

Avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório: análise do modelo vigente no Instituto Federal do Sertão Pernambucano

Rafaella Braga de Sousa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Petrolina, PE - Brasil

Milka Alves Correia Barbosa

Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL - Brasil

Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé

Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, PE - Brasil

Myrna Suely Silva Lorêto

Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE - Brasil

Esta pesquisa investigou a contribuição do sistema de avaliação especial de desempenho docente adotado pelo Instituto Federal do Sertão Pernambucano para o desenvolvimento profissional dos seus professores e das práticas e políticas de gestão de pessoas da instituição. Os dados demonstraram que o sistema se encontra obsoleto e não atende a diretrizes teóricas e metodológicas para a sua efetividade. A análise revelou que não existe alinhamento entre as atividades do plano de capacitação anual e os resultados das avaliações, e que inexistem práticas que incentivem a utilização de políticas relacionadas ao *feedback* da avaliação, demonstrando que ela possui pouco ou nenhum reflexo em outras práticas de gestão de pessoas. Sem o intuito de esgotar as reflexões relacionadas ao tema, este trabalho revalida a importância das pessoas que compõem o corpo funcional das Ifes, evidenciando a necessidade da promoção de seu desenvolvimento profissional e do papel da área de gestão neste processo.

Palavras-chave: avaliação especial de desempenho docente, desenvolvimento profissional, gestão de pessoas no serviço público

DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v7i4.4017> | E- ISSN: 2357-8017

[Artigo recebido em 24 de setembro de 2019 e aceito em 01 de setembro de 2020.]



Evaluación del desempeño del profesor en etapa probatoria: análisis del modelo actual en una institución federal de educación superior

Esta investigación analizó la contribución del sistema especial de evaluación del desempeño docente adoptado por el Instituto Federal de Sertão Pernambucano para el desarrollo profesional de sus docentes y las prácticas y políticas de gestión de personas de la institución. Los datos demostraron que el sistema es obsoleto y no cumple con las pautas teóricas y metodológicas para su efectividad. El análisis reveló que no hay una alineación entre las actividades del plan de capacitación anual y los resultados de las evaluaciones, y que no hay prácticas que fomenten el uso de políticas relacionadas con la retroalimentación de la evaluación, lo que demuestra que tiene poca o ninguna reflexión sobre otras prácticas de gestión de personas. Sin pretender agotar las reflexiones relacionadas con el tema, este trabajo revalida la importancia de las personas que integran el personal del IFES, destacando la necesidad de promover su desarrollo profesional y el papel del área de gestión en este proceso.

Palabras clave: evaluación especial del desempeño docente, desarrollo profesional, gestión de personas en el servicio público

Evaluation of performance of teachers on a probation stage: analysis of the current model in a federal institution of higher education

This research sought to investigate the contribution of the system of special teaching evaluation performance adopted by the Federal Institute of Sertão Pernambucano for the professional development of its professors and its People Management practices and policies. The data demonstrated that the system is obsolete and does not meet the theoretical and methodological guidelines for its effectiveness. The data revealed that there is no alignment between the activities of the annual training plan and the results of evaluations, and that there are no practices that encourage the use of policies related to evaluation feedback, demonstrating that it has little or no reflection in other practices of People Management. Without the intention of exhausting the reflections related to the theme, this work revalidates the importance of the workers who is part of the functional body from the Federal Institutions of Higher Education, evidencing the need to promote their professional development and the role of the management area in this process.

Keywords: special teaching evaluation performance, professional development, people management in public service

1 Introdução

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira parece ter despertado para a necessidade de reformular seu modelo de gestão, no intuito de incentivar o aprimoramento contínuo dos serviços prestados à sociedade (BIULCHI; PAULI, 2012). No Brasil, um dos marcos legais dessas transformações se deu a partir da Constituição Federal de 1988, por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a qual institui uma reforma administrativa estabelecendo princípios e normas concernentes ao aperfeiçoamento da função pública, visando à melhoria dos serviços ofertados à coletividade.

Diante desse contexto, as organizações públicas foram demandadas a reavaliar a forma de gerir pessoas e as ferramentas em uso para se adequar às exigências da sociedade (MACHADO; ARAÚJO; ARRUDA, 2014). Nessa conjuntura, as atividades desenvolvidas pelos servidores públicos assumem importância e a avaliação de desempenho torna-se instrumento voltado tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o crescimento profissional do servidor.

De fato, muitas são as repercussões benéficas para a gestão pública na utilização de sistemas de avaliação de desempenho, uma vez que possibilita o cumprimento de metas, melhoria na prestação dos serviços, fornece mecanismos para subsidiar políticas e programas de gestão de pessoas, indica condições de trabalho, orienta o processo de tomada de decisões, entre tantas outras. Para o servidor, além de promover seu desenvolvimento na carreira, permite maior interação com seus superiores, *feedback* do desempenho e possibilidade de aperfeiçoamento nos processos de trabalho (BERGUE, 2019).

Contudo, estudos sobre avaliação de desempenho no serviço público evidenciam as dificuldades na operacionalização desse processo, quais sejam, cultura de avaliação ainda incipiente, subjetividade nas avaliações, resistência dos atores envolvidos, comunicação ineficaz dos resultados, entre outras. Como consequência, a avaliação de desempenho na administração pública tem fornecido um resultado muito aquém de sua potencialidade (ODELIUS; SANTOS, 2008; MARTINS *et al.*, 2010; BERGUE, 2019).

O Decreto nº 7.133/2010 define avaliação de desempenho como sendo:

[...] monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (BRASIL, 2010, p. 3).

Importa aqui estabelecer uma diferenciação entre avaliação de desempenho (AD) e avaliação especial de desempenho (AED), tomando-se a primeira como um processo de caráter contínuo e periódico, e a segunda, foco deste trabalho, como sendo aquela própria do período de estágio probatório e requisito condicionante de acesso à estabilidade e efetivação do servidor no cargo (BERGUE, 2010). A avaliação especial de desempenho aplica-se a todos os servidores após o ingresso no serviço público federal, por um período de três anos, quando são analisados e avaliados quesitos como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, critérios instituídos pelo art. 20º da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

Na administração pública, ainda prevalecem práticas burocratizadas ou desatualizadas, no que diz respeito aos procedimentos de avaliação especial de desempenho (LUZ; FIGUEIREDO FILHO, 2018; BERGUE, 2019). Por vezes, formulários utilizados nesses processos são encaminhados aos setores responsáveis para realização da avaliação e retornam sem que esses resultados possam provocar qualquer significado para o planejamento institucional ou na percepção do servidor sobre o seu trabalho, não lhe conferindo oportunidades de capacitação ou reconhecimento.

Especificamente, em uma Instituição Federal de Ensino (IFE), os docentes necessitam ser observados e avaliados conforme função e papel que nela desempenham. A ideia da avaliação de desempenho no período do estágio probatório dos professores, por exemplo, deve estar voltada para o que eles realizam na carreira, de forma a contribuir para enfrentamento dos desafios da docência e não apenas para analisar elementos vinculados ao âmbito administrativo, como assiduidade e disciplina (MARCELO, 2009).

Para tanto, a Lei nº 12.772/2012 regulamenta o estágio probatório dos docentes do magistério federal indicando os elementos que deverão ser observados no processo avaliativo, além dos previstos no art. 20 da Lei nº 8.112, de 1990, o que inclui verificar

a adaptação do professor ao trabalho. Contudo, a referida Lei não prevê um modelo único específico de avaliação, cabendo a cada instituição proceder à normatização e padronização dos procedimentos relativos a esta avaliação (BRASIL, 1990; 2012).

