

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

RAFAEL MARTINS FUCCI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

São Paulo

Julho/2021

RAFAEL MARTINS FUCCI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof.^a Dra. Helena Gemignani Peterossi

São Paulo

Julho/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA

FATEC-SP / CPS CRB8-8390

F949a Fucci, Rafael Martins
Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza / Rafael Martins Fucci. – São Paulo: CPS,
2021.
130 f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e
Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza, 2021.

1. Gestão de pessoas. 2. Evolução funcional. 3. Centro Estadual
de Educação Tecnológica Paula Souza. 4. Avaliação. 5. Educação
Profissional e Tecnológica I. Peterossi, Helena Gemignani. II.
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

RAFAEL MARTINS FUCCI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

Prof.^a Dr.^a Helena Gemignani Peterossi

Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo

Prof.^a Dr.^a Celi Langhi

São Paulo, 14 de julho de 2021

Dedico este trabalho a minha família, minha esposa Sidineia Meira Fucci e meu filho Guilherme Fucci, na esperança de vivermos tempos melhores do que os atuais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à minha orientadora Prof.^a Dr.^a Helena Gemignani Peterossi, que esteve me orientando nesses dois anos dedicando seu tempo e sua paciência para que eu pudesse concluir este trabalho.

Agradeço à minha esposa e meu filho, que aceitaram os momentos em que estive distante me dedicando aos estudos.

Agradeço aos membros da banca de qualificação e defesa Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo e Prof.^a Dr.^a Celi Langhi, pelas contribuições que ajudaram a enriquecer o trabalho.

Agradeço novamente à Prof.^a Dr.^a Celi Langhi, por ter me encorajado a entrar para o Programa de Mestrado.

Agradeço aos meus colegas da turma T5 do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, pela troca de experiências e pelos “*happy hours*” que fizemos antes da pandemia.

Agradeço aos funcionários e colegas do CEETEPS que me forneceram os dados para a realizar uma análise nos resultados do processo.

Por fim, faço um agradecimento póstumo ao Prof. Sergio Eugenio Menino que sempre manteve contato e uma ótima relação de amizade com os seus alunos e que infelizmente nos deixou, agradeço por ter contribuído com o trabalho, pelos artigos que escrevemos, por me fornecer diversos materiais para a pesquisa e também por sua amizade.

RESUMO

FUCCI, R. M. **Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

A avaliação de desempenho é um recurso fundamental na área de Gestão de Pessoas uma vez que permite a uma organização medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores no alcance de seus objetivos. Ao identificar a performance dos colaboradores por meio da mensuração de seus objetivos e das suas competências comportamentais, pode ser utilizada para fins de evolução funcional e promoção na carreira. Este trabalho analisa o processo de avaliação de desempenho em uma instituição de ensino pública. Para tal finalidade, foram apresentados no desenvolvimento do trabalho alguns conceitos de autores como Rebaglio, Montana e Charnov, Hipólito e Reis, Pontes, Lima, Ribeiro, Gramigna, relacionados à gestão de pessoas e avaliação de desempenho, bem como, a importância de utilizar tais conceitos para proporcionar à instituição de ensino realizar melhorias no processo e/ou produto. A metodologia utilizada foi uma pesquisa documental a partir de dados fornecidos pela instituição e fontes documentais abertas, como Leis do Governo do Estado de São Paulo e instruções normativas internas, juntamente com uma pesquisa bibliográfica. O trabalho analisa o processo de avaliação de desempenho instituído e aplicado pela instituição de ensino, em sua finalidade, estrutura e resultados de 2011 a 2019. Recupera o histórico do processo e discute sua eficiência e eficácia, identificando aspectos que demandam uma reavaliação para que possa melhor contribuir para a melhoria da qualidade das ações da instituição. A pesquisa identificou e contribuiu para a correção de uma falha sistêmica e uma falha conceitual no processo de avaliação dos docentes dos Programas de Mestrado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Evolução Funcional; Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza; Avaliação, Educação Profissional e Tecnológica.

ABSTRACT

FUCCI, R. M. **Performance evaluation of Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. 130 p. Master's Thesis (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

Performance evaluation is a fundamental resource in the area of People Management as it allows an organization to measure the degree of contribution and involvement of employees in achieving their goals. When identifying the performance of employees by measuring their goals and their behavioral skills, it can be used for purposes of functional evolution and career promotion. This paper analyzes the performance evaluation process in a public education institution. For this purpose, some concepts of authors such as Rebaglio, Montana and Charnov, Hipólito and Reis, Pontes, Lima, Ribeiro, Gramigna, related to people management and performance evaluation, will be presented in the development of the work, as well as the importance of using such concepts to provide the educational institution with improvements in the process or product. The methodology used was a documentary search based on data provided by the institution and open documentary sources, such as Laws of the Governo do Estado de São Paulo and internal normative instructions, together with a bibliographic search. The work analyzes the performance evaluation process instituted and applied by the educational institution, in its purpose, structure and results from 2011 to 2019. It retrieves the history of the process and discusses its efficiency and effectiveness, identifying aspects that require reassessment so that it can better contribute to improving the quality of the institution's actions. The research identified and contributed to the correction of a systemic flaw and a conceptual flaw in the evaluation process of teachers in Master's Programs.

Keywords: People management; Functional Evolution; Centro Paula Souza; Assessment; Professional and Technological Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais aspectos relacionados à gestão de pessoas e avaliação de desempenho.....	43
Quadro 2 - Síntese da carreira (L.C. nº 1.044/2008)	49
Quadro 3 - Regras para a participação (L.C. nº 1.044/2008)	52
Quadro 4 - Tipos de Avaliadores.....	53
Quadro 5 - Estrutura e regras do Processo de Evolução Funcional (2011 a 2014)	59
Quadro 6 - Síntese da carreira (L.C. nº 1.240/2014)	63
Quadro 7 - Regras para a participação na progressão (L.C. nº 1.240/2014) ...	64
Quadro 8 - Regras para a participação na promoção (L.C. nº 1.240/2014)	65
Quadro 9 - Estrutura e regras do Processo de Evolução Funcional (2015 a 2019)	70
Quadro 10 - Síntese da legislação abordada no Capítulo 2.....	72
Quadro 11 - Descrição das notas das avaliações	74
Quadro 12 - Descritores comuns a todas as categorias.....	75
Quadro 13 - Síntese da avaliação do grupo de docentes	76
Quadro 14 - Média das notas da competência Execução da avaliação de Docentes de Fatec	78
Quadro 15 - Média das notas da competência Execução da avaliação de Docentes de Etec.....	78
Quadro 16 - Descritores da competência Execução (Auxiliares de Docente) ..	80
Quadro 17 - Descritores da competência Capacitação e Aplicação do Conhecimento (Auxiliares de Docente)	81
Quadro 18 - Divisão de atividades por emprego público permanente.....	82
Quadro 19 - Descritores das competências Foco em Resultados e Orientação para Clientes (Internos ou Externos) (Administrativos)	83
Quadro 20 - Descritores das competências da avaliação dos gestores.....	85
Quadro 21 - Comparativo entre as avaliações	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tripla restrição, variáveis críticas para a qualidade	21
Figura 2 - Exemplo de competência geradora.....	23
Figura 3 - Níveis hierárquicos e habilidades.....	24
Figura 4 - Avaliação 360 graus.....	40
Figura 5 - Exemplo de tabela de salários	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação das carreiras após a edição da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008)	48
Gráfico 2 - Participantes e aprovados nos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2014	58
Gráfico 3 - Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2014.....	59
Gráfico 4 - Comparação das carreiras após a edição da Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b)	62
Gráfico 5 - Resultados do Processo de Evolução Funcional (Progressão) de 2015 (antes e depois da mudança na nota de corte)	67
Gráfico 6 - Resultados do Processo de Evolução Funcional (Progressão) de 2016 (antes e depois da mudança na nota de corte)	68
Gráfico 7 - Participantes e aprovados nos Processos de Evolução Funcional de 2015 a 2019	69
Gráfico 8 - Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2015 a 2019.....	70
Gráfico 9 - Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2019.....	72
Gráfico 10 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Docentes de Fatec	90
Gráfico 11 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Docentes de Etec.....	90
Gráfico 12 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Auxiliares de Docente.....	91
Gráfico 13 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Administrativos	91
Gráfico 14 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Gestores ...	92
Gráfico 15 - Distribuição de frequência de respostas das autoavaliações	93
Gráfico 16 - Distribuição de frequência de respostas das autoavaliações	97
Gráfico 17 - Comparação entre a distribuição de frequência de respostas das autoavaliações nos dois processos.....	98
Gráfico 18 - Distribuição de frequência de respostas das avaliações	98

Gráfico 19 - Comparação entre a distribuição de frequência de respostas das avaliações nos dois processos.....	99
--	----

LISTA DE SIGLAS

CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
ETEC	Escola Técnica Estadual
FATEC	Faculdade de Tecnologia
SAI	Sistema de Avaliação Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
URH	Unidade de Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
Justificativa	15
Procedimentos	17
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
1.1. Gestão de Pessoas	20
1.2. Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino	29
1.3. Avaliação de desempenho	31
1.4. Formas de avaliação de desempenho	37
CAPÍTULO 2 - EVOLUÇÃO FUNCIONAL DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA	45
2.1. Plano de Carreira do CEETEPS instituído em 2008	46
2.2. Regras definidas para o Processo de Evolução Funcional pela Lei Complementar nº 1.044/2008	49
2.3. Regras definidas para o Processo de Evolução Funcional pelas Deliberações CEETEPS nºs 03/2011, 06/2011 e 07/2014.....	52
2.4. O novo plano de carreira do CEETEPS a partir de 2014 e as novas regras para o Processo de Evolução Funcional.....	60
2.5. Regras definidas para o Processo de Evolução Funcional pelas Deliberações CEETEPS nºs 26/2016, 30/2016 e 34/2017.....	65
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE EVOLUÇÃO FUNCIONAL – PROGRESSÃO DE 2019	74
3.1. Análise dos descritores da avaliação	74
3.2. Resultados e discussões.....	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO	114
APÊNDICE B – CÓPIA DO E-MAIL DE ENVIO DO RELATÓRIO TÉCNICO	129

INTRODUÇÃO

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo voltada para a educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades. Atualmente, conta com 297 unidades de ensino, sendo 73 Faculdades de Tecnologia - Fatecs, 223 Escolas Técnicas Estaduais – Etecs e uma Sede Administrativa (Administração Central), todas situadas no Estado de São Paulo. Com mais de 50 anos de atividade, seu quadro de pessoal conta atualmente com aproximadamente 15.000 professores e 5.000 servidores técnicos-administrativo (CEETEPS, 2020d).

Atuo há mais de 10 (dez) anos na Unidade de Recursos Humanos - URH do CEETEPS, onde tive a oportunidade de ter contato e trabalhar em diversas áreas e projetos, porém, sempre tendo como uma das principais atividades, operacionalizar a orientação quanto ao Processo de Evolução Funcional da Instituição. Este processo ocorre desde 2011 e no passar dos anos, houve poucas mudanças em seu formato, principalmente no que diz respeito a aproveitamento de seus resultados para melhorias corporativas.

