido até o 10º dia do mês subsequente àquele em que se houver completado o período avaliativo.

Art. 5º - Os responsáveis pela avaliação entregarão o boletim, devidamente preenchido e assinado, ao avaliado para que tome ciência do resultado de seu desempenho, no respectivo período, e o devolva com sua assinatura e data até cinco dias depois do recebimento.

Parágrafo único - Na hipótese de o servidor estagiário não concordar com a avaliação realizada, poderá, observado o prazo do parágrafo anterior, expor suas razões no campo específico do próprio boletim, ou em documento anexo, que será entregue pela chefia à Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho. O processo administrativo instruído com o boletim será encaminhado à Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, para, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, julgar o recurso.

Art. 6º - Fica suspensa a contagem do período de estágio probatório do servidor que se afastar por 60 dias ou mais, sendo retomada a contagem no dia em que retornar ao exercício do cargo.

Art. 7º - O servidor estagiário que obtiver pontuação igual ou inferior a 125 pontos em qualquer de suas avaliações será encaminhado à Seção de Acompanhamento de Desempenho para acompanhamento preventivo, social ou psicológico ou ao Departamento Médico Judiciário.

§ 1º - Com base na análise dos dados levantados no acompanhamento de que trata este artigo, será recomendado, se for o caso, treinamento ou mudança de local de trabalho, visando ao melhor desenvolvimento funcional.

§ 2º - O profissional responsável encaminhará ao setor de controle, quando necessário ou solicitado, relatório do acompanhamento.

Art. 8º - O servidor em Estágio Probatório será submetido a treinamento em serviço, nas tarefas que lhe forem atribuídas dentre as previstas nas especificações do respectivo cargo, e sobre as atividades e finalidades do setor em que estiver em exercício, assim como em informática.

Art. 9º - O conceito a ser atribuído ao servidor estagiário na aferição final, para efeito de assentamento funcional, é composto pelo somatório dos pontos obtidos nas oito avaliações.

Art. 10 - As pontuações, mínima e máxima, em cada avaliação, correspondem a 50 e 200 pontos respectivamente.

Art. 11 - Concluído o período de verificação, a Comissão de Avaliação do Estágio Probatório emitirá parecer sobre a confirmação ou não do servidor, manifestação que será anexada ao processo administrativo de avaliação, juntamente com o boletim.

Art. 12 - Se desfavorável o parecer, será dada vista do processo ao servidor para apresentar defesa no prazo de 15 dias a contar da ciência.

§ 1º - A defesa será examinada pela Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, que, para esse fim, poderá, se entender necessário, solicitar diligências e ouvir os avaliadores ou testemunhas indicadas pelo servidor.

§ 2º - 15 dias após o recebimento da defesa, mantido ou modificado o entendimento expresso no parecer, o processo será remetido à Presidência do Tribunal de Justiça.

Art.13 - O parecer favorável será encaminhado à Presidência sem necessidade de prévia ciência do servidor.

Art. 14 - Se a Presidência do Tribunal de Justiça determinar a exoneração do servidor, dessa decisão caberá recurso ao Conselho da Magistratura em 05 dias.

Art. 15 - A Comissão de Avaliação do Estágio Probatório será assim constituída:

I – Diretor-Geral, a quem caberá a presidência.

II – Diretor do Departamento de Recursos Humanos,

III – Chefe da Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho.

IV – quatro servidores do quadro dos cargos efetivos dos serviços auxiliares do Tribunal de Justiça com estágio probatório completo.

§ 1º - Os membros referidos no inciso IV e seus suplentes serão designados pelo Diretor-Geral pelo período de dois anos, permitida uma recondução.

§ 2º - Não participará da avaliação do estágio probatório membro da Comissão detentor de cargo inferior ao do servidor estagiário, nem o membro da Comissão que seja chefe imediato do servidor.

Art. 16 - A Comissão reunir-se-á sempre que convocada por seu Presidente e decidirá com a presença da maioria absoluta de seus membros, lavrando-se ata.

Art. 17 - Compete à Comissão de Avaliação do Estágio Probatório:

I – desempenhar as funções de orientação, coordenação e controle das avaliações probatórias.

II – emitir parecer conclusivo sobre o desempenho do servidor relativo ao período de estágio probatório, submetendo-o à decisão do Presidente do Tribunal de Justiça;

III – dirimir dúvidas dos avaliadores e avaliados acerca do estágio probatório;

IV – apreciar e decidir sobre os recursos interpostos por servidores, no que se referem ao § 3º do art. 5º e ao art. 15;

V – proceder às diligências que se fizerem necessárias para o processo de avaliação.

VI – aprimorar o método de avaliação e adaptar os instrumentos a novas realidades e a novos objetivos.

VII – encaminhar à Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho servidor cujo estágio, segundo a última avaliação realizada, apresentar desempenho insuficiente, propondo plano de acompanhamento.