Desse modo, diante da relevância dos primeiros anos do docente dentro da instituição para apropriação de suas capacidades e do papel contributivo da avaliação especial de desempenho para direcionar esse processo, levando em consideração as peculiaridades do serviço público e os entraves à implementação efetiva desse instrumento, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: **De que forma o sistema de avaliação especial de desempenho docente contribui para o desenvolvimento profissional de professores e das práticas e políticas de gestão de pessoas?** O *locus* definido para o estudo é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). Assim, como objetivo geral, buscou-se investigar a contribuição do sistema de avaliação especial de desempenho docente adotado no IF Sertão-PE para o desenvolvimento profissional de seus professores e das práticas e políticas de gestão de pessoas da instituição.

Além disso, definiram-se como objetivos específicos: descrever os instrumentos utilizados para a realização da AED docente do IF Sertão-PE; identificar os principais aspectos limitadores e fortalecedores do método avaliativo utilizado; verificar se o sistema de AED obedece aos preceitos gerais estabelecidos pela legislação da carreira docente; identificar como os critérios de avaliação relacionam-se às atividades desempenhadas pelos docentes e identificar aspectos do modelo vigente de avaliação voltados ao desenvolvimento profissional docente e às práticas e políticas de gestão de pessoas.

Considerando a contribuição das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) para o desenvolvimento socioeconômico local e regional, aliada às novas demandas e exigências da sociedade e do mercado, tornam-se necessários estudos acerca do desempenho dos seus servidores. Em se tratando de uma instituição de ensino, que é lugar de transmissão de conhecimento, os docentes se revestem de papel significativamente estratégico, uma vez que são peças-chave cuja atuação na educação, pesquisa e extensão reflete-se no cumprimento de sua função social.

Dessa forma, entende-se ser necessário empreender esforços para abordar o tema para além da perspectiva de cunho meramente burocrático, tendo em vista a

importância e as peculiaridades que envolvem os primeiros anos do docente em uma instituição pública de ensino. A gestão de pessoas nas Ifes requer referenciais mais específicos, haja vista a substancial distinção entre as atividades de docentes e de outras categorias de servidores públicos, demonstrando, assim, a pertinência deste estudo científico e seu papel contributivo como instrumento de melhoria para a gestão da educação pública superior.

2 Avaliação de desempenho no serviço público

Na administração pública brasileira, pode-se tomar a Emenda Constitucional nº 19/1998 como o marco de quando a avaliação de desempenho passou a ter um novo objetivo no ordenamento jurídico, constituindo-se como condicionante para a manutenção do servidor no cargo. Assim, a nova redação do art. 41 da CF/88 institui a obrigatoriedade da avaliação periódica de desempenho e a avaliação especial de desempenho.

Em 2006, merecem destaque os Decretos nº 5.707 e nº 5.825, que expressam claramente a necessidade de integração entre avaliação de desempenho, Plano Anual de Capacitação (PAC) e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PCA), uma vez que preconizam que os resultados das avaliações de desempenho deverão, além de fornecer indicadores que auxiliem no planejamento estratégico institucional e propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho, subsidiar a elaboração de programas de capacitação e aperfeiçoamento (BRASIL, 2006).

Adicionalmente, o Decreto nº 7.133/2010 regulamentou os critérios e os procedimentos de avaliação de desempenho no serviço público federal, detalhando os dispositivos da Lei nº 11.784, de 2008 e, assim, dispoendo as diretrizes gerais que devem ser seguidas pelos órgãos e entidades, ao realizarem o processo de avaliação de desempenho individual de seus servidores, bem como do desempenho institucional (BRASIL, 2010). Já em 2013, foi publicado o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, pela Secretaria de Gestão Pública (Segep) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o intuito de orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica

e fundacional, quanto à aplicação da sistemática para avaliação de desempenho.

Com foco nas organizações públicas, Schikman (2010) defende que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados e que a adoção de uma política de avaliação visa tanto ao desenvolvimento profissional, quanto ao desenvolvimento das competências individuais e organizacionais que propiciem o alcance das metas estratégicas das organizações. No Quadro 1, estão dispostos os propósitos da utilização da avaliação que se configuram como benéficos no nível individual e no nível organizacional.

Quadro 1 | Propósitos da avaliação de desempenho nas organizações públicas

PARA O INDIVÍDUO	PARA A ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho profissional; • Identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais; • Refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado; • Conhecer o potencial do funcionário; • Obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior alinhamento dos processos de trabalho com a missão e objetivos estratégicos da instituição; • O desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização; • O desenvolvimento do espírito de equipe; • A percepção da interdependência entre áreas e pessoas. • Identificar a necessidade de adequação funcional relativas às dificuldades de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.

Fonte: Schikman (2010); Segep (2013)

Para o alcance de seus propósitos, o processo avaliativo prevê o diálogo entre chefia e subordinado, para discussão acerca dos resultados, de forma a gerar um alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e da visualização das habilidades, deficiências e alterações necessárias ao perfil de cada indivíduo (SCHIKMAN, 2010).

Nesse ponto, é importante reconhecer que no setor público é comum a resistência em ambos os polos do processo – avaliado e avaliador – a qual reside, em geral, na pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos e no fato de a administração pública não possuir um único objetivo, mas uma série deles, tangíveis e intangíveis, ensejando maior

dificuldade para construir indicadores, a fim de medir o seu desempenho (BERGUE, 2019).

Além disso, a organização pública é ainda considerada ambiente em que, em regra, predominam favoritismos e apadrinhamentos que podem interferir negativamente e camuflar resultados (MARTINS *et al.*, 2010), reflexo de uma herança patrimonialista. Nesse sentido, KRUMM (2005) já sinalizava que a objetividade, imparcialidade e impessoalidade essenciais à implementação de uma metodologia de avaliação de desempenho ainda não foram alcançadas nas organizações públicas.

Com o intuito de mitigar possíveis limitações, o Manual da Segep trouxe orientações sobre a importância do processo avaliativo e alertas para a possibilidade de vieses como distorções, parcialidade, leniência ou preconceitos quando o processo se centra em apenas um avaliador. Conforme o Manual, o servidor deve ser avaliado não somente pelo seu superior hierárquico, mas também por outros atores que compartilham com ele o mesmo setor de trabalho, como colegas de equipe, subordinados e por ele próprio – autoavaliação (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2013).

Ainda no âmbito das organizações públicas, fatores associados à metodologia do sistema de avaliação podem dificultar a consecução dos seus propósitos. Neste aspecto, Odélius (2000) reforça que em indicadores de desempenho baseados em cargos genéricos e não na atividade desempenhada, o uso de apenas um método para diferentes grupos de cargos ou uso exagerado de formulários pode inviabilizar a obtenção de resultados fidedignos.

Acerca dos aspectos intervenientes que permeiam os sistemas de avaliação de desempenho no serviço público, Odélius e Santos (2008) verificaram em seu estudo quatro componentes. O Quadro 2 elucida os principais aspectos que compõem o sistema de avaliação de desempenho (AD) e de que forma se relacionam com cada componente identificado no estudo.