As atividades de operacionalização do Processo de Evolução Funcional, do qual faço parte de uma equipe, consistiram e ainda consistem na criação de projetos para aplicar as regras definidas nas Leis e Deliberações que regulamentam o processo, na criação das lógicas que permitam o desenvolvimento de um sistema web para a aplicação, e a orientação às 297 comissões responsáveis pela aplicação do processo nas unidades de ensino, dentre outras atividades no intuito de controlar todo o processo.

Por atuar diretamente com a operacionalização deste processo não conhecia o contexto gerador das normas, Leis e Deliberações, o que me levou então com a experiência de quase 10 anos desenvolvendo essa atividade tentar compreender melhor e analisar toda a estrutura desse processo por meio de um estudo acadêmico para verificar a funcionalidade do modelo de evolução funcional a partir de uma contextualização do processo enquanto um todo.

Justificativa

A Evolução Funcional é um processo de avaliação de desempenho a que os funcionários e professores do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, são submetidos anualmente. Esse processo avalia a atualização profissional, o desempenho individual e o desempenho coletivo dos colaboradores, sendo que o seu resultado afeta diretamente a progressão em suas carreiras.

O processo é instituído por meio de Leis do Governo do Estado de São Paulo e regulamentado por meio do Conselho Deliberativo do CEETEPS, que define a forma como os colaboradores serão avaliados.

O processo de evolução funcional é integrado também pelo Sistema de Avaliação Institucional –SAI, que ocorre anualmente desde 1997, com o objetivo de apurar a eficiência da instituição mediante a aplicação de questionários específicos para alunos, professores, funcionários, pais e gestores. Com a visão desses atores cada unidade de ensino é avaliada e classificada com uma pontuação. Essa pontuação anual é utilizada na integralidade para compor a nota desta etapa do Processo de Evolução Funcional para o grupo de gestores da instituição e, parcialmente, utilizada para os demais grupos.

Como essa é uma avaliação a parte, e o Processo de Evolução Funcional, apenas utiliza os resultados dela para compor a nota final, o Sistema de Avaliação Institucional – SAI, não será abordado neste trabalho, que irá focar nas etapas de Atualização Profissional e Avaliação.

No processo a Atualização Profissional dos servidores, docentes e técnico administrativos, é pontuada por meio dos cursos e atividades funcionais realizadas no ano, de acordo com as metas previamente definidas, pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS.

A Avaliação, outro dos indicadores do processo, é realizada por meio de um formulário *on-line* onde as competências e os seus descritores, definidos também pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS, são apresentados em forma de lista, com a atribuição de nota para cada um dos itens. A avaliação ocorre de forma e pesos diferentes para docentes, auxiliares de docente, gestores e servidores administrativos. Os gestores servidores administrativos participam de uma avaliação em 360 graus, se auto avaliando e sendo avaliado pelo superior

imediatamente a quem ele se reporta e por dois clientes internos da sua escolha. Os docentes e auxiliares de docente se auto avaliam e são avaliados apenas pelo superior imediato.

Após o encerramento da etapa de avaliação e das demais etapas do processo, é calculada uma nota final para os participantes e, em caso de aprovação em dois anos consecutivos, é aplicada a progressão na carreira e consequentemente o aumento salarial.

Considerando que o processo é aplicado desde 2011, com poucas mudanças em seu formato, principalmente, no que diz respeito à utilização de seus resultados para melhorias institucionais, fez-se oportuno um estudo para questionar se o processo de Evolução Funcional é eficiente e eficaz para a gestão de pessoas e do processo educacional da instituição.

Este trabalho, portanto, tem como objetivo geral analisar o processo de evolução funcional adotado pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza em sua finalidade, estrutura e resultados de 2011 a 2019, bem como discutir a sua contribuição para a melhoria da qualidade e desempenho das ações da instituição.

Para a elaboração do trabalho, foram definidos também os seguintes objetivos específicos:

- Resgatar o histórico da legislação que regulamenta o Processo de Evolução Funcional, a fim de identificar sua evolução ao longo dos anos;
- Descrever a estrutura do processo de avaliação de desempenho;
- Analisar os resultados das avaliações em termos de frequência de respostas aos itens;
- Verificar se a avaliação do desempenho corresponde às funções desempenhadas pelos avaliados;
- Verificar se a avaliação proporciona feedback aos avaliados;
- Verificar como o CEETEPS utiliza os resultados das avaliações; e
- Verificar se a Evolução Funcional que é atrelada diretamente à remuneração do docente apresenta uma veracidade nas avaliações realizadas.

Procedimentos

O trabalho teve como principal suporte a pesquisa documental a partir de dados fornecidos pelo CEETEPS e fontes documentais abertas, além de considerar minha experiência na última década, junto a Unidade de Recursos Humanos - URH do CEETEPS onde atuo na operacionalização e orientação do processo de evolução funcional. Essas estratégias, juntamente com pesquisa bibliográfica permitiram contextualizar, recuperar, analisar e avaliar o processo de Evolução Funcional, sua estrutura e funcionalidades.

A análise documental teve como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais, ou seja, o levantamento de todos os documentos legais, leis e deliberações que envolvem a regulamentação dos Processo de Evolução Funcional e análise de conteúdo que visa as mensagens transmitidas pelos documentos analisados (RICHARDSON et al, 1999).

A análise do conteúdo baseou-se em Bardin (1979), para quem o método de análise de conteúdo organiza-se cronologicamente em três polos: pré-análise, análise do material e tratamento dos resultados. A pré-análise consiste em operacionalizar e sistematizar ideias e organizar o desenvolvimento do trabalho após a análise documental. Por ser uma etapa bastante flexível, permitiu a adição e/ou exclusão de elementos para a explicação do fenômeno estudado (BARDIN, 1979).

Dessa forma foi realizada a seleção dos documentos a serem analisados como as legislações e instruções normativas internas que serão apresentadas de forma cronológica neste trabalho. Ainda nesta etapa foram levantados junto ao website do CEETEPS os dados referentes as unidades de ensino e os números referentes ao quadro pessoal atual (CEETEPS, 2020d) e, junto ao URH, os dados referentes ao Processos de Evolução Funcional ao longo dos anos.

Na etapa de análise do material foi feita a categorização da informação (BARDIN, 1979). Toda legislação levantada, foi estudada e categorizada de forma a facilitar a apresentação da interpretação do autor na elaboração do trabalho.

Para o tratamento dos resultados, os dados foram codificados e relacionados com o referencial teórico levantado, permitindo o agrupamento em

forma cronológica que possibilita a interpretação do conteúdo de uma forma mais clara e objetiva (RICHARDSON et al, 1999).

Em contato com a Unidade de Recursos Humanos – URH do CEETEPS, foram solicitadas a disponibilização e a autorização para utilizar os dados referentes a avaliação do ano de 2019 e os dados referentes aos resultados de todos os processos (2011 a 2019). Junto com a autorização, os dados foram enviados em relatórios no formato Microsoft Excel, sendo que os dados pessoais referentes às avaliações foram omitidos, a fim de preservar a privacidade dos participantes.

Durante a pesquisa, junto ao Prof. Sergio Eugenio Menino e a minha orientadora Prof.^a Dr^a Helena Gemignani Peterossi, foram publicados três artigos que também remetem a análises no processo de Evolução Funcional e que serviram como suporte para as discussões realizadas neste trabalho: “Avaliação de desempenho de 360 graus no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza” (FUCCI; PETEROSSO; MENINO, 2019a), “Implantação do Processo de Evolução Funcional do Centro Paula Souza e suas características” (FUCCI; PETEROSSO; MENINO, 2019b) e “Análise dos resultados da avaliação de desempenho do Processo de Evolução Funcional – 2019” (FUCCI; PETEROSSO; MENINO, 2020).

Também foram utilizados dados de outra avaliação que ocorreu no ano de 2019 em um dos departamentos da Administração Central do CEETEPS, parte de um programa interno para a gestão de pessoas, implantado pelo próprio departamento.

A metodologia utilizada para a interpretação e apresentação destes dados, foi uma análise quantitativa dos resultados da avaliação, utilizando a estatística descritiva para apresentar os dados de distribuição de frequência em forma de gráficos de polígonos de frequência (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Para a confecção do trabalho, foram considerados apenas os dados dos processos de 2011 a 2019, sendo este último ano explorado com mais detalhes. A razão para não utilizar nenhum dado do ano de 2020 e apenas citar algumas mudanças que ocorreram neste ano, se deveu ao fato do atraso na aplicação do processo. O ano de 2020 foi um ano atípico em virtude da pandemia da COVID-19 provocada pelo novo coronavírus Sars-CoV2.

O trabalho está, portanto, organizado de modo a, num primeiro momento apresentar no Capítulo 1, o referencial teórico sobre a gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações em geral, e nas organizações de ensino em especial. No Capítulo 2, são apresentados e analisados os documentos que regem o processo de evolução funcional do CEETEPS, de forma a resgatar sua concepção, objetivos, normas, e resultados ao longo dos anos. Na sequência, no Capítulo 3, foram categorizados, analisados e discutidos os dados do processo de avaliação no ano de 2019 e identificado seu retorno em termos de melhoria da qualidade da instituição. Nas considerações finais serão também apresentadas algumas melhorias que já foram implementadas a partir de aspectos analisados pelo autor durante a elaboração deste trabalho e levados ao conhecimento dos responsáveis institucionais.

Como produto será elaborado um relatório técnico dirigido aos gestores do CEETEPS, para que tenham subsídios para a tomada de decisão em caso de mudanças no processo institucional de avaliação de desempenho e artigos para difusão dos estudos realizados.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um recurso fundamental na área de Gestão de Pessoas uma vez que permite a uma organização medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores no alcance de seus objetivos. Ao identificar a performance dos colaboradores por meio da mensuração de seus objetivos e das suas competências comportamentais, pode ser utilizada para fins de evolução funcional e de promoção na carreira.

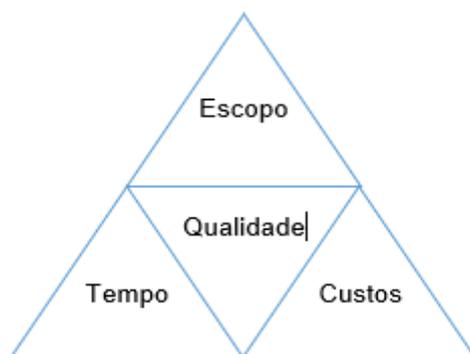
Neste capítulo serão apresentados conceitos de gestão de pessoas e sua importância dentro da instituição e de avaliação de desempenho, aplicação, formas de avaliar e seus objetivos principais. Tais conceitos serão utilizados no momento da análise e discussão sobre o processo de Evolução Funcional.

1.1. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos, é uma combinação de atitudes e métodos, técnicas e práticas predefinidas para gerenciar o comportamento interno e aprimorar os recursos humanos da instituição, de forma a ser uma função gerencial projetada para alcançar relacionamentos entre colaboradores e atingir objetivos organizacionais da instituição (CHIAVENATO, 2009).

Para Maximiano (2002), as instituições atingem um nível de excelência, no produto ou serviço oferecido, quando conseguem conciliar: escopo (documentação do produto ou serviço ofertado), tempo (prazo de entrega) e orçamento (custos com o processo). A qualidade do produto, ou serviço é avaliada na medida em que essas três variáveis críticas são atendidas. A figura a seguir abrange as três variáveis, e dá destaque à qualidade do produto ou serviço ofertado:

Figura 1 - Tripla restrição, variáveis críticas para a qualidade



Fonte: Adaptada de Maximiano (2002, p. 26).