VIII - exercer outras tarefas correlatas que lhes forem cometidas pela Presidência do Tribunal ou que decorram de suas próprias atribuições.

Art. 18 - Compete à Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho:

I – Acompanhar o servidor em estágio probatório para que este recupere fatores cujo aproveitamento na última avaliação realizada foi considerado insatisfatório.

II – Encaminhar à Comissão o processo de vantagens devidamente instruído com os Boletins...e todos os dados funcionais do servidor.

III – Proceder à contagem dos pontos da avaliação remetendo o processo de vantagens à análise da Comissão.

IV – Criar condições de aperfeiçoamento aos novos servidores, a fim de auxiliá-los na superação das dificuldades.

Art. 19 - Compete à chefia imediata:

I – executar a avaliação de seus servidores estagiários e entregar à Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho os boletins devidamente preenchidos nos prazos aqui fixados;

II – dar ciência da avaliação ao servidor estagiário;

III – ao receber o servidor estagiário, informá-lo sobre este ato regimental e acerca dos padrões de desempenho funcional dele esperados;

III – dar condições de aperfeiçoamento aos servidores sob sua subordinação a fim de qualificá-los para as tarefas sob sua responsabilidade;

IV – prestar esclarecimentos acerca do servidor estagiário à comissão.

Art 20 - Aos servidores com período de estágio probatório em andamento quando da publicação deste ato, aplicam-se, relativamente ao período restante, as regras aqui elencadas.

Art. 21 - O presente Ato Regimental entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Porto Alegre, 10 de abril de 2002.

Des. JOSÉ EUGÊNIO TEDESCO,

Presidente.

ANEXO B – BOLETIM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estágio Probatório
**BOLETIM DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO**

*IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO***Nome:****Matrícula:****Cargo/Classe:****Lotação/Boletim Nº:**

PERÍODO DE ESTÁGIO:

PERÍODO DE AVALIAÇÃO:

DATA DE DEVOLUÇÃO:***AGENTE DE AVALIAÇÃO:*****INSTRUÇÕES**

- ☞ Todos os itens deste Boletim devem ser preenchidos e não devem apresentar rasuras.
- ☞ Leia com toda a atenção. Analise os fatos com objetividade. Esta avaliação integra sua responsabilidade de chefia.
- ☞ Não leve em conta avaliações anteriores. Restrinja sua análise ao período de avaliação considerado.
- ☞ Ao preencher o Boletim, escolha a frase de cada fator que melhor descreva o desempenho do estagiário que está sendo avaliado e coloque um "X". Cada fator comporta uma única alternativa.
- ☞ Devolva este Boletim ,até a data acima estabelecida, ao Departamento de Recursos Humanos.

REMETENTE:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

REQUISITOS/FATORES DE AVALIAÇÃO

1 - DISCIPLINA

<p>1.1 INTERAÇÃO Leve em consideração a capacidade do estagiário em interagir com colegas e chefia.</p>	<p>Possui excepcional habilidade no processo de interação com colegas e chefia, gerando um ambiente estimulante ao desenvolvimento da auto-estima e do respeito. ()</p>	<p>Interage com colegas e chefia, buscando gerar respeito e auto-estima elevada. ()</p>	<p>Apresenta dificuldades de interação, mas não chega a prejudicar o relacionamento com a equipe. ()</p>	<p>Não interage com colegas e chefia, trazendo prejuízos ao desempenho da equipe. ()</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

1.2 COMUNICAÇÃO Considere a capacidade do estagiário de atuar segundo os sistemas de comunicação formal e informal, em vigor no setor, tanto no sentido vertical quanto horizontal.	Comunica-se muito bem, formal e informalmente, atuando sempre de modo a evitar ruídos na comunicação e situações de atrito. ()	Comunica-se adequadamente, formal e informalmente, mantendo um bom nível de relações interpessoais. ()	Tem limitações no tratamento com colegas e chefia, prejudicando a comunicação formal e informal e o relacionamento interpessoal. ()	Apresenta grande dificuldade de comunicação formal e informal, trazendo sérios prejuízos ao ambiente de trabalho. ()
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2 – EFICIÊNCIA

2.1 INOVAÇÃO/CRIATIVIDADE Considere a capacidade do estagiário em buscar formas criativas e inovadoras no desempenho de suas atividades.	Demonstra capacidade criativa e inovadora elevada, contribuindo com suas idéias de forma significativa para os resultados do setor. ()	É criativo na execução de suas tarefas, apresentando eventualmente sugestões inovadoras. ()	Precisa de estímulo para apresentar idéias inovadoras com o propósito de aprimorar as tarefas. ()	Limita-se a executar suas tarefas sem ser criativo ou inovador. ()
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