Quadro 2 | Componentes que influenciam os sistemas de avaliação de desempenho no âmbito do serviço público e seus respectivos aspectos

<p>Características do sistema: associam-se aos requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação é considerada um importante instrumento de gestão e como subsídio para o processo de tomada de decisões; • Os resultados da avaliação são usados para o incremento na eficácia de outros processos de gestão de pessoas; • A cúpula da organização valoriza o sistema e incentiva a melhoria do acompanhamento e <i>feedback</i>; • A objetividade de critérios de avaliação; • O uso da AD resulta em utilidade e benefícios para avaliados e para avaliadores (BEHN, 2003); • Gerentes e avaliados valorizam a AD; • Os resultados obtidos, relativos ao desempenho dos profissionais, devem ser precisos, ou seja, precisam ser válidos e confiáveis, de modo a representar adequadamente o desempenho; • Os critérios utilizados são interpretados de maneira uniforme por avaliadores e por avaliados; • Há coerência entre esforço e gratificação (quando usada para este fim); • A avaliação deve ser decorrente de um diálogo construtivo; • As medidas de controle das ADs são acompanhadas.
<p>Atuação dos gerentes: associa-se ao preparo, ação e prioridades gerenciais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente assumindo sua função de gestor de pessoas; • Gerente preparado para a condução do processo de AD; • Medidas de controle consolidadas no processo de AD; • Aspecto financeiro influenciando a AD; • O trabalho dos servidores é conhecido pelos avaliados; • Metas individuais, de equipe e institucionais integradas entre si; • AD priorizada e valorizada (reconhecimento da cúpula).

<p>Impacto da avaliação sobre o indivíduo: associa-se ao impacto sobre o indivíduo e o comportamento no trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estresse sendo causado pela AD vinculada à remuneração; • Desgaste no relacionamento entre os servidores; • Foco na AD e não no trabalho-desestímulo causado pela AD; • AD considerada um instrumento de controle.
<p>Cultura: associa-se à influência do relacionamento e da cultura na avaliação de desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Associação da AD à remuneração – benevolência dos gerentes (avaliadores); • Receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis; • Estabilidade no cargo; • Avaliações concentradas em valores próximos ao máximo/influência do contexto na AD; • Definição formal de metas individuais.

Fonte: baseado em Odelius e Santos (2008).

Nota-se que o primeiro componente – requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho – associa-se a itens que podem ser identificados com resultados positivos e negativos da avaliação, além das características necessárias a um sistema de avaliação. Importa salientar que, acerca do preparo gerencial, o estudo destacou sua importância como ponto crucial para a condução da avaliação de desempenho.

3 Estágio probatório, avaliação especial de desempenho e desenvolvimento profissional: aproximações entre os construtos

O estágio probatório, ou estágio de confirmação, pode ser considerado o período de avaliação, adaptação e treinamento a que ficam submetidos os que ingressam em cargos públicos, em razão de aprovação em concurso público. Consiste, então, em período de experiência, supervisionado pela administração pública, para verificar a adequação de agentes públicos nos anos iniciais de relação funcional com o Estado, em que se visa avaliar a aptidão para a função, retidão moral, a assiduidade, a dedicação, a disciplina, a responsabilidade e a eficiência dos recém-empossados, mediante observações e inspeções regulares (MODESTO, 2007).

O período probatório foi inserido no contexto jurídico brasileiro desde a Constituição Federal de 1937, porém, somente após as alterações introduzidas pela Emenda Constitucional nº19/98 foi determinada a instauração de um processo avaliativo como requisito para aprovação do servidor nesse período. A partir disso, o acesso à estabilidade conferida pela legitimação do estágio probatório ficou condicionado ao atendimento de dois critérios: um de caráter temporal (três anos de efetivo exercício) e outro no aspecto valorativo (atendimento regular das atribuições e de outras obrigações pertinentes ao cargo). Nesses termos, somente será outorgada a efetivação no cargo público após resultado positivo na avaliação de desempenho (BERGUE, 2010).

No âmbito da administração pública federal, a avaliação especial de desempenho está regulamentada pela Lei nº 8.112/90, que apresenta cinco fatores de avaliação, os quais podem ser visualizados no Quadro 3, com suas respectivas descrições.

Quadro 3 | Fatores de avaliação especial de desempenho para servidores públicos federais

Fator	Descrição
Assiduidade	Avalia a frequência diária do servidor: relacionada à frequência sem faltas, pontualidade, à inexistência de atrasos, ausências e a saídas antecipadas.
Capacidade de Iniciativa	Avalia a capacidade do servidor em tomar providências por conta própria dentro de suas competências; refere-se ao esforço pessoal e dedicação no desempenho das atribuições, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas.
Disciplina	Avalia o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos da chefia: respeito às leis, normas, às disposições regulamentares e ao irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão, com fidelidade e presteza, obedecendo às determinações de sua chefia e superiores hierárquicos.
Produtividade	Avalia o volume e a qualidade do trabalho produzido pelo servidor e o atendimento aos prazos estabelecidos; o quanto de ações e tarefas é capaz de realizar com eficácia, de maneira rápida e correta.
Responsabilidade	Avalia se o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, de maneira a responder pelos resultados, considerando as possíveis dificuldades; assumir quaisquer resultados decorrentes de ações praticadas pelo servidor ou, parcialmente, pela equipe de trabalho.

Fonte: elaborado com base na Lei nº 8.112/90 (RANGEL; CANELLO, 2013)

A despeito de a legislação indicar os critérios acima apresentados, não existe orientação acerca de como as instituições e avaliadores devem proceder para implementar o processo avaliativo.

No tocante à carreira docente, a aprovação da Lei nº 12.772/2012 trouxe alterações prevendo novos fatores a serem considerados à consecução da avaliação especial de desempenho docente, os quais estão elencados no Quadro 4. Aparentemente, esses dispositivos sobrepõem-se aos critérios definidos pela Lei nº 8.112/1990, porém a Lei nº 12.7272/12 trouxe fatores de avaliação com contornos mais específicos e direcionados à profissão docente.

Quadro 4 | Fatores de avaliação especial de desempenho para docentes do serviço público federal

Fator de Avaliação	Descrição
Adaptação do professor ao trabalho	Identificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo.
Cumprimento dos deveres e obrigações	Verificado a partir da observância da ética profissional.
Plano de atividades	Análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas, programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação.
Aptidões	Assiduidade, disciplina, desempenho didático-pedagógico, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.
Programa de recepção de docentes	Participação no Programa de recepção de docentes instituídos pela Instituição Federal de Ensino.
Avaliação discente	Avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da Instituição Federal de Ensino.

Fonte: elaborado com base na Lei nº 12.772/12

Para que a avaliação atinja seus objetivos, torna-se pertinente a normatização dentro das instituições, estabelecendo parâmetros para o acompanhamento dessas avaliações acerca da periodicidade, fases ou etapas, respeitando sempre os critérios de prudência e razoabilidade. Além disso, é necessário se certificar de que o instrumento utilizado possa, de fato, extrair informações relevantes, que promovam reflexões e encaminhamentos para

o aprimoramento do servidor, com questões precisas que contemplem as especificidades do cargo avaliado.

Além dessas condições, recorde-se que Pontes (2008) já sinalizava que o processo de comunicação se constitui na essência da avaliação de desempenho, e quando ela é franca e orientativa, permite diálogo entre chefia e subordinado, propiciando um clima positivo no trabalho. Dias (2010) reforçou que o preparo do avaliador em fornecer *feedback* contribui para o alcance dos objetivos dos procedimentos de avaliação.

Nesse ponto, entende-se que o êxito da avaliação para o estágio probatório depende, primeiramente, da compreensão global do significado desse construto para a gestão, que a permita desenvolver um papel acolhedor e socializador e a atuar de forma ética e comprometida com as pessoas (REYNAUD, 2016). Além do mais, percebe-se como relevante a utilização de uma política integrada de gestão de pessoas, na qual os processos avaliativos possam desempenhar um papel pedagógico e de diagnóstico institucional, a fim de subsidiar a movimentação de pessoal, o treinamento e a capacitação profissional etc.