Devido à importância do processo de gestão de pessoas, para atingir a excelência, tornou-se fundamental que as instituições que desejam ser modernas se adaptem. De acordo com Bohlander; Snell; Sherman (2003), as instituições modernizadas, a despeito da área, possuem novos desafios para desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível, a fim de tornar-se referência; são eles:

- Adotar nova tecnologia;
- Gerenciar mudanças;
- Desenvolver capital humano;
- Reagir ao mercado; e,
- Conter custos.

As instituições, independentemente do tamanho ou segmento, sempre buscam evoluir e, para tanto, levam em consideração as questões relacionadas à localização geográfica, à cultura, às leis e práticas institucionais. Os benefícios proporcionados pelo avanço da tecnologia computacional, dentro das empresas e instituições públicas e privadas, foram grandes facilitadores dessa evolução; tecnologia que vem mudando a imagem da Gestão de Recursos Humanos. Devido a imensa quantidade de informações que as instituições possuem, o processo de comunicação interna e externa foi aperfeiçoado. As instituições, que estruturam e utilizam de forma adequada essas informações, aumentam a produtividade e reduzem os custos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

As mudanças podem ser reativas, se ocorrem após forças externas terem afetado o desempenho da instituição ou, até mesmo, por motivos de força maior

como mudanças na legislação; e, proativas, quando a instituição pode tirar vantagem de um determinado momento em que uma oportunidade é identificada (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

De acordo com Bohlander; Snell; Sherman (2003, p. 9), “A expressão ‘capital humano’ refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa”. Ou seja, a definição de competência engloba a união de três atributos: o conhecimento, que se refere à experiência em determinada tarefa que está sendo executada; a habilidade, que é a aptidão para desenvolver a tarefa; e, a atitude, que se liga aos dois primeiros atributos para a tomada de decisão (LE BOTERF, 2003).

Rabaglio (2001), define esses três elementos como o saber, o saber fazer e o querer fazer:

- **Saber:** escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações;
- **Saber fazer:** experiência e prática do saber; e,
- **Querer fazer:** ações compatíveis com os objetivos a serem atingidos, aplicação dos conhecimentos e das habilidades adquiridas, aquisição das habilidades necessárias.

Esses três elementos abordados por Le Boterf (2003) e Rabaglio (2001), são competências baseadas em alicerces, ou seja: o conhecimento (saber), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer). Ao utilizar a junção das três primeiras letras, formamos a sigla “CHA”.

O conhecimento está relacionado à escolaridade e aos demais conhecimentos técnicos adquiridos ao longo de sua experiência; já, as habilidades são o “saber” colocado na prática. Por fim, as atitudes são as ações tomadas quando o conhecimento e as habilidades são utilizadas (RABAGLIO, 2001).

Para Gramigna (2007), as competências podem ser divididas em competências de cunho pessoal como a liderança de equipe, onde o líder deve proporcionar motivação a sua equipe; e, competências de cunho técnico como conhecimento na execução de tarefas.

É importante frisar que Rabaglio (2001) sugere métodos para que as organizações realizem um mapeamento para levantar as competências necessárias dentro de cada perfil e para aplicar corretamente a ideia do “CHA”;

um deles é a conscientização dos indivíduos presentes na cultura organizacional, afim de que cada um deles entenda o seu papel e suas responsabilidades dentro da instituição, identifique as competências relativas à cada cargo presente na instituição e mensure o grau de importância de cada competência identificada.

Para Sacristan (2011), é difícil definir com exatidão as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) existentes em uma determinada cultura organizacional. Para tratar de competências básicas, é preciso conhecer o seu mapa; conhecer as competências básicas, pode-se definir as específicas por meio de uma competência geradora. Na figura a seguir, é possível entender, de uma forma mais clara, a ideia de competência geradora.

Figura 2 - Exemplo de competência geradora



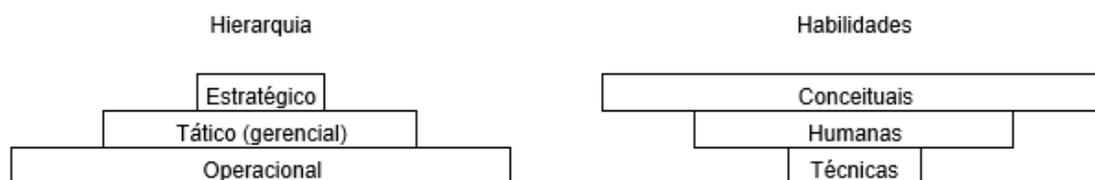
Fonte: Adaptada de Sacristan (2011, p. 47).

Competência é algo que pertence ao sujeito, portanto é uma identidade, no caso do exemplo acima, a identidade é “ser mãe” (SACRISTAN, 2011).

Para que as organizações atendam, ou pelo menos busquem atender, a demanda de “redução de custos e aumento da produtividade”, segundo Bohlander; Snell; Sherman (2003, p. 11), elas foram construídas de maneira burocrática e centralizada, o que permite dividir o trabalho hierarquicamente de

acordo com a padronização e o comportamento humano (MONTANA; CHARNOV, 2006). Na figura a seguir, pode-se visualizar os níveis hierárquicos e as habilidades exigidas para cada um deles:

Figura 3 - Níveis hierárquicos e habilidades



Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (2006, p. 8).

Morgan (1996, p. 63) defende a mesma hierarquia estrutural e aponta o compartilhamento dessa visão sistêmica acrescentando que “Da mesma forma que os organismos, é possível conceber as organizações como conjuntos de subsistemas em interação. Estes subsistemas podem ser definidos de diversas maneiras”.

O nível hierárquico estratégico é destinado aos executivos da empresa, aqueles que têm as responsabilidades conceituais da tomada de decisões, da resolução de problemas complexos e da aplicação de estratégias de mercado (MONTANA; CHARNOV, 2006). Em geral, aparecem em número reduzido nas organizações, com competências bem específicas para a tomada de decisão. Sua principal função é assegurar o cumprimento eficaz de determinada missão institucional (TRIGUEIRO; MARQUES, 2009); utiliza-se de habilidades conceituais para definir a visão em sentido amplo da organização, ou seja, compreende as diversas funções e interliga-as a partir de conceitos e teorias que surgem e permanecem no campo abstrato (GAMA, 2017).

Além de possuírem os cargos de nível mais alto nas instituições, detêm também as atribuições mais conceituadas, tais como a responsabilidade pelo relacionamento interno e externo da instituição e pelas tomadas de decisão mais importantes; portanto, estão no grau máximo de representação e autonomia, tanto no que tange a essas atribuições quanto no que diz respeito à comunicação externa da organização. Os profissionais aqui inseridos têm como missão exteriorizar a identidade empresarial da organização, como ela se apresentará

não apenas no âmbito administrativo, mas também sua postura diante do mercado, dos clientes e da sociedade (TRIGUEIRO; MARQUES, 2009).

No nível tático atuam aqueles que lideram as equipes técnicas e que dependem de habilidades humanas para aplicar a liderança (MONTANA; CHARNOV, 2006). Trigueiro e Marques (2009, p. 40) apontam que nesse nível são encontrados os “gerentes médios”, responsáveis por supervisionar a execução dos processos da instituição, por tomar pequenas decisões e levar as mais complexas ao nível estratégico. Este posto é encontrado em menor número, se comparado à quantidade de colaboradores do nível operacional.

Ainda, de acordo com os autores, uma das funções exercidas no nível tático é a de transformar as estratégias em planos de ação, que se desdobram em programas e técnicas a serem executadas pelo nível operacional; o que demanda a habilidade humana de, fundamentalmente, lidar com o outro e suas limitações, ao mesmo tempo em que deve cumprir com as expectativas de seus superiores (TRIGUEIRO; MARQUES, 2009).

Os líderes deste nível hierárquico são os que executam a gestão de pessoas propriamente dita, uma vez que trabalham com, entre, e para pessoas; e, sua capacidade de interação define o sucesso da execução de seus serviços. Necessitam, de acordo com Oliveira e Lacerda (2007), de habilidades de relações humanas como se comunicar, motivar e liderar; e, de acordo com Gama (2017), solucionar conflitos através de suas tarefas organizacionais.

Covey (1996), identifica a influência do estilo de liderança no ambiente organizacional; os líderes efetivos devem transformar mentes e corações das pessoas, fazendo com que elas enxerguem além dos valores e das metas da instituição.

Por fim, quem trabalha no nível operacional deve possuir proficiência e experiência para executar as tarefas técnicas (MONTANA; CHARNOV, 2006). Para Trigueiro e Marques (2009), este nível é responsável pelo apoio e operacionalização dos processos da instituição, deve seguir os programas e rotinas implantadas pelo nível tático e está fortemente relacionado à fabricação de produtos ou prestação de serviços.

O que diferencia este nível dos demais é a transfiguração do campo abstrato da administração para o campo prático; e, a principal função do colaborador do nível operacional é utilizar as ideias dos níveis superiores para

realizar as ações, ou seja, é parte fundamental da entrega final do serviço ou produto. Sua habilidade inclui o conhecimento das técnicas e dos métodos para desenvolver a atividade (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

É possível conceber a gestão de pessoas como uma cultura que depende de diversos aspectos e contextos organizacionais; o que segundo Chiavenato, et al (1999, p. 3, apud SANTOS et al, 2010), inclui as práticas de:

Análise e descrição de cargos, Desenho de cargos, Recrutamento e seleção de pessoal, Admissão de candidatos selecionados, Orientação e integração de novos funcionários, Administração de cargos e salários, Incentivos salariais e benefícios sociais, **Avaliação do desempenho dos funcionários**, Comunicação aos funcionários, e, Treinamento e desenvolvimento de pessoal.

É relevante apontar os conceitos de Chiavenato (2014), sobre a Gestão de Pessoas, que tem como base alguns princípios fundamentais, são eles:

- Pessoas como seres humanos: as pessoas devem ser vistas como seres individuais, com suas próprias histórias e personalidades, e cujos conhecimentos são indispensáveis e devem ser reconhecidos;
- Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: pessoas fazem parte do processo de renovação institucional e seus talentos são impulsos para lançar a organização para a competitividade do mercado;
- Pessoas como parceiras da organização: os esforços das pessoas em prol da organização são investimentos que devem gerar retorno. Quanto mais justo for o retorno, mais incentivado o indivíduo se sente pela instituição e tende a se tornar, cada vez mais, um agente proativo;
- Pessoas como talentos fornecedores de competências: pessoas são elementos vivos e têm, em si, competências fundamentais para o êxito da organização; e
- Pessoas como capital humano: as pessoas são o principal ativo organizacional, fonte de inteligência agregadora.

A transformação de um ambiente institucional não se limita apenas às inovações tecnológicas demandadas pelo moderno mundo globalizado. Vai

muito além, requer alteração no comportamento dos agentes envolvidos no processo; e, por isso é fundamental que seus princípios sejam compreendidos por eles. É essencial o papel dos recursos humanos nas inovações tecnológicas; assim como considerar o segundo sob influência do primeiro e entender a inovação tecnológica como fator-chave para a melhoria dos processos da instituição (SANTOS et al, 2010).