2.2 MÉTODO Considere a ação do estagiário quanto à observância de procedimentos-padrão estabelecidos, visando ao melhor desempenho de pessoas e à otimização de processos e equipamentos.	Além de ser organizado demonstra grande capacidade de assimilar procedimentos, buscando sempre superar resultados. ()	É organizado e observa os procedimentos em relação aos referenciais estabelecidos. ()	Precisa de acompanhamento para desenvolver as atividades de acordo com os procedimentos-padrão estabelecidos. ()	Não observa os procedimentos-padrão estabelecidos, comprometendo o andamento e a boa execução dos trabalhos. ()
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3 – RESPONSABILIDADE

3.1 – ENVOLVIMENTO/COMPROMETIMENTO Considere as condições de integração do estagiário com as atividades exercidas por outras pessoas ou setores, no sentido de produzirem um resultado comum com o qual ele se compromete.	Executa os trabalhos sob sua responsabilidade, garantindo uma sintonia com os demais trabalhos e com o sistema maior em que está inserido, comprometendo-se com os resultados a serem alcançados. ()	Busca a integração de seu trabalho com o dos demais procurando compatibilizá-lo em relação às diferentes atividades desenvolvidas por outras pessoas. ()	Apresenta dificuldades no que se refere à integração de seu trabalho com os desenvolvidos por outras pessoas ou setores. ()	Não se preocupa com a integração de seu trabalho com o das demais pessoas ou setores, nem se compromete com os resultados. ()
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2 CONFIABILIDADE Considere a condição do estagiário quanto à garantia de segurança e credibilidade na execução de suas atividades.	Executa seu trabalho com muita segurança, ensejando credibilidade e confiança. ()	Geralmente executa seu trabalho com segurança, apresentando bom nível de credibilidade e confiança. ()	Demonstra insegurança quanto às atividades que executa, transmitindo pouca credibilidade e confiança. ()	Executa o trabalho de forma desinteressada, comprometendo o resultado. Seu trabalho não é garantido por não inspirar credibilidade e confiança. ()
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4 – PRODUTIVIDADE

4.1 QUALIDADE Leve em consideração se o estagiário realiza sua atividade buscando as características específicas do produto/serviço prestado determinadas pelas necessidades e expectativas dos clientes.	Executa sua atividade com muita segurança e exatidão, alcançando resultados de qualidade superiores aos referenciais existentes ou aos indicadores estabelecidos. ()	Desenvolve o seu trabalho de modo seguro e objetivo, alcançando resultados com tendência à melhoria da qualidade. ()	Atinge um nível de qualidade apenas satisfatório na sua atividade. ()	Sua atividade inspira preocupação quanto ao nível de qualidade, apresentando muitas imperfeições e nenhuma tendência à melhoria. ()
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2 QUANTIDADE DE TRABALHO Considere se o estagiário alcança	Supera a expectativa de desempenho para o	Acompanha bem o ritmo de trabalho, alcançando	Deixa a desejar quanto ao ritmo de trabalho em	É excessivamente lento, não atingindo
------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------------------	---------------------------------------

DATA: _____ / ____ / ____

POSIÇÃO DA CHEFIA MEDIATA	MANIFESTAÇÃO DO AVALIADO
<p>Revise a avaliação e posicione-se em relação a ela.</p> <p>Concordo</p> <p>Retornar ao Avaliador, com as considerações do quadro a seguir.</p> <p>EM: ____/____/____ _____ CHEFE MEDIATO</p>	<p>Cientifique-se de sua avaliação. Se discordar, opine justificadamente.</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo, conforme justificção constante do quadro próprio, a seguir.</p> <p>EM: ____/____/____ _____ AVALIADO</p>

CONSIDERAÇÕES DA CHEFIA MEDIATA
<p style="text-align: right;">Data: ____/____/____. (a) _____</p>

AVALIADOR (Chefe Imediato)

POSIÇÃO DA CHEFIA MEDIATA	MANIFESTAÇÃO DO AVALIADO
<p>Revise a avaliação e posicione-se em relação a ela.</p> <p>Concordo</p> <p>Retornar ao Avaliador, com as considerações do quadro a seguir.</p> <p>EM: ____/____/____ _____ CHEFE MEDIATO</p>	<p>Cientifique-se de sua avaliação. Se discordar, opine justificadamente.</p> <p>Concordo</p> <p>Discordo, conforme justificção constante do quadro próprio, a seguir.</p> <p>EM: ____/____/____ _____ AVALIADO</p>

CONSIDERAÇÕES DA CHEFIA MEDIATA

Data: ___/___/___ . (a) _____

JUSTIFICAÇÃO DO AVALIADO

Data: ___/___/___ . (a) _____

**PARA USO DO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

**P/ USO DA COMISSÃO AVAL. DESEMP.
E. P.
AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE**

Data: ___/___/___ . (a) _____

Data: ___/___/___ . (a) _____

--	--