Nesse contexto, a avaliação especial de desempenho dos servidores também pode direcionar o seu desenvolvimento profissional, tendo em vista que por meio dela podem-se reconhecer lacunas de habilidades e de competências, bem como necessidades de redirecionamento dos trabalhos, realocação de servidores entre setores, entre outros (ODELIUS, 2000). Nessa perspectiva, Bergue (2019) esclarece que a avaliação de desempenho não deve ser tomada como um processo isolado, mas como parte de um sistema maior, interagindo com o processo de capacitação, em especial nas fases de diagnóstico das necessidades de capacitação/desenvolvimento.

Por tudo o que foi exposto, perfaz-se que a avaliação especial de desempenho deve ser realizada com o máximo de respeito ao servidor público, no intento de, legitimamente, fazer uso deste instrumento para a promoção de seu desenvolvimento, buscando identificar e, quando possível, antecipar suas deficiências, além de potencializar suas competências e melhor direcionar as habilidades que possui.

4 Método

4.1 Descrição da organização lócus do estudo

O IF Sertão-PE foi criado por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e constitui-se em autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), regida pelo seu Estatuto, Regimento, Organização Didática e pelas legislações em vigor (IF SERTÃO-PE, 2014). Configura-se como:

[...] uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação *stricto sensu* (IF SERTÃO-PE, 2014, p.1).

4.2 Delineamento metodológico

Considerando a pergunta e a natureza da pesquisa, entendeu-se que a abordagem qualitativa era a mais apropriada para a realização deste estudo. As questões sobre processo (como ou por que algo acontece), bem como questões de entendimento (o que aconteceu, o que significou para os envolvidos na situação) guiaram a presente investigação (GODOY, 1995). Em específico, na presente investigação buscou-se a compreensão acerca de um determinado processo (avaliação especial de desempenho) dentro de um contexto organizacional.

Pode-se ainda enquadrar a presente investigação como descritiva, na medida em que no presente estudo objetivou-se pormenorizar os procedimentos que permeiam as avaliações de desempenho para docentes em estágio probatório.

Considerando que a abordagem qualitativa não exige o estabelecimento em um primeiro momento da quantidade de participantes necessárias à investigação, adotou-se a amostragem teórica, a qual não se apoia em técnicas usuais de amostragem estatística

(FLICK, 2011). Nessa perspectiva, os participantes da pesquisa foram escolhidos de acordo com “seu nível (esperado) de novos *insights* para a teoria em desenvolvimento” (FLICK, p. 79, 2011).

Para fins de delimitação dos participantes da pesquisa, estimou-se que o grupo de entrevistados seria composto por servidores do Departamento de Administração de Pessoas (Deap), Coordenação de Legislação e Normas (CLN) e Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), totalizando oito pessoas. Dessas, seis foram entrevistadas: o Diretor de Gestão de Pessoas; a Chefe do Departamento de Administração de Pessoas; uma servidora da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; um membro da CGP do campus Petrolina; o presidente da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e a Pró-reitora de Ensino.

A coleta de dados deu-se mediante pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, caracterizando o levantamento por múltiplas fontes, conforme preconiza Godoy (1995). Para realização de uma avaliação crítica documental, Cellard (2008) discorre que devem ser consideradas cinco dimensões, conforme apresentado no Quadro 5, que demonstra a realização dessa técnica metodológica e os documentos utilizados na presente pesquisa.

Quadro 5 | Dimensões da avaliação crítica documental

Dimensões	Definição	Documentos utilizados na pesquisa
1 - Contexto	Análise do contexto histórico e social em que foi elaborado o documento.	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição Federal, leis, decretos acerca do tema; • Site institucional; • Estatuto, Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional, Planos de Capacitação Anuais (2008 a 2011) do IF Sertão-PE; • Organogramas da reitoria e da DGP; • Portarias e resoluções internas; • Planilhas, relatórios e formulários de avaliação especial de desempenho fornecidos pela DGP.
2 - Autor ou autores	Identidade do autor e interesses que motivaram a escrita do documento.	
3 - Autenticidade e confiabilidade	Procedência do documento.	
4 - Natureza	Natureza do documento.	
5 - Conceito-chave e lógica interna do texto	Entendimento do sentido dos termos empregados no documento para a compreensão da lógica interna do texto.	

Fonte: elaborado com base em Cellard (2008) e dados da pesquisa (2019)

Com a entrevista semiestruturada, o pesquisador levanta questionamentos, fundamentados em teorias que interessam à pesquisa, e enseja um amplo campo de interrogativas, advindas de novas possibilidades que vão surgindo, à proporção que se recebem respostas do entrevistado (GASKELL, 2010). Na presente investigação, os participantes foram indagados acerca dos procedimentos de avaliação especial de desempenho docente e a relação desta com o desenvolvimento profissional e com os processos de gestão de pessoas, a fim de conhecer a opinião dos sujeitos quanto ao modelo atual de avaliação utilizado no órgão de estudo.

A realização das entrevistas se deu de forma presencial e estas foram gravadas. Para tanto, foram previamente agendadas e ocorreram de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Antes de iniciar as entrevistas, os participantes foram convidados a ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Todas as entrevistas foram gravadas e a transcrição ocorreu na medida em que foram realizadas, preservando os detalhes do discurso analisado (GASKELL, 2010). Para fins de encerramento da coleta de dados, utilizou-se o critério da saturação – corroborando a amostragem teórica adotada, que, conforme Guerra (2006), ocorre quando o entrevistador se dá conta da repetição das informações face aos pontos centrais do questionamento.

Considerando a natureza do objeto de pesquisa, explicitam-se no Quadro 6 as categorias definidas *a priori* para orientar este estudo.

Quadro 6 | Categorias de análise definidas *a priori*

Categorias de análise	Aspectos analisados
Avaliação especial de desempenho	Presença de: <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de avaliação para docentes; • Critérios de avaliação estabelecidos na legislação vigente; • Normas e regulamentação interna sobre avaliação especial de desempenho do docente; • Aspectos limitantes da avaliação especial de desempenho dos docentes; • Critérios de avaliação relacionados às atividades desempenhadas pelos docentes.
Desenvolvimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de ações que incentivem o diálogo e <i>feedback</i> dos resultados das avaliações entre avaliador e avaliado. • Oferta de ações e programas de qualificação contínua de docentes direcionados ao aprimoramento profissional.
Processos de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de eventos de capacitação e treinamento direcionados ao preenchimento de lacunas indicadas nas avaliações; • Presença de programas de gestão de pessoas fomentados ou relacionados ao sistema de avaliação especial de desempenho utilizada para docentes.

Fonte: baseado em Brasil (2006) e Bergue (2014)

Considerando os procedimentos de coleta de dados selecionados para o desenvolvimento desta pesquisa, entendeu-se que o método mais apropriado para a análise dos dados era a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Diante do volume de informações nesta etapa, foi usado o *software* Atlas.ti como ferramenta de suporte à análise. No Quadro 7 estão elencadas as etapas da análise de conteúdo e como elas foram aplicadas nesta investigação:

Quadro 7 | Etapas da análise de conteúdo

Etapa	Procedimentos a serem realizados	Suporte do ATLAS-ti
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura flutuante dos dados coletados; • Seleção do material a ser analisado; • Elaboração dos indicadores para interpretação final; • Preparação formal do material para inclusão no ATLAS-ti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção dos documentos no software; • Geração de documentos primários (P-Docs).
Exploração do material	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura, codificação, classificação e categorização dos documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de trechos do documento e criação das citações livres (<i>free quotations</i>). • Geração de <i>memos</i>; • Geração de <i>comments</i>; • Geração de <i>code family</i> e <i>codes</i>.
Tratamento dos resultados, inferências e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> • Síntese e seleção dos resultados; • Validação dos resultados; • Identificação de padrões, tendências e relações implícitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de links; • Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, memorandos, comentários e links.