É necessário, diante desse cenário, que exista uma força que possibilite essa movimentação; e, ao mesmo tempo, que as partes envolvidas sejam direcionadas por figuras de liderança, com inquestionável competência para exercer essa função e cuja característica principal deve ser a “percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo” (BERGAMINI, 2009, p. 3).

Nesse sentido, considerados os argumentos levantados por Aktouf (1996), as mudanças estruturais devem ocorrer não somente na maneira de se administrar o espaço institucional, mas também na relação entre empregado, empregador e clientes, o que pode resultar em uma parceria vantajosa para todas as partes. Dessa maneira, a instituição poderá usufruir de colaboradores inseridos em todos os processos e, conseqüentemente, comprometidos com os objetivos.

Para melhor compreender o significado da alteração de relacionamento entre a instituição e os colaboradores, assim como suas conseqüências internas e externas, de acordo com Tafner e Silva (2011, p. 254), as instituições que buscam melhorar seu campo de atuação e privilegiam a parceria com seus colaboradores, obtêm “um clima interno com motivação, com grau de coletividade intenso, refletindo diretamente no mercado e também influenciando seus concorrentes a mudarem”.

Para favorecer a criação de um espaço onde tanto a instituição quanto os colaboradores atinjam seus objetivos, o processo de criação de ideias, metas e políticas deverá ser prioritariamente horizontal; de forma que os agentes envolvidos precisam compreender o fundamento da cultura organizacional e ter a sensibilidade para entender os comportamentos individuais e grupais que compõem essa cultura (SILVA; ZANELLI, 2004).

Nesse sentido, as instituições devem, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), investir no colaborador como cidadão e não como recurso; ou seja, como indivíduos que possuem capacidades de aprendizagem, aprimoramento e flexibilidade, atuantes em diversos níveis hierárquicos; devem olhar para as pessoas como indivíduos que dispõem de qualidades e são mais do que apenas postos de trabalho.

As colocações anteriores convergem para o princípio básico que deve nortear toda e qualquer instituição, que é priorizar, na gestão de pessoas, a capacidade de observação do comportamento individual e sua influência no ambiente de trabalho; este é um dos principais desafios organizacionais de acordo com Baldissera (2008). Em outras palavras, não há como desassociar o indivíduo que compõe uma instituição do contexto social no qual está inserido; ao mesmo tempo em que o colaborador necessita compreender seu papel na instituição, a empresa precisa enxergá-lo como um ser social de características individuais que deve ser um agente participante.

A fim de obter maior eficiência no processo de inovação, o principal instrumento a ser utilizado é uma eficaz comunicação entre seus componentes. A horizontalidade comunicacional é abordada por Deetz (2010) ao relacionar a comunicação colaborativa com um processo de interação que objetiva novas ideias e leva em consideração as diferenças entre os componentes individuais, tanto para explorar alternativas quanto para solucionar problemas. Segundo os autores, o estabelecimento da comunicação tende a ser benéfico para todas as partes envolvidas.

Percebe-se, por meio da literatura supracitada, a preocupação existente com o público interno da organização – colaboradores de todos os níveis hierárquicos – e com o público externo – o consumidor final dos produtos e serviços – para que sejam todos componentes fundamentais no sucesso das organizações. Além disso, a gestão de pessoas, o trabalho e a subjetividade dos componentes são indissociáveis uns dos outros, o que não possibilita desconsiderar o indivíduo enquanto ser que afeta e é afetado pelas circunstâncias. A gestão de pessoas não é somente fundamental para a sobrevivência da instituição, mas também pode ajudar a instituição a vencer as competições de mercado (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

1.2. Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino

No campo da educação, a gestão de pessoas se mostra um desafio ainda mais intenso em relação às outras instituições. Isso se deve ao fato de que a instituição de ensino tem sobre si uma pressão externa para que cumpra seu papel social, o que coloca o gestor escolar em permanente posição de cobrança por parte de várias e diferentes demandantes: pais; estudantes; professores; comunidade; órgãos da administração pública, voltados para a área; e, acionistas, no caso das instituições privadas de ensino. Para Lück (2008), gestão educacional é a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento para a realização de ações conjuntas, associadas e articuladas, com o objetivo comum de atingir a qualidade do ensino e seus resultados.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) citam que houve mudanças práticas no posicionamento dos gestores escolares; uma vez que, no passado, os dirigentes foram alvo de críticas por aplicarem práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. Embora ainda existam profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas as práticas de gestão e liderança participativas, as atitudes flexíveis na busca do melhor resultado, o que vai ao encontro das ideias dos autores Silva e Zanelli (2004).

Nas instituições de ensino é necessário promover a contínua formação de seu corpo docente, para que os colaboradores da instituição sempre atualizem o arsenal acadêmico e estrutural indispensável à preparação de seus alunos e compreendam as diversas individualidades componentes no âmbito escolar em seus múltiplos níveis (TAFNER; SILVA, 2011).

A gestão de pessoas nas instituições de ensino não diverge de outras áreas no tocante às suas privações e objetivos. Os conceitos encontrados na literatura de gestão de pessoas se aplicam também a essa subárea específica, que demanda dos indivíduos o compromisso com o crescimento da instituição bem como a participação ativa para o cumprimento das missões. As ideias de saber, saber fazer e querer fazer, citadas anteriormente, encontram-se também no âmbito escolar e a consequência prática de seu êxito é a formação de estudantes. Ademais, segundo Freitas et al (2009), à proporção que a educação nacional se institucionaliza como democrática e participativa, ela organiza seu sistema de ensino. As instituições, por sua vez, aumentam a necessidade de

programas, estudos, pesquisas e experiências sobre a melhor forma de gerenciamento.

Uma das estratégias adotadas pelas instituições de ensino é a avaliação institucional. Esse é um dos instrumentos que compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e age de maneira integrada ao buscar “a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações” (BRASIL, 2004); com o objetivo de identificar o perfil institucional para, assim, realizar as ações cabíveis diante das dificuldades.

Para Queiroz (2011), a aplicação de uma avaliação externa serve como instrumento para provocar uma autoanálise da instituição em múltiplas dimensões, com o intuito de que ela reflita sobre as ações administrativas, financeiras e pedagógicas, e, assim, sejam desveladas as fragilidades para a promoção de seu aperfeiçoamento.

Portanto, se a instituição estiver incapacitada de entender suas falhas, não há condições para promover a melhoria de gestão e qualidade do ensino. Dessa forma, Freitas et al (2009) apontam a importância da pesquisa e da comunicação na preparação do gestor educacional, bem como da discussão e implementação de um projeto pedagógico, que seja construído através de um viés democrático, com a geração de autonomia e respeito.

Diante desse quadro, a institucionalização da avaliação educacional é, sem dúvida, instrumento fundamental para a gestão de pessoas no âmbito escolar, para o processo de prestação de contas para a sociedade e para o enriquecimento do debate público sobre os desafios da educação no país; mas o fator de maior importância não é a simples realização dessa avaliação e sim a execução de práticas com vistas ao aperfeiçoamento institucional (CASTRO, 2009).

Este é um processo de caráter coletivo, em que os atores institucionais necessitam olhar para si mesmos, bem como para seus setores, de forma crítica, construir conhecimentos e refletir sobre como colaborar de maneira transversal uns com os outros para, de modo responsável, fornecer uma base confiável, a partir da qual a instituição possa realizar melhorias. Transparência e coletividade, antes de quaisquer outros atributos, causam uma expansão da consciência institucional, o que é benéfico para todos. Utilizar dos mecanismos

tecnológicos para a obtenção e arquivo desses dados, assim como para facilitar o acesso aos mesmos, é fundamental; e, urge uma preparação, por parte do gestor, pois, de acordo com Freitas et al (2009), a construção desses dados requer conhecimentos variados, tais como: identificar o que constitui dado relevante ou não; construir a base de dados; armazená-los, consultá-los e trabalhá-los; dar significado aos dados; e, finalmente, usar os dados para melhorar o processo.

Esse processo está diretamente relacionado com alguns dos princípios estabelecidos por Bateman e Snell (1998) como:

- a iniciativa, ao encorajar os colaboradores nessa participação;
- a hierarquia, pois cabe ao corpo técnico, discente e docente a apresentação de suas visões e à administração, a busca pelas devidas soluções, com manutenção do trabalho integrado e respeito às suas funções;
- a subordinação do interesse individual ao interesse geral, que ocorre quando “a meta e os interesses da organização são mais importantes e prioritários do que as metas e os interesses pessoais do indivíduo” (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 20);
- a unidade de direção, ao estabelecer uma meta institucional comum ao quadro funcional, a equidade, ao tratar de maneira justa todos os envolvidos nesse processo; e,
- o espírito de equipe, ao dar sentido de unidade ao corpo da instituição educacional.

De modo geral, segundo Amaral (2017), cabe ao gestor educacional cumprir a função de monitorar, incentivar e possibilitar as ações que melhorem o processo educativo, além de auxiliar seus agentes quando necessário e, para tal, deve seguir os princípios instrumentais para uma gestão de sucesso.

1.3. Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho pode ser entendida como um processo comparativo entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de um colaborador ou grupo de colaboradores dentro de uma instituição (MOTTA, 2005). A avaliação é considerada um processo contínuo da pesquisa que

interpretará os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do indivíduo a ser avaliado; que leva em conta as alterações esperadas no comportamento, no intuito de que existam condições para a definição de alternativas para melhora de um processo.

Pontes (1999) aponta que a Avaliação de Desempenho estabelece o contato entre os colaboradores e os resultados esperados pela instituição, o que possibilita o conhecimento dos desafios propostos e a correção quando necessário; ou seja, a função da avaliação é estimar se os funcionários alcançaram ou não os objetivos esperados, além de verificar onde ocorreram as falhas dentro do processo. Ainda, segundo o autor, um programa formal de avaliação de desempenho precisa ter como objetivos, as melhorias voltadas para a produtividade, a qualidade e a satisfação dos clientes, a partir do comprometimento das pessoas na relação com os resultados que são desejados pela organização.

Para Souza (2008), a avaliação é o resultado da análise de comparação entre o desempenho esperado e o desempenho realizado. O autor ainda define alguns dos objetivos a serem alcançados, tais como: alocar recursos da instituição; dar retorno (feedback) aos colaboradores; aconselhá-los, desenvolvê-los e recompensá-los; e, não deixar de manter a justiça na aplicação das avaliações.

Segundo Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho é a apreciação do desempenho de um colaborador e de seu potencial de desenvolvimento. Dessa forma são considerados os resultados da análise de comparação entre o desempenho esperado e o desempenho realizado.

Esse tipo de avaliação consiste em depreender o esforço e a dedicação dos colaboradores na execução do trabalho e poderá até recompensá-los por meio de práticas de remuneração variável (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Segundo Hipólito e Reis (2002), para realizar a implantação de um sistema avaliativo deve-se estabelecer previamente um conjunto de metas ou resultados esperados da atuação dos indivíduos: “Definir com clareza a expectativa do resultado a ser alcançado para que as pessoas possam direcionar no sentido de atingi-lo...” (p. 81). Posteriormente, a implantação deve garantir que a avaliação institucional ocorra de maneira plena onde todos se sintam à

vontade em avaliar, para que este momento não gere desconforto nem obrigatoriedade para aqueles que participam (LIMA, 2013).

As ações apontadas anteriormente são importantes para evitar o tabu, apontado por Fernandes (2007), com relação à temática da avaliação institucional, temida por muitos colaboradores, pois “alguns consideram difícil, outros acham que é politicamente proibido. Estas relações dificultam a construção de um processo avaliativo confiável” (FERNANDES, 2007, p. 15).

Segundo Rabaglio (2001), os benefícios provenientes da avaliação só são possíveis com a realização do feedback. Para que os conceitos citados anteriormente sejam aplicados, de forma efetiva, é fundamental que seja divulgado aos colaboradores o resultado da avaliação, para que eles possam ter conhecimento das exigências dos objetivos esperados pela organização e busquem constantes melhorias em suas atividades (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019a).

Gramigna (2007) especifica as duas etapas do feedback:

- Fornecer – É a etapa da comunicação, entre avaliado e avaliador, que consiste em informar os comportamentos dentro da organização; e,
- Receber – É o momento do processo avaliativo que concebe a percepção sobre os comportamentos, em outras palavras, a etapa que identifica as pluralidades e as formas como elas influenciam os indivíduos e as equipes.

De forma inicial, tem-se a convicção de que o conceito de avaliação não tem relação somente com julgamento, mas também com concepção de novos conhecimentos para apropriação do saber, como a ação-reflexão-ação direcionada a um saber aprimorado, enriquecido, dotado de significados, de compreensão. Quando a avaliação é realizada, é necessário ir ao encontro das reflexões na procura de resultados e de soluções, e não no intuito da punição, da crítica ou do constrangimento, é importante a existência de um crescimento mútuo (VASCONCELOS, 1993).

Para Leite, Tutikian e Holz (2000, p. 33 apud RIBEIRO, 2009, p. 59), a avaliação institucional constitui um serviço prestado à sociedade, na medida em que os participantes da instituição podem repensar seus compromissos e metas, modos de atuação e finalidades de suas práticas e de sua missão; ainda nesse

sentido, o referido autor explicita os teores político e ético que se sobressaem ao teor técnico da avaliação, o que gera para além do aperfeiçoamento dos métodos avaliativos, o florescimento de uma postura democrática (RIBEIRO, 2009). Embora a avaliação de desempenho tenha em si critérios técnicos na formação de seu processo e na conclusão de seus objetivos, seu caráter é primordialmente cultural. Uma avaliação de desempenho com êxito visa identificar e categorizar os indivíduos inseridos no contexto institucional, de modo a suprir demandas e falhas de acordo com as necessidades encontradas.

A continuidade do processo de avaliação o encaminha para seu sucesso. Sobre esse ponto, Bispo (2009, apud STANK, 2010, p. 33), discorre que a avaliação não deve apenas ser tratada como um sistema ou processo, mas sim como uma cultura que precisa ser alimentada continuamente. A autora ainda descreve que esta cultura não resolverá todos os problemas institucionais, mas sua existência, bem como sua correta implantação e continuidade, transformará a avaliação em uma ferramenta fundamental para o gerenciamento da instituição, o que permite a utilização dos resultados para tomadas de decisão e melhorias nos processos internos.

Dessa forma, Fernandes (2007) define que a avaliação institucional é um processo que tem sua inserção em instituições públicas ou privadas, que deve estar comprometida com a transformação social, levar colaboradores e, no caso de instituições de ensino, educadores a unirem esforços para efetivar uma melhoria na qualidade.

Em linhas gerais, de acordo com as ideias dos autores citados até o momento, a Avaliação Institucional engloba a ressignificação da cultura institucional, a fim de trazer resultados que impactem nas melhorias para o desenvolvimento das pessoas e das instituições. Embora seja um processo complexo, é possível compilar a avaliação institucional em dois grandes modelos segundo Ribeiro, (2009):

- Os modelos educativos, ou formativos, cuja principal finalidade é desenvolver e aprimorar a qualidade do trabalho produzido pela instituição avaliada. Este modelo é caracterizado pela ênfase na análise qualitativa e incentiva o envolvimento de todos os segmentos da instituição na construção e execução do processo, portanto é participativo e mais democrático; e,

- Os modelos regulatórios, cuja principal finalidade é garantir o cumprimento das regras de funcionamento preestabelecidas para o sistema, o que assegura, conseqüentemente, o nível de qualidade do trabalho nas instituições avaliadas. O modelo tem, como principal característica, a ênfase na análise quantitativa, e é tecnocrático e centralizador.

A avaliação institucional é, portanto, um processo construído de maneira coletiva e seu êxito depende diretamente do senso de unidade institucional, pois ainda que o entendimento de um significado seja um ato individual do colaborador, os verdadeiros resultados somente serão alcançados quando o significado for compreendido por todo o coletivo (SÍVERES; SANTOS, 2018). Ainda de acordo com o autor, diante da diversidade dos indivíduos componentes do processo de avaliação, é essencial diferenciar a reestruturação para adquirir novas culturas no que tange à alteração da zona de conforto na qual estes indivíduos se encontram. Enquanto a reestruturação trata da tomada de decisão por parte de alguns, a aquisição de novas culturas se baseia na transformação de crenças de maneira a alterar permanentemente os hábitos, o que ocasiona a compreensão do significado da mudança. É essa postura que garantirá uma implementação duradoura e não superficial das mudanças em questão.

Chiavenato (1998) esclarece que a avaliação institucional não pode apenas levar em consideração julgamentos superficiais ou unilaterais vindos de um superior para um subordinado. Os níveis tático e estratégico devem chegar ao nível operacional a fim de conhecê-lo, para localizar a causa dos problemas e estabelecer perspectivas de comum acordo com os subordinados que aqui se encontram. Isso possibilitará ao nível tático descobrir as necessidades que a instituição possui e investir corretamente em capital humano. Já o nível operacional, por sua vez, não deve apenas tomar conhecimento das mudanças planejadas pela instituição, mas também saber o porquê e como elas deverão ser realizadas (STANK, 2010).

A partir de todo o contexto apresentado anteriormente, com uma visão voltada especificamente para o ambiente de ensino, Melchior (2011) pontua os princípios da avaliação institucional, ou seja:

- Como elemento do processo – A avaliação institucional está inserida no processo educacional e, portanto, será realizada desta

maneira. A relação com o todo do projeto institucional deve ser estreita e coerente e, independentemente das técnicas utilizadas em sua aplicação, o pressuposto institucional que as rege precisa ser uniforme; aparecer, portanto, em todos os processos avaliativos. Esse primeiro princípio tem como fundamentação o significado.

- Legitimidade – É necessário legitimar o processo avaliativo diante da comunidade escolar; assim a instituição poderá se expressar com maior liberdade a fim de aplicar metodologia própria e levantar dados, realizar análises e divulgá-los com a devida segurança para a comunidade. Esse é o princípio que entende a instituição como ser participante e atuante de toda a comunidade ao seu redor e compreende o quão indispensável é esse reconhecimento para exercer com primazia suas funções sociais; o que corrobora com a postura democrática abordada por Ribeiro (2009).
- Comparabilidade – O princípio da comparabilidade busca o que há de comum dentro da instituição; trata dos objetivos e desempenhos em cada curso, setor ou projeto; e, busca tanto a autorreflexão quanto a redefinição através de indicadores básicos, a partir dos quais todo o corpo escolar deve se desenvolver.
- Globalidade – O princípio da globalidade exige do avaliador uma visão de todo o corpo inserido no processo avaliativo para que a avaliação possa ser realizada de forma precisa. Demanda conhecimento de todos os componentes que podem integrar ou interferir nesse processo, requer ainda a flexibilidade para lidar com diferentes segmentos que devem necessariamente convergir e estar integrados uns aos outros, antes da definição das alterações na instituição no período pós-avaliação.
- Participação/adesão voluntária – Esse princípio trata da importância da participação dos diversos segmentos institucionais para que a avaliação obtenha êxito. Somente através da adesão voluntária, a avaliação pode ser verdadeiramente um instrumento para tornar as instituições democráticas.

- Continuidade – A avaliação deve ser entendida como um longo processo, não apenas de tomada de consciência em relação aos problemas, mas principalmente como um instrumento que esclarece as potencialidades. Dessa maneira, deve ter caráter permanente para traçar, verificar e cumprir objetivos, a fim de criar um ambiente que possibilite e estimule a criatividade.

Com isso, Melchior (2011), pontua que o processo de avaliação, caso tenha realização utilizando os princípios abordados anteriormente, possui chances de chegar a transformações que, certamente, farão contribuições para o desenvolvimento qualitativo institucional.

1.4. Formas de avaliação de desempenho

Existem inúmeras maneiras de avaliar o desempenho profissional. Gramigna (2007) afirma que não há apenas uma única forma correta de avaliação e o método a ser aplicado deve ser escolhido de acordo com a diversidade e cultura da organização. A autora ainda apresenta algumas alternativas para a escolha do método, descritas a seguir em correlação com Milkovich e Boudreau (2000), Dutra (2002) e Chiavenato (2004):

- Autoavaliação – o colaborador se avalia nas competências que julga possuir. Esse processo garante a participação ativa dos agentes, que colaboram com a avaliação e expõem suas reações diante das demandas do ambiente institucional. A principal dificuldade consiste no fato de haver necessidade do autoconhecimento por parte do avaliado. Ainda assim é eficaz, pois estabelece a comunicação imediata e objetiva em relação aos problemas e soluções.
- Avaliação de desempenho tradicional – o colaborador, o gestor e demais atores de uma equipe ou processo avaliam o desempenho. Há três métodos empregados que se destacam aqui: as escalas gráficas, que avaliam o comportamento e as atitudes do colaborador e o que empresa valoriza; o método de escolhas forçadas, que é aplicado através de um formulário e apresenta similaridades com o anterior, porém utiliza de frases descritivas ao

invés do sistema de pontuação; e, a pesquisa de campo, que contém os processos de entrevista, planejamento e acompanhamento, demonstra a tendência de guiar o avaliado e é considerada um método mais completo.

- Observação do posto de trabalho –o gestor passa a observar a rotina de seu subordinado durante a execução das tarefas. Nesse método, normalmente, são utilizados relatórios parciais onde constam exclusivamente as opiniões do avaliador.
- Testes específicos de mapeamento de potencial – analisam três principais características do avaliado de maneira diferente, porém simultâneas, que são o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. O desenvolvimento determina o que é esperado do desempenho do avaliado; o esforço encontra-se entre esse desenvolvimento e a qualidade do trabalho; e, o comportamento pode influenciar diretamente as duas primeiras características. A seguir ocorre a separação por grupos de competências.
- Entrevistas pessoais – o gestor ou os consultores de RH conversam com o profissional para identificar as competências. É fundamental definir o estilo da entrevista para encaminhar o funcionário avaliado a compreender a necessidade de melhora em seu desempenho a fim de propiciar, com maior facilidade, a mudança pretendida pela organização.
- Avaliação por meio de situações que simulem uma determinada atividade - avaliações presenciais.