Fonte: baseado em Bardin (2011); Friese (2014)

5 Resultados

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados obtidos por meio dos métodos de coleta adotados neste estudo.

5.1 A avaliação especial de desempenho docente no IF Sertão-PE

No IF Sertão-PE, a avaliação especial de desempenho docente é controlada e acompanhada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e pelas coordenações de gestão de pessoas (CGPs) presentes em todos os *campi* do órgão. A instituição dispõe de um modelo único de avaliação para servidores técnicos administrativos e docentes, composto

por um formulário básico em que estão descritos os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade definidos pela Lei nº 8.112/90.

No formulário, cada critério de avaliação desdobra-se em quesitos nos quais o avaliador deverá atribuir uma pontuação, que varia de 1 a 5. Além do preenchimento dos critérios objetivos, o formulário dispõe de um campo aberto destinado à identificação de fatores intervenientes que podem influenciar no desempenho satisfatório do docente. Contudo, observou-se que essa parte do formulário não é autoexplicativa e não há informações que possam orientar o avaliador quanto ao seu preenchimento, o que pode contribuir para a subutilização deste campo.

O processo de avaliação é realizado com periodicidade anual e o servidor somente é aprovado se a média aritmética das três avaliações for igual ou superior ao valor 3, caso contrário, será considerado inapto ao exercício das atribuições do cargo. O processo de estágio probatório inicia-se na DGP e é encaminhado à chefia imediata do docente que, normalmente, é representada pelo coordenador do curso ao qual o professor encontra-se vinculado. Depois de realizada a avaliação, a chefia imediata comunica, informalmente ou via e-mail, ao docente avaliado, solicitando sua assinatura no formulário, o qual declara estar ciente do resultado obtido e, em seguida, o processo retorna à DGP/CGPs. Na hipótese de não concordar com o resultado, pode recorrer e solicitar à Direção Geral do seu campus de lotação, por meio de requerimento apensado ao processo, para que seja designada uma comissão, a fim de efetivar a revisão de sua avaliação.

Após a realização das três avaliações, o processo de estágio probatório é enviado à CGDP, na DGP, que procede à verificação dos formulários, analisando se o preenchimento está correto e com as devidas datas e assinaturas. Caso não esteja, o processo retorna ao campus, para que sejam sanadas as falhas e só depois disso é encaminhado ao gabinete da reitoria para homologação e autorização de emissão da portaria.

5.2 Adequação da AED no IF Sertão-PE: análise documental e de entrevistas

Ao se analisarem os aspectos legais e correlação dos critérios de avaliação com as atividades desempenhadas pela carreira docente, verificou-se que o formulário utilizado para a avaliação no IF Sertão-PE não atende ao estabelecido pela Lei nº 12.772/12,

pois não estabelece outros critérios a serem considerados na avaliação, além dos já elencados pela Lei nº 8.112/90, de forma a possibilitar que a avaliação ganhe contornos mais específicos e próximos da profissão docente (BRASIL, 1990, 2012). A ausência da avaliação discente, bem como de critérios para a análise do desempenho didático-pedagógico e atividades científico-acadêmicas no instrumento vigente representam tal constatação. Além disso, os dados revelaram que o modelo vigente no IF Sertão-PE não prevê a designação de comissão específica para realizar a avaliação, conforme previsto pela Lei nº 12.772/12 (BRASIL, 2012).

Observou-se ainda que a instituição utiliza o mesmo modelo de avaliação, tanto para técnicos administrativos quanto para docentes. No que tange a esse aspecto, Odelius (2000) reforça que indicadores de desempenho devem estar associados à atividade desempenhada, fazendo-se necessário o uso de métodos distintos para diferentes grupos de cargos. O trecho abaixo retrata o posicionamento do entrevistado E1, acerca dos critérios de avaliação que compõem o atual instrumento:

Os critérios de avaliação não são suficientes, basicamente eles avaliam a atuação dele enquanto servidor, se ele é assíduo, se ele é pontual, se ele cumpre as obrigações dele, ou seja, basicamente se ele entrega relatório, se está fazendo as frequências, se ele está na instituição, basicamente ele avalia isso, ele não avalia situações como se o docente tem boa didática, se ele está preocupado em se capacitar, se ele está preocupado em desenvolver pesquisa, extensão, que são atividades também inerentes ao docente, tudo isso está se perdendo no atual modelo de avaliação (E1).

Outro aspecto verificado na análise documental se refere à ausência de regulamentação própria pelo IF Sertão-PE, quanto aos parâmetros para o acompanhamento das avaliações acerca da periodicidade, prazos, fases ou etapas e de algum manual de procedimentos que possam orientar o docente e o avaliador nesse processo. Acerca disso, Moura (2016) reforça a importância da normatização dentro das instituições e tal preocupação foi encontrada nas falas dos entrevistados do IF Sertão-PE, alinhando-se ainda aos achados da análise documental, no qual se constatou a ausência de regulamentação desses procedimentos no órgão estudado.

Em se tratando de fatores limitantes do instrumento vigente no IF Sertão-PE, ficou evidenciado que o fato da avaliação estar centralizada somente na chefia imediata

do docente é o principal entrave para o processo. O relato abaixo do entrevistado E1 demonstra tal circunstância:

O problema maior do nosso formulário atual é que só a chefia faz a avaliação, é um formulário que você não tem avaliação por outras pessoas da comunidade, nem por colegas, nem por chefias superiores, nem por discentes, fica tudo exclusivamente na mão da chefia e acaba que o chefe por si só não tem condições de avaliar toda a atuação do docente, ele não tem condições de avaliar a atuação do docente em sala de aula, ele não tem condições de avaliar se o docente atende aos requisitos da carreira em termos de didática, em termos de pesquisa, de extensão, basicamente o chefe acaba avaliando só se ele está cumprindo os requisitos, entregando os relatórios, se tem frequência na sala de aula e a gente está perdendo muito nisso em termos de avaliação (E1).

Observa-se na fala do entrevistado o reconhecimento da repercussão negativa para a instituição, uma vez que a avaliação realizada somente pela chefia imediata não consegue obter resultados que contemplem toda a área de atuação docente, corroborando o pensamento de Odelius (2000), ao apontar que um dos principais problemas dos sistemas de avaliação de desempenho é quando eles se limitam ao julgamento da chefia.

Pode-se afirmar, mediante os dados coletados, que o atual sistema de avaliação do IF Sertão-PE não segue as orientações previstas pela Segep (2013), ao recomendar uma avaliação realizada por múltiplas fontes, sejam elas colegas de equipe (setor, coordenação, colegiado), superior hierárquico e a autoavaliação.

Outro aspecto limitante apontado pelos entrevistados refere-se à ausência de orientação sobre o procedimento, tanto para o avaliador quanto para avaliado. Essa realidade encontrada no IF-Sertão-PE remete aos achados de Bergue (2014), que destaca como fator crítico nas avaliações de desempenho a falta de esclarecimentos e informações em relação aos seus objetivos.

Ainda dentro dessa discussão, resgata-se a necessidade de desenvolvimento de políticas institucionais que envolvam a capacitação dos que ocupam posições de chefia, para efetivar avaliações de desempenho com o objetivo de prevenir práticas de leniência ou severidade (BERGUE, 2010). Na Instituição em estudo, não foi possível identificar a presença de tais iniciativas, como relatado:

[...] considero que os avaliadores não estão preparados para preencher esse modelo vigente, visto que existem nove formulários que precisam ser preenchidos e eles se resumem a preencher somente os campos direcionados as notas, aos campos que são mais objetivos em que eles tem que atribuir notas e o restante fica todo sem preenchimento mesmo, então tá claro que as pessoas não estão capacitadas, não estão com a sensibilidade de fazer a avaliação correta (E4).