Para os autores, há características indispensáveis na realização de uma avaliação de sucesso, tais como a compreensão das diferenças individuais entre os agentes envolvidos, o que acarreta, por vezes, a reaplicação da avaliação; a escolha correta dos critérios de avaliação, bem como a objetividade em relação ao desempenho, às características e às habilidades esperadas; a aplicação tanto da avaliação formativa quanto da somatória; e, uma avaliação que transponha as barreiras hierárquicas e possibilite ao funcionário também avaliar de maneira honesta o seu supervisor.

A autora discorre ainda sobre a avaliação 90°, método no qual a avaliação se dá de maneira unilateral da chefia para os subordinados; trata-se de um

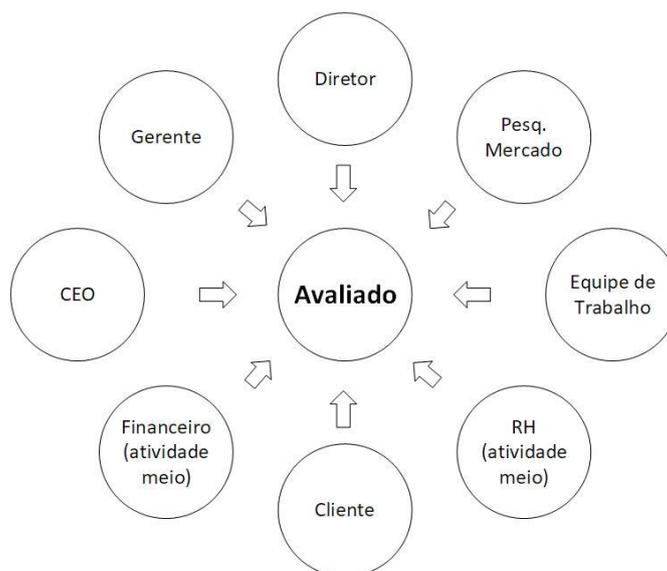
método em desuso, na maioria das instituições, pois se mostrava ineficaz na promoção da comunicação institucional e, além disso, abria margem para injustiças. A autora ainda aponta que essa avaliação resultava em um clima negativo diante da ansiedade dos funcionários e da falta de informações sobre o desempenho. A avaliação 180° é uma metodologia onde a avaliação é consensual e mais ampla, embora limitada ao interior da instituição; e, nela, a chefia avalia os subordinados e vice-versa (GRAMIGNA, 2007).

Chiavenato (2004) dá destaque à Avaliação Positiva Por Objetivos (APPO), compreende este como um modelo avaliativo que incentiva a participação do funcionário em um método moderno que motiva, envolve e democratiza o ambiente institucional em uma avaliação que é tanto conjunta quanto contínua. No que tange à aplicação avaliativa, Dutra et al (2000, p. 13) entendem que “cabe, no entanto, a atenção ao monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes”.

Aspinwall et all (1994) indicam critérios norteadores para a avaliação, tais como: os instrumentos utilizados na avaliação para coletar os dados; os indicadores desejados; o objetivo final da avaliação; os comparativos de desempenho; os fatores que colaboram com a contextualização dos resultados obtidos no processo; as conclusões após o final do processo; e, as ações necessárias para a resolução dos problemas encontrados.

Além dos métodos apresentados por Gramigna (2007), outra ótima ferramenta que pode ser incorporada ao programa de avaliação é o feedback 360° ou avaliação 360°, que consiste em coletar feedbacks dos comportamentos e competências dos principais atores envolvidos com o indivíduo, no ambiente interno ou externo da organização corporativa (HIPÓLITO; REIS, 2002).

A figura a seguir, ilustra o recebimento do feedback, em função da avaliação 360 graus:

Figura 4 - Avaliação 360 graus

Fonte: Hipólito; Reis (2002, p. 78).

As corporações normalmente usam um sistema de avaliação ou feedback 360 graus de duas maneiras: 1) Feedback 360 graus como ferramenta de desenvolvimento para ajudar os colaboradores a reconhecer os pontos fortes e fracos e se tornarem mais eficazes; e, 2) Feedback 360 graus como uma ferramenta de avaliação de desempenho para medir o desempenho do colaborador.

Os indicadores de comportamento e competência são abordados, geralmente, por um colaborador e seu gestor, como parte de um processo de revisão anual e avaliação de desempenho. É certamente possível, e pode ser benéfico, incorporar esse feedback em um processo de gerenciamento de desempenho maior, mas com uma comunicação clara sobre como o feedback será usado (RIBEIRO, 2006). Quando feito corretamente, o processo de avaliação 360 graus é uma ferramenta de desenvolvimento extremamente eficaz. Esse processo de feedback dá às pessoas a oportunidade de passar um feedback anônimo em relação aos pontos fortes e fracos de um colega de trabalho que, de outra forma, poderia sentir-se desconfortável. Os destinatários dos comentários obtêm ideias sobre como os demais os percebem e têm a oportunidade de adaptar seus comportamentos e desenvolver habilidades que lhes permitam se destacar em seu trabalho (DUTRA, 2006).

Fucci, Peterossi e Menino (2019a) realizaram um levantamento, em uma instituição de ensino, das vantagens e benefícios de se utilizar a avaliação 360 graus e das suas desvantagens, que na verdade descrevem as “armadilhas” que os gestores do programa de avaliação devem evitar, descritas a seguir, em correlação com Castro e Neto (2002), Dias (2003), Dutra (2006), Gramigna (2007), Reis (2000), Ribeiro (2006) e Vasconcelos (1993).

Quando uma instituição apresenta a avaliação 360 graus como parte de seu sistema de gerenciamento de desempenho, pode fazê-lo de maneira relacionada às suas principais competências. Essas competências refletem o seu padrão para a gestão de pessoas.

Tornar os colaboradores parte do sistema de gerenciamento de desempenho significa que eles podem receber feedback sobre como agem em relação às principais competências da organização em seu desempenho diário, o que encoraja todos a viver e respirar esses ideais em tudo o que fizerem.

Como o próprio nome sugere, a avaliação 360 graus fornece feedback de todos os ângulos, isso é, dos grupos de pares, dos gestores, dos subordinados, da equipe de trabalho e dos clientes. Essas avaliações dão origem a informações vindas de fontes, opiniões, perspectivas e visões diferentes, o que enriquece a busca pelo feedback.

Dessa forma, o feedback que o colaborador recebe é variado, o que oferece uma oportunidade única para as instituições descobrirem as áreas e os processos que podem precisar de desenvolvimento, ampliação ou capacitação dos colaboradores; assim, essas informações tornam-se extremamente valiosas. O feedback que é dado ao colaborador pode então ser incorporado nos planos de desenvolvimento da instituição. A não utilização, ou a utilização incorreta desse feedback, é uma das principais razões para o fracasso de programas de avaliação. O feedback é dado, não é utilizado e é rapidamente esquecido. Se não for realizado nenhum plano para implementar o feedback, não há mudança de comportamento e desempenho, então o feedback passa a ser redundante.

Existem muitas situações em que o feedback pode ser inadequado, uma delas é a possibilidade de que o feedback tenha sido filtrado ou editado de alguma forma e, portanto, não seja 100% honesto. Isso pode acontecer com frequência, pois geralmente os gestores detêm o acesso a todos os comentários

das avaliações, mesmo que não sejam direcionados a eles. Isso pode fazer com que as pessoas sejam menos francas na avaliação, porque sabem que seus superiores podem lê-la.

Além disso, muitas vezes os colaboradores entendem mal o propósito dos exercícios das avaliações. O objetivo do feedback é ser construtivo, não pessoal nem punitivo, conforme já citado. Se os programas forem utilizados apenas para destacar aspectos negativos do trabalho de um colaborador da equipe, é provável que os demais fomentem uma atitude negativa em relação à cultura de feedback e, em última instância, se desliguem dela. Isso leva à uma grande desvantagem, a de não haver participantes suficientes no processo de avaliação 360 graus. Portanto, é primordial o envolvimento dos gestores da instituição no programa de avaliação, com o intuito de chamar a atenção dos seus subordinados para a importância do programa, bem como o de deixar transparecer os seus propósitos e objetivos. Se um gestor não se envolver ou não estiver entusiasmado com um programa, é improvável que ele seja implementado com sucesso.

Para que o processo de avaliação 360 graus funcione, as pessoas precisam se envolver com ele adequadamente e usá-lo corretamente. Se apenas parte da equipe utilizá-lo, ele perde muitos dos seus benefícios. Se o feedback e a contribuição não forem provenientes de todos os ângulos, as avaliações e sugestões perdem seu valor, pois quanto menor o número de fontes de origem, menos objetivos os comentários se tornam o que transforma a avaliação 360 graus em avaliações de 180 ou 90 graus.

Os gestores devem, portanto, ser incluídos nas discussões iniciais e recrutados como “embaixadores” do programa de avaliação de feedback 360 graus. A prioridade dos gestores que usam um programa de avaliação é descobrir as fraquezas de suas equipes e da instituição. Para isso, também é essencial treiná-los sobre a necessidade de acompanhar revisões com especialistas e estabelecer metas efetivas onde tanto os colaboradores quanto a instituição possam utilizar os resultados para melhorias.

Os “erros” descritos anteriormente podem ser evitados antes da realização das avaliações, a depender da forma como o programa de avaliação for comunicado e implementado (FUCCI, PETEROSI E MENINO, 2019a).

Se as pessoas receberem orientação adequada e treinamento sobre como usar as ferramentas, a maioria dos problemas encontrados poderá ser erradicada. Se um treinamento adequado for feito, as vantagens de um processo de feedback 360 graus devem superar as desvantagens (DIAS, 2003).

Os autores citados permitem que sejam destacados os seguintes aspectos relacionados à gestão de pessoas e à avaliação de desempenho que vão subsidiar os capítulos seguintes:

Quadro 1 - Principais aspectos relacionados à gestão de pessoas e avaliação de desempenho

CHA: Conhecimento (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitude (querer fazer) (REBAGLIO, 2001).
Níveis hierárquicos de uma instituição: estratégico, tático e operacional.
O principal objetivo de uma avaliação é comparar os resultados com o desempenho esperado para implantar possíveis melhorias no processo (SOUZA, 2008), incorporando-as aos planos de desenvolvimento da instituição.
O processo de avaliação deve ser implantado com a transparência das metas e regras previamente definidas (HIPÓLITO; REIS, 2002).
Existem dois grandes modelos de avaliação, o democrático e tecnocrático (centralizador) (RIBEIRO, 2009).
A avaliação em 360 graus é o método mais eficaz para implantar um processo devido a quantidade de diversificados feedbacks que o colaborador avaliado recebe.
O método de avaliação em 90 graus está em desuso e deve ser evitado (GRAMIGNA, 2007).
A importância de avaliação de clientes externos, alunos no caso de uma instituição de ensino (QUEIROZ, 2011).
Princípio de continuidade da avaliação (MELCHIOR, 2011).

O processo de avaliação, sempre deve devolver um feedback ao colaborador avaliado (REBAGLIO, 2001).

É papel da instituição proporcionar esse conforto aos avaliadores (LIMA, 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ideias apresentadas no Quadro 1, serão utilizadas para discussão da estrutura da carreira do CEETEPS e do Processo de Evolução Funcional, bem como seus resultados que serão abordados nos capítulos a seguir.