Por essa fala do entrevistado E4, infere-se que a falta de preparo apontada se reflete na inobservância pelos avaliadores dos espaços que são destinados à discussão de aspectos importantes, deixando de contribuir para que o desempenho do docente seja avaliado conforme o previsto. Tal aspecto realça importância da capacitação do avaliador para o sucesso da avaliação de desempenho mencionada por Bergue (2014).

Outro ponto importante revelado pelos entrevistados refere-se à presença da personalidade e da parcialidade nos procedimentos de avaliação, o que referenda o posicionamento de Martins *et al.* (2010), ao considerarem que na cultura da organização pública brasileira, é muito comum a existência de práticas como leniência e/ou severidade, o que pode denotar uma possível não responsabilização dos gestores da instituição quanto à efetividade dos processos avaliativos. O relato seguinte confirma esse cenário:

Eu nesse tempo que estou no setor nunca vi algum servidor ser de fato realmente avaliado em relação aos critérios de avaliação, alguém tirando uma nota baixa, é como se fosse uma avaliação para constar, para dizer que faz [...] tem docente que não cumpre, que não consegue ter um desempenho tão favorável, mas que a relação entre ele e o chefe – subordinado e chefe, acaba levando com que haja também essa questão da subjetividade, do companheirismo, até mesmo de uma questão que a gente chama de proteção da categoria. (E3)

Ainda de acordo com os sujeitos da pesquisa, outra limitação concerne aos critérios avaliativos restringirem-se somente aos fatores preconizados pela Lei nº 8.112/90, não atendendo ao disposto na Lei nº 12.772/12. Desse modo, o modelo vigente no órgão pode estar avaliando parcialmente o desempenho do docente. Além do mais, a avaliação não abrange a visão de outros atores que possuem relação com o avaliado, como os discentes, por exemplo. O trecho abaixo explicita tais fatores críticos:

As limitações que existem são justamente essa fuga da realidade, do que de fato é

o trabalho docente, o que de fato tem de ser mensurado em relação ao trabalho docente, e também porque é uma avaliação que é feita entre o chefe e subordinado quando na verdade o docente dá aula para o discente, então é um gap, uma falha muito grande também não se ter a percepção do discente (E5).

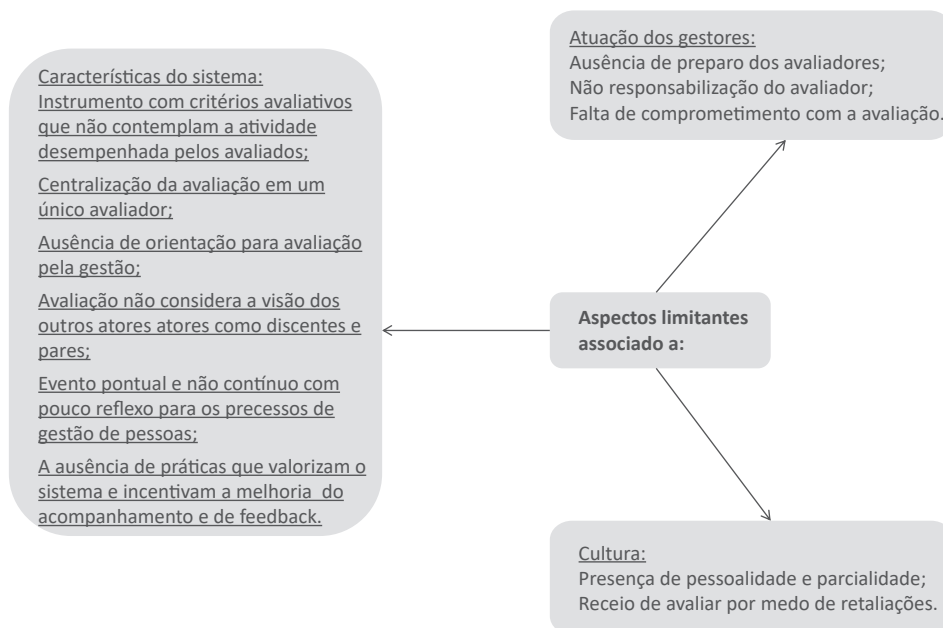
Além dos fatores limitantes, buscou-se reconhecer os aspectos fortalecedores do atual sistema de avaliação. Sobre isso, o participante E1 sinalizou que no formulário existem parâmetros que, de alguma forma, exigem um mínimo de empenho do docente no exercício de suas atribuições.

Vale ressaltar que os demais entrevistados pontuaram que não visualizam elementos fortalecedores no sistema de avaliação vigente. Isso pode sinalizar que os servidores não acreditam na efetividade do instrumento atual, ocasionando uma descrença quanto à avaliação (ODELIUS, 2000), o que faz suscitar a reflexão de que a ausência de envolvimento ou não responsabilização de seus avaliadores pode estar associada ao fato de não se perceberem aspectos que tornem o instrumento uma fonte confiável de dados, servindo apenas ao cumprimento de uma obrigação burocrática da instituição, como pode ser observado no trecho abaixo:

Sinceramente o atual sistema de avaliação utilizado não obedece ao estabelecido pela carreira docente em vigor, não visualizo aspectos fortalecedores no atual modelo e sim o cumprimento apenas de burocracia, pois o servidor terá de ser avaliado no seu estágio probatório (E5).

Com base nos dados coletados e encontrando correspondência com a categoria analítica avaliação especial de desempenho, pode-se afirmar que os principais aspectos limitantes do sistema de avaliação especial de docente do IF Sertão-PE estão reportados na literatura e encontram-se associados principalmente às características do sistema, à atuação dos gestores e à cultura (ODELIUS; SANTOS, 2008), conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 | Aspectos limitantes identificados para o sistema de Avaliação Especial docente do IF Sertão-PE



Fonte: Odelius e Santos (2008); dados da pesquisa (2019)

5.3 Contribuição da AED para o desenvolvimento profissional de docentes e práticas de gestão de pessoas

Quanto à contribuição do modelo de avaliação atual para o desenvolvimento profissional docente e para as práticas e políticas de gestão de pessoas, os relatos dos participantes corroboram o fato de não haver critérios relacionados à atividade da docência que aproximem a avaliação do que realmente é desenvolvido pelos professores. Além disso, os entrevistados apontaram a ausência de práticas de gestão de pessoas que orientem e incentivem a discussão dos resultados obtidos nas avaliações, inclusive quanto ao próprio formulário de avaliação, o qual não dispõe de espaço para tal finalidade, como se observa no trecho a seguir:

Não contribui de forma alguma, pelo contrário, acredito que seja um desestímulo ao profissional docente que busca aprimorar-se diariamente, que realiza pesquisas, que envolve sua turma em tarefas de extensão, por exemplo, e essas ações não sirvam para sua avaliação no estágio probatório (E6).

Já o entrevistado E4 indica que, apesar de o instrumento vigente de avaliação contemplar apenas critérios genéricos, de certo modo ele pode evidenciar pontos de melhoria, tendo em vista que o docente toma ciência do resultado de sua avaliação quando assina anualmente o processo de estágio probatório e, assim, pode visualizar os fatores que necessitam ser aprimorados. Contudo, também afirmou que, por vezes, os avaliados somente ficam a par de suas avaliações na etapa de finalização do processo, quando decorridos os três períodos, demonstrando possível inobservância na condução dessas notificações.

Desse modo, buscou-se compreender como ocorre o *feedback* das avaliações de desempenho no órgão ora estudado. O relato abaixo assim o caracteriza:

Então, basicamente não existe. Os docentes são avaliados, eles concordam ou não, raramente alguém discorda da avaliação e raramente a gente tem um retorno se foi bem avaliado ou não. Ficou meio que aquela história, é só um documento que atesta lá que eu cumpri os requisitos necessários para cumprir o estágio probatório (E1).

Este cenário chama a atenção para a ausência de discussão dos resultados entre o avaliador e o avaliado, na medida em que o *feedback* da avaliação se limita à ciência do docente no formulário e a mesma pode ocorrer somente ao final do processo. Diante disso, importa ressaltar que, sem a devolutiva do processo avaliativo, poucas são as possibilidades de se realizar uma análise-constructiva do trabalho desempenhado, tanto para a instituição quanto para o avaliado (BERGUE, 2019).

A partir da análise dos documentos, é possível afirmar também que essa avaliação vem funcionando como um evento pontual, com pouco ou nenhum reflexo em outras práticas de gestão de pessoas, visto que os resultados não contemplam informações que permitam à DGP planejar programas voltados às necessidades de capacitação e aperfeiçoamento de seu quadro docente. Ademais, a coleta de dados evidenciou que o instrumento atual não sofreu qualquer reformulação desde sua implementação e, portanto, não houve e não há participação dos docentes no processo de planejamento e implantação do mesmo, tampouco de seu acompanhamento, restringindo a atuação do docente ao papel de avaliado (ODELIUS, 2010).

Corroborando esta análise, ao se buscarem dados sobre como se dá o planejamento do Plano de Capacitação Anual (PCA) gerido atualmente pela DGP, foi possível verificar que os resultados obtidos nas avaliações de desempenho não são utilizados como subsídios para o PCA. O relato a seguir corrobora tal afirmação:

Os eventos de capacitação ofertados pela instituição não estão direcionados ao preenchimento de lacunas apontadas nos resultados das avaliações, até porque desconheço, aqui no IF Sertão, essa política de análise das avaliações de desempenho (E5).

Nesse sentido, é possível constatar um distanciamento da política de gestão de pessoas do Instituto e a orientação presente nos Decretos nº 5.707/2006 e nº 5.825/2006, no que concerne ao PAC e PCA, respectivamente, tendo em vista a não integração entre os processos de avaliação de desempenho e planejamento de capacitação e aperfeiçoamento.

Outro ponto relevante observado no PCA diz respeito à participação do professor no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE, que consiste em curso de iniciação ao serviço público direcionado aos docentes que estiverem ingressando, visando apresentá-los às especificidades do serviço público (IF SERTÃO-PE, 2016). O curso passou a ser realizado a partir do ano de 2016, contudo, a participação dos docentes recém-empossados ainda não é obrigatória e não está condicionada aos procedimentos de avaliação especial de desempenho.

Sobre isso, os sujeitos da pesquisa destacaram a importância de, ao ingressar na instituição, obter informações concernentes à sua atuação profissional dentro da instituição, inclusive sobre o estágio probatório, seu funcionamento e critérios de avaliação, por meio de cartilhas orientativas e encontros destinados a esses esclarecimentos.

Outrossim, a análise dos eventos ofertados pelo PCA buscou identificar se existem ações voltadas ao aperfeiçoamento da função docente, propiciando-lhes oportunidades de crescimento profissional, alinhando-se ao que preceituam Lima *et al.* (2017). A apreciação dos eventos de capacitação no período de 2011 a 2018 revelou que os cursos possuem, de forma geral, a conotação de treinamento para a realização de tarefas específicas direcionadas para a área administrativa, constatando-se a baixa oferta de cursos voltados à atuação da docência.

Por fim, ao serem questionados sobre as proposições, com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento avaliativo, visando principalmente ao desenvolvimento profissional dos docentes e ao aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, os participantes apontaram sugestões de melhoria, como a capacitação dos avaliadores, a confecção de cartilha ou manual para orientação da avaliação, o desenvolvimento de práticas e políticas que enfatizem o *feedback* do processo avaliativo, a realização das avaliações por meio de comissão, dentre outros.

6 Considerações finais

Em resposta ao problema de pesquisa proposto, percebeu-se que o modelo de AED pouco contribui para o desenvolvimento profissional do seu quadro e para as práticas e políticas de gestão de pessoas, uma vez que a avaliação não é adotada para subsidiar tomadas de decisões e incrementar outros processos de gestão de pessoas e os critérios avaliativos distanciam-se da vivência docente, não proporcionando uma avaliação do desempenho real dos seus professores.

No tocante ao atual sistema de avaliação de desempenho docente, verificou-se, por meio da descrição do instrumento utilizado pelo IF Sertão-PE, que ele nunca foi revisado, estando em uso por, no mínimo, 15 anos pela instituição. O formulário não atende ao disposto na Lei nº 12.772/12, a qual estabelece elementos avaliativos mais próximos da atividade docente. Assim, o modelo vigente no órgão pode estar avaliando parcialmente o desempenho do docente, deixando de contemplar seu desempenho didático-pedagógico e as atividades voltadas à pesquisa e extensão. Além disso, a avaliação não abrange a visão de outros atores que possuem relação com o avaliado, como os discentes, por exemplo.

A identificação dos aspectos limitadores que permeiam o sistema de avaliação permitiu visualizar que o maior entrave da metodologia utilizada consiste na concentração da avaliação na chefia imediata do docente, o que reforça a importância da avaliação por múltiplas fontes (SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA, 2013), no sentido de mitigar vieses advindos de um único avaliador, além de propiciar diferentes percepções do avaliado.

Ademais, outro fator verificado refere-se à ausência de orientação sobre o procedimento de avaliação tanto para o avaliador quanto para o avaliado, deixando-os sem esclarecimentos suficientes quanto ao seu funcionamento. Além disso, os dados revelaram que existem critérios (subitens) que não estão suficientemente claros e definidos e, desse modo, tendem a dificultar sua apreciação, o que pode estar associado à falta de orientação. Também não foi possível encontrar práticas direcionadas ao preparo e capacitação dos avaliadores, repercutindo negativamente na operacionalização do processo de avaliação.

Aliado a esse aspecto, a avaliação vem funcionando como um evento não contínuo, com pouco ou nenhum reflexo em outras práticas de gestão de pessoas como políticas de capacitação e aperfeiçoamento que possam resultar em mudanças positivas tanto para o docente quanto para a instituição. Verificou-se que não há participação dos docentes no planejamento e acompanhamento do sistema, restringindo sua atuação ao papel de avaliado, representando um fator crítico ao desconsiderar a participação dos envolvidos em todas as fases (ODELIUS, 2010).

Com base nos dados analisados, pode-se afirmar que os principais aspectos limitantes do sistema de avaliação especial docente do IF Sertão-PE estão reportados na literatura e estão associados, principalmente, às características do sistema (tanto ao instrumento quanto à sistemática de utilização), ao modo de atuação dos gestores em relação aos processos de avaliação e aos aspectos culturais da organização.

Em relação aos aspectos fortalecedores do atual sistema de avaliação do IF, a maioria dos entrevistados pontuou que não visualizam elementos fortalecedores no sistema vigente. Isso pode sinalizar que os servidores não acreditam na efetividade do instrumento atual, o que faz suscitar a reflexão de que o instrumento não é visto como uma fonte confiável de dados, servindo apenas ao cumprimento de uma obrigação burocrática da instituição.