CAPÍTULO 2 - EVOLUÇÃO FUNCIONAL DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

A primeira vez que o assunto Evolução Funcional foi abordado, no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, foi em 2008. A Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008) implementou na instituição um novo plano de carreira, bem como o processo de avaliação institucional, no qual os colaboradores passam por uma avaliação para progredirem na carreira.

A Evolução Funcional ocorre com base nas regras definidas nas Leis Complementares e Deliberações do CEETEPS. A documentação que define as regras, o cronograma e a operacionalização do processo e que será analisada neste trabalho, segue a seguinte hierarquia:

- Leis Complementares – são elaboradas pelo Governo do Estado de São Paulo, sem qualquer influência direta do CEETEPS. Essas Leis abordam o plano de carreira e o sistema retributório da instituição e incluem algumas regras básicas a serem aplicadas no Processo de Evolução Funcional;
- Deliberação do CEETEPS – as regras mais específicas do processo são determinadas pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS; são elas, a divisão dos grupos de atuação dos colaboradores, os indicadores que serão avaliados e a aplicação das regras já definidas nas Leis Complementares. Outra deliberação é que cada unidade de ensino deve formar uma comissão local, de quatro membros, que ficará responsável pelo andamento do processo dentro de cada unidade;
- Portaria CEETEPS (Cronograma) – de acordo com as deliberações, o Gabinete do Diretor Superintendente deve, anualmente, divulgar o cronograma de aplicação do Processo de Evolução Funcional através de uma portaria publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo; e,
- Instrução URH – a Unidade de Recursos Humanos expede anualmente uma instrução destinada a todas as unidades de ensino do CEETEPS, que contém as orientações para cada

comissão local poder operacionalizar o processo e garantir que as regras e o cronograma sejam cumpridos pelos colaboradores.

Ainda existem outros documentos emitidos pelo CEETEPS, tais como e-mails destinados aos colaboradores e comissão local, comunicados avulsos, dentre outros, que oportunamente serão citados.

2.1. Plano de Carreira do CEETEPS instituído em 2008

Os Artigos 14 ao 19 da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), definem algumas regras que o CEETEPS deve obedecer ao realizar a avaliação; porém, antes, faz-se necessário o conhecimento prévio da estrutura da carreira implantada a partir de 2008, ou melhor, “carreiras”, pois como se trata de uma instituição educacional, existe um diferencial entre a natureza dos colaboradores administrativos e os docentes, que impacta diretamente na elaboração do processo de avaliação. A Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008) definiu a estrutura de carreiras do CEETEPS dos servidores técnico-administrativos, dos docentes de Escolas Técnicas Estaduais (Etecs), dos docentes de Faculdades de Tecnologia (Fatecs) e dos auxiliares de docente.

Para os empregos públicos permanentes técnico-administrativos, foi estabelecida uma tabela de salários, o Anexo VIII da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), onde cada cargo possuía 11 graus de valores de salários (a tabela trabalha com os graus refere-se a eles com letras que variam de “A” a “L”). Dessa forma, os servidores que ingressavam por meio de concursos públicos, iniciavam sua vida funcional no grau “A” e, a cada três anos, poderiam alterar esse grau para o imediatamente superior, em caso de aprovação no processo avaliativo.

Fucci, Peterossi e Menino (2019b) realizaram uma análise dessa tabela e concluíram que o servidor chegaria ao último grau (“L”) após 30 anos de dedicação à instituição, o que chamaram de “projeção de uma carreira completa até a sua aposentadoria”. Em uma análise mais técnica, os autores calcularam que variação dos valores de salários entre um grau e outro é de aproximadamente 5%.

A estrutura das outras carreiras, a serem descritas, funciona de forma diferente. Para os auxiliares de docente foram criados seis níveis denominados

pelo nome da categoria; e, o nível descrito em algarismos romanos varia de “Auxiliar de Docente I” a “Auxiliar de Docente VI”. Nas análises de Fucci, Peterossi e Menino (2019b), foi constatado que a variação salarial entre um nível e outro era de aproximadamente 11%; porém, essa categoria alcançava o topo de sua carreira em praticamente metade do tempo dos servidores técnico-administrativos.

Para os Docentes de Etecs, a ascensão na carreira ocorre de forma idêntica a dos Auxiliares de Docente, com a diferença de possuir sete níveis também denominados pelo nome da categoria e o nível descrito em algarismos romanos, começa em “Professor I” e chega a “Professor VII”. A variação salarial, de acordo com Fucci, Peterossi e Menino (2019b), era de aproximadamente 12%.

A carreira de Docentes de Fatec, funciona de uma forma bem diferente das demais descritas até o momento. Para essa categoria foram criados três empregos públicos distintos - o Assistente, o Associado e o Pleno - e o ingresso em cada um deles dependia da comprovação de experiência e da prova de títulos, no ato do concurso público. Como essa categoria foi separada em três, o acesso de uma para a outra só aconteceria mediante um novo concurso público, por possuir exigências diferentes (SÃO PAULO, 2008). Com apenas dois níveis para cada um desses empregos distintos, eram denominados pelo nome do emprego e o nível descrito em algarismos romanos:

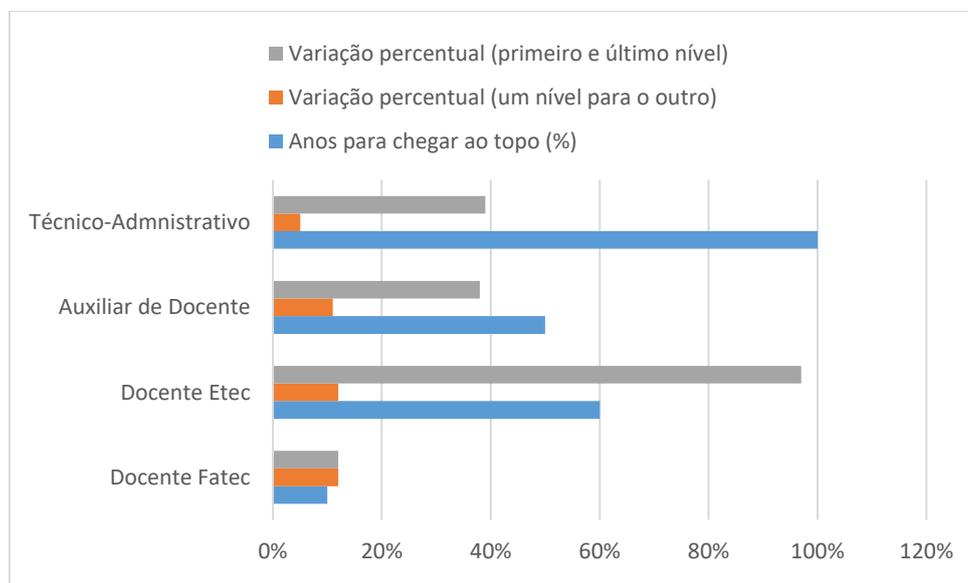
- “Professor Assistente I” e “Professor Assistente II”
- “Professor Associado I” e “Professor Associado II”
- “Professor Pleno I” e “Professor Pleno II”

A depender da titulação e experiência na docência, o ingressante poderia entrar direto na categoria intermediária ou na categoria plena; porém, com apenas dois níveis para cada um desses empregos, os colaboradores pertencentes a essa categoria, passariam apenas uma vez pelo processo avaliativo, visto que a ascensão para os níveis maiores dependia de outras regras (aprovação em novo concurso público). O acréscimo salarial, oriundo de apenas uma aprovação no processo, era de 12%, segundo Fucci, Peterossi e Menino (2019b).

Para ilustrar essas diferenças abordadas anteriormente, será apresentado um gráfico elaborado por Fucci, Peterossi e Menino (2019b), onde é possível

comparar o tempo necessário para chegar ao topo da carreira com a variação percentual de salário entre um nível e outro e entre o primeiro e último nível.

Gráfico 1 - Comparação das carreiras após a edição da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008)



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2019b).

Um ponto importante das carreiras de docentes de Etecs e Fatecs, que se deve levar em consideração, é que o Artigo 30, da citada Lei Complementar, define que os docentes podem assumir funções, dentro de seu emprego de docência, de “Coordenador de Curso, de Coordenador de Área, de Coordenador de Projetos e de Chefe de Departamento”. Essas atividades não estão ligadas diretamente à atividade-fim da docência, mas também fazem parte de suas atribuições. É oportuno citar esse trecho da Lei Complementar ao abordar as carreiras, uma vez que, para os docentes que assumem tais atribuições, o processo avaliativo sofrerá algumas mudanças, que serão abordadas mais à frente.

A Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), define também a possibilidade de contratação de colaboradores em empregos em confiança. Como o preenchimento desses empregos é de livre provimento, ou seja, independe de concurso público, se for de interesse da instituição, os colaboradores que pertencem às carreiras descritas anteriormente podem ser

contratados nessa modalidade. A Lei Complementar prevê, para estes casos, o afastamento do emprego de carreira, para exercer o emprego em confiança. Como será visto mais adiante, esse afastamento não interrompe a contagem de tempo para a participação no processo, mas o processo avaliativo também sofrerá mudanças nesta situação.

O Quadro 2 demonstra, resumidamente, o funcionamento da carreira com base na Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008).

Quadro 2 - Síntese da carreira (L.C. nº 1.044/2008)

Carreira	Diferente para cada classe, desproporcional.
Progressão	Efetuada de 3 em 3 anos para administrativos.
Promoção	Efetuada de 3 em 3 anos para docentes e auxiliares de docente.
Níveis/Graus	Diferentes para cada classe.
Participação	3 anos de efetivo exercício na referência/grau atual para poder participar.
Empregos em confiança	Não prevê avaliações ou evolução para quem possui emprego exclusivamente em confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2. Regras definidas para o Processo de Evolução Funcional pela Lei Complementar nº 1.044/2008

Como citado anteriormente, a Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), por meio de seus Artigos 14 ao 19, institui regras para a realização da avaliação.

No Artigo 14, foi definido que o processo avaliativo para as carreiras de docentes e auxiliares de docente, deveria ser composto por avaliação de desempenho e título de provas, e receberia o nome de “Promoção”, visto que essas carreiras ascendem em níveis. O mesmo artigo ainda dispõe que o interstício mínimo para a participação do processo é de três anos, motivo este que fez com que o CEETEPS aplicasse o disposto na citada Lei Complementar apenas a partir de 2011.

Para que não existissem dúvidas quanto ao procedimento de ingresso de novos colaboradores, quando acontece a vacância de um emprego no qual o ocupante já havia passado por uma ou mais promoções, o Artigo 15 da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008) estabelece que o emprego retornaria automaticamente para o nível inicial:

Artigo 15 - Na vacância, os empregos públicos das classes de Professor II a VII, de Professor Assistente II, Professor Associado II, Professor Pleno II e de Auxiliar de Docente II a VI retornarão à classe inicial da respectiva carreira (SÃO PAULO, 2008).

Os Artigos 16, 17 e 18 definem o processo avaliativo para as carreiras de empregos públicos permanentes técnico-administrativos. Denominada de “Progressão”, para esta carreira apenas era aplicada uma avaliação de desempenho, conforme os itens abaixo definidos pelo Artigo 18, que leva em consideração as atribuições e responsabilidades inerentes a cada emprego público:

I - assiduidade;
II - disciplina;
III - pontualidade;
IV - iniciativa;
V - responsabilidade;
VI - qualidade do trabalho;
VII - produtividade;
VIII - relacionamento pessoal;
IX - organização;
X - interesse pelo trabalho;
XI - aperfeiçoamento de conhecimentos, mediante apresentação de certificado de conclusão de cursos pertinentes à área de atuação do servidor, com duração mínima de 30 (trinta) horas.

Em ambos os casos, Progressão e Promoção, a Lei Complementar definiu que o CEETEPS, por meio de seu Conselho Deliberativo, fixasse os critérios para a aplicação do processo avaliativo. Dessa forma, a instituição pode implantar a Evolução Funcional de forma livre, porém, deve atender às exigências e regras, previamente estipuladas em lei, e criar um conjunto de metas ou resultados esperados de seus colaboradores. Para regulamentar o processo, o Conselho Deliberativo do CEETEPS edita a Deliberação CEETEPS nº 03/2011 (SÃO PAULO, 2011a), que posteriormente foi substituída pela Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b), que cria um modelo

de avaliação institucional com “*metas e regras definidas*” (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Antes de abordar as regras específicas, dadas pelas deliberações internas da instituição, é necessário citar o contido no Artigo 19 da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), que define que os colaboradores, que se encontrassem em determinadas situações, ficavam impedidos de participar da avaliação, uma vez que tais situações impediam a promoção ou progressão na carreira. Para participarem do processo, os colaboradores deveriam atender a alguns requisitos:

- I - estar no exercício do seu emprego público há pelo menos 3 (três) anos;
- II - não possuir mais de 6 (seis) faltas, justificadas ou injustificadas, em cada ano civil, no interstício do grau;
- III - não ter sofrido qualquer penalidade administrativa, nos últimos 36 (trinta e seis) meses que antecedam o processo de avaliação de desempenho.

O “ano civil” são os três anos que constituem o período de interstício para a avaliação e participação no Processo de Evolução Funcional, esse período foi definido em Deliberações e documentações internas da instituição.

Um outro impeditivo da participação é o afastamento do colaborador de seu emprego público de natureza. Os afastamentos de cargo ou função são situações previstas no âmbito do serviço público, e na Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008) não é diferente. Existem diversas situações, previstas na referida lei, em que o colaborador pode se afastar de sua atividade e carregar ou não um prejuízo financeiro. Para tanto, a participação de colaboradores afastados, na Evolução Funcional, era vedada; a exceção era somente para os casos em que o afastamento fosse considerado efetivo exercício (isso varia de acordo com a natureza do afastamento e depende também de legislação própria que não vem ao caso discutir neste trabalho) ou que o afastamento ocorresse em virtude do colaborador exercer um emprego em confiança na instituição, como já abordado anteriormente.

O Quadro 3 resume as regras para a participação que a referida lei instituiu.

Quadro 3 - Regras para a participação (L.C. nº 1.044/2008)

Estar em exercício no respectivo emprego permanente (referência e grau) há pelo menos três anos.
Não possuir mais de 6 (seis) faltas, justificadas ou injustificadas, em cada ano civil do período de avaliação.
Não ter sofrido penalidade dentro do período de avaliação.
Delegou ao Conselho Deliberativo do CEETEPS criar as regras complementares e métodos para avaliar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3. Regras definidas para o Processo de Evolução Funcional pelas Deliberações CEETEPS nºs 03/2011, 06/2011 e 07/2014

Inicialmente foi publicada a Deliberação CEETEPS nº 03/2011 (SÃO PAULO, 2011a), que continha a regulamentação para a aplicação do primeiro Processo de Evolução Funcional em 2011. Entretanto, como havia uma série de erros a serem corrigidos na redação, o CEETEPS optou pela publicação de uma segunda deliberação, a Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b); que além de revogar a anterior, retroagiu os efeitos ao início do processo de 2011, ou seja, para todos os fins o processo ocorreu pelas regras definidas na Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b).

A referida deliberação estabeleceu uma estrutura para o processo, que foi dividido em quatro fases de avaliações diferenciadas para a composição da nota final. Nota esta que era aplicada em forma de percentual; o servidor seria aprovado e ganharia a ascensão na carreira com 75% ou mais dos pontos atingidos.

Para que o colaborador pudesse participar do processo, a Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b) previa uma avaliação dos últimos 38 meses de trabalho. Desses, 36 meses (03 anos) deveriam ser de efetivo exercício, ou seja, era permitido que nos últimos 38 meses o colaborador tivesse faltas, licença ou afastamentos, que não ultrapassassem dois meses. Caso contrário, ele não poderia participar naquele ano. Nesse caso, a referida

deliberação definiu, como período de interstício, a data 1º de abril de três anos anteriores até 31 de maio do ano em que o colaborador participasse do processo, desta maneira estavam definidos os 38 meses do período de avaliação. Para exemplificar, se um colaborador participou do processo em 2011, seu período de interstício para a avaliação foi de 01/04/2008 a 31/05/2011; um outro colaborador que participou em 2012, teve como período de avaliação de 01/04/2009 a 31/05/2012; e assim sucessivamente.

As quatro fases previstas na mencionada deliberação eram: avaliação de competências, atualização profissional, prova de conhecimentos específicos e utilização do resultado do SAI.

A Avaliação de Competências é a avaliação 360 graus dos colaboradores. Existem quatro grupos de colaboradores que participam do processo: os docentes, os auxiliares de docente, os administrativos e os gestores.

As avaliações são aplicadas para apreciar o desempenho do colaborador em competências como planejamento, execução, comunicação, pontualidade, assiduidade e trabalho em equipe. Para os gestores, as competências são mais direcionadas para as atividades de comando como capacidade de gestão, gestão em equipe, preparo e qualificação (FUCCI, PETEROSI; MENINO, 2020).

Todos os colaboradores participantes realizavam a autoavaliação e eram avaliados pelos superiores e colegas conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de Avaliadores

Grupo dos colaboradores	Grupo dos avaliadores
Administrativos	Superior imediato e clientes internos
Gestores	Superior imediato e equipe de trabalho
Auxiliares de docente	Superior imediato e docentes
Docentes	Apenas superior imediato

Fonte: Adaptado da Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b).

Ao analisar o quadro, nota-se uma particularidade nas avaliações dos docentes. A deliberação previa que os docentes, que ministravam aulas em mais de uma unidade de ensino do CEETEPS, deveriam ser avaliados pelos

respectivos superiores imediatos; porém, diferente dos outros grupos que eram avaliados por outros colaboradores (do mesmo nível hierárquico), que utilizavam dos serviços do colaborador ou eram seus subordinados, o docente não passa por uma avaliação 360 graus. Como diversos autores abordados neste trabalho já apontaram, existem grandes desvantagens em não utilizar a avaliação 360 graus. Esses docentes eram avaliados apenas em 90 graus, método que já está em desuso (GRAMIGNA, 2007).

Outro problema na avaliação dos docentes é a falta de avaliação dos clientes externos, como os alunos. Esse tipo de avaliação está previsto no SINAES (BRASIL, 2004) e sua importância foi apontada por Queiroz (2011).

Cabe ressaltar que os problemas apontados anteriormente são encontrados apenas para as situações de docentes que ministram aulas; pois os docentes afastados para exercer um projeto, a coordenação de projeto ou até mesmo uma função em confiança, eram avaliados como administrativos ou gestores.

Quanto aos indicadores das avaliações, os docentes (Etec e Fatec) e os auxiliares de docentes eram avaliados pelos mesmos indicadores (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019b). Isso é realmente inviável, já que um grupo exerce atividade totalmente pedagógica e o outro, o grupo de auxiliares de docente, dá apoio aos mesmos, porém, trata-se de uma atividade administrativa. Indicadores como “Busca o melhor resultado no processo ensino-aprendizagem” e “Constrói e planeja os recursos e dispositivos e as sequências didáticas em seu plano de ensino” (SÃO PAULO, 2011b), dentre outros, jamais poderiam ser aplicados em uma avaliação de auxiliar de docente, visto que as atividades atribuídas a esse grupo não contemplam atividades de docência.

A Atualização Profissional é a etapa onde os cursos de atualização e aperfeiçoamento, realizados pelos colaboradores, são pontuados. Os colaboradores dos grupos administrativos, gestores e auxiliares de docente precisavam cursar uma quantidade mínima de horas durante o período de interstício; caso esse número mínimo fosse atingido, o colaborador pontuava com percentual máximo nessa etapa.

Para os docentes, além dos cursos, diversas atividades pedagógicas e técnico-administrativas eram pontuadas, conforme os anexos III e IV da Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b). Para esse grupo,

existiam várias formas de atingir os 55 pontos (Etec) e os 750 pontos (Fatec) necessários para obter o percentual máximo nesse item. Atividades pedagógicas como publicação de livros e artigos, apresentação de trabalhos em seminários e congressos, dentre outras que fazem parte da vida acadêmica de um docente, eram suscetíveis de pontuação. Porém, as maiores pontuações eram dadas para aqueles que exerciam atividades acadêmico-administrativas, o que não é a realidade da maioria dos docentes. Para exemplificar: um docente de Etec que publicar seis artigos nos 38 meses de interstício para a avaliação, terá atribuição de um ponto por artigo, mas como no anexo há o limite de cinco artigos, esse item lhe renderá apenas cinco pontos dos 55 necessários para a pontuação máxima. Já um docente que exercer a coordenação de curso em uma unidade de ensino (mesmo que for com a carga horária baixa), pontuará 0,6 ponto por mês ($0,6 \times 38 \text{ meses} = 22,8 \text{ pontos}$). Desta maneira, é possível perceber que as atividades técnico-administrativas continham pontuação muito maior do que as pedagógicas, que estavam relacionadas às atividades-fim da maioria dos docentes. Isso também tornava a obtenção da pontuação máxima, nesse item, mais “difícil” em relação aos demais grupos de colaboradores.

Como os anexos também previam pontuação para titulações de ensino superior, especialização, mestrado e doutorado, a situação exposta anteriormente era bem aliviada. Os pontos atribuídos para estas titulações eram altos e, diferente dos outros itens, não era necessário que fossem finalizadas durante os 38 meses do período de avaliação. A conclusão poderia ser anterior a esse período; porém, cada titulação só poderia ser utilizada uma única vez, ou seja, em apenas um processo.

A maior exigência para o grupo dos docentes ficava ainda mais evidente na etapa da prova específica, que era aplicada apenas para os grupos de docentes e auxiliares de docente, conforme item IX do Artigo 8º da Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b):

IX - Prova específica para cada categoria:

- a)** Docentes: Prova de Desenvolvimento e Planejamento do Trabalho Docente;
- b)** Auxiliares de Docente: Prova de conhecimentos sobre competência da função;
- c)** Docentes e Auxiliares de Docente, ocupantes de emprego público em confiança direta ou de comando: Prova de conhecimentos sobre gestão e liderança.

A prova de conhecimentos específicos, aplicada nos processos dos anos de 2011 a 2014, foi elaborada por uma consultoria externa contratada pelo CEETEPS que também disponibilizou e gerenciou o sistema web nos processos até 2016.

Por fim, na última etapa, eram utilizados os resultados de um outro processo de avaliação, o Sistema