No que tange aos aspectos legais, verificou-se que a IFE estudada não possui regulamentação interna alusiva aos parâmetros e procedimentos necessários ao acompanhamento das avaliações, no que se refere à periodicidade, prazos, fases ou etapas, entre outros, tampouco dispõe de algum manual de procedimentos que possa orientar o docente e o avaliador nesse processo.

Já acerca da correlação dos critérios avaliativos com as atividades desempenhadas pelos docentes, observou-se ainda que a instituição utiliza o mesmo modelo de avaliação, tanto para técnicos administrativos quanto para docentes, o que distancia da orientação reportada na literatura, que indica a necessidade de aproximação entre os critérios de avaliação e o trabalho propriamente executado pelo avaliado (ODELIUS, 2000), a fim de obter resultados mais fidedignos e que possam refletir a realidade.

Como limitações desta pesquisa, aponta-se a ausência de dados sobre a percepção dos docentes que já foram submetidos ao estágio probatório. Optou-se por não os incluir, em virtude da ênfase deste estudo nos aspectos metodológicos e legais da temática, e, para tanto, tornou-se mais pertinente entrevistar o grupo que lida mais diretamente com o objeto estudado. Desse modo, sugere-se que as pesquisas futuras abordem também a perspectiva dos docentes submetidos aos procedimentos de avaliação, inclusive envolvendo dados quantitativos, se necessário.

Entre as contribuições teóricas deste estudo, destacam-se as aproximações conceituais entre os construtos “avaliação especial de desempenho” e “desenvolvimento profissional” no âmbito da carreira de professor do ensino básico, técnico e tecnológico, estabelecidas a partir do referencial teórico, permitindo um olhar crítico para a avaliação de desempenho, enquanto instrumento de gestão para o aperfeiçoamento da atividade docente.

Ainda que esta pesquisa possua o escopo de contribuir para a temática em foco, salienta-se que os resultados obtidos não podem ser generalizados para as demais instituições públicas, uma vez que cada organização tem suas peculiaridades e necessidades, sinalizando-se, aqui, uma frutífera oportunidade para estudos futuros em outras IFES.

De maneira geral, os achados deste trabalho contribuem no sentido de pontuar os aspectos intervenientes que se sobressaem e funcionam como entraves do sistema de avaliação utilizado no IF Sertão-PE. E, ainda, colaborar para o enfretamento dos desafios vivenciados pela Diretoria de Gestão de Pessoas, auxiliando na tomada de decisões que se referem a novas políticas de capacitação e desenvolvimento profissional.

Sem o intuito de esgotar as reflexões relacionadas ao tema, esta investigação revalida a importância das pessoas que compõem o corpo funcional das IFES, evidenciando a necessidade da promoção de seu desenvolvimento profissional e do papel da área de gestão nesse processo, uma vez que são as principais responsáveis pelas entregas dos serviços à sociedade.

Referências bibliográficas

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHN, R. D. "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." *Public Administration Review*. v. 63, n.5, p. 586-606, 2003.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3ª ed. Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.

BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: EducS, 2014.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: lideranças e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

BIULCHI, A. F.; PAULI, J. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do Instituto Nacional do Seguro Social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. *Revista de Administração IMED*. v. 2, p. 127-139, 2012.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 09 de maio 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 29 de junho de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nº 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002; [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 10 ago.2018.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 20 de maio 2018.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

DIAS, M. I. de M. E. A identificação de fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

FLICK, U. *Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FRIESE, S. *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London: Sage, 2014.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 8ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 64-89.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUERRA, I. C. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. 1ª. ed. Estoril: Editora Príncípa, 2006.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. *Plano de Capacitação Anual*. Petrolina: IFPE, 2016.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018*. Petrolina, 2014. Disponível em: https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/PDI%202014-2018.pdf. Acesso em: 31 ago. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. *Manual de Normas de Pessoal*. Petrolina, 2015. Disponível em: <https://www.ifsertao-pe.edu.br/novosite/index.php/manual-de-normas-de-pessoal>. Acesso em: 27 fev. 2019.

KRUMM, D. *Psicologia do trabalho – uma introdução à psicologia industrial organizacional*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

LIMA, M. C. da S. *et al.* Influência das Ações de Capacitação no Desenvolvimento Profissional e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional: um estudo entre servidores de uma Universidade Pública Federal. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnGPR, 6. 2017, Rio de Janeiro. *Anais [...]* Rio de Janeiro: Anpad, 2017. p. 1-9.

LUZ, L. C. S.; FIGUEIREDO FILHO, D. B. Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. *Revista do Serviço Público*, v. 69, p. 154-182, 2018.

MACHADO, J. F.; ARAÚJO, G. C. de; ARRUDA, A. G. S. Avaliação de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório: uma análise na Organização Pública Receita Federal do Brasil. 2014. *Anais...* I CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Curitiba.

MARCELO, C. Desenvolvimento profissional: passado e futuro. *Sísifo – Revista das Ciências da Educação*, n. 08, p. 7-22, jan./abr. 2009.

MARTINS, B. V. *et al.* Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA - EnAPG, 6., 2010, Vitória. *Anais [...]* Vitória: EnAPG, 2010.

MODESTO, P. Estágio probatório: questões controversas. *Revista Eletrônica de Direito do Estado*, Salvador, n.10, 2007.

MOURA, E. S. F. *Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: o caso do instituto de ciências humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora.* 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, 2016.

ODELIUS, C. C. Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal. *Cadernos Enap*, Brasília, v. 19, p. 1-96, 2000.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2008.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: Enap, 2010, p. 145-174.

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

RANGEL, C. A. B.; CANELLO, J. *Cartilha do estágio probatório.* 2013. Disponível em: http://www.sintfub.org.br/arquivos/publicacoes/cartilha_estagio_probatorio.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018.

REYNAUD, P. D. *Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina.* Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010, p. 11-28.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. *Manual de orientação para a gestão do desempenho*. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf>, 2013. 68p. Acesso em: 20 maio 2018.

Rafaella Braga de Sousa

 ORCID: 0000-0002-8165-2611

Mestra em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido, com ênfase na linha de pesquisa: Organizações e Sociedade, Bacharel em Administração (UNIVASF, 2019, 2010). Atualmente exerce o cargo de Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano e atua na área de Gestão de Pessoas.

E-mail: rafaella.braga@ifsertao-pe.edu.br

Milka Alves Correia Barbosa

 ORCID:0000-0002-8114-0333

Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2007, 2015) e Graduada em Administração pela Universidade Federal de Alagoas (1994). Atualmente é professora Adjunta do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), professora permanente do Mestrado Profissional em administração Pública (PROFIAP/UFAL), professora colaboradora do PPGDIDES da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Tem interesses em pesquisas na área de gestão em instituições de ensino superior, gestão de pessoas e comportamento organizacional.

E-mail: milka.correia@feac.ufal.br

Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé

 ORCID: 0000-0002-0621-7505

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFPE, 2015, 2004, 2001). Atualmente é professora Adjunta III do colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), professora permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UNIVASF) e coordenadora e pesquisadora de projetos apoiados pelo CNPq cujo tema refere-se ao desenvolvimento de competências profissionais. Líder do GP: CEOS - Centro de Estudos Organizacionais do Semiárido.

E-mail: fernanda.roda@univasf.edu.br

Myrna Suely Silva Lorêto

 ORCID:0000-0003-1603-6473

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFPE, 2016, 2005, 2002). Atualmente é professora Adjunta III do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Líder do Grupo de Pesquisa: GEIA – Grupo de Estudos e Intervenções do Agreste e pesquisadora do Grupo de Pesquisa: Vivências.

E-mail: myrna.loreto@ufpe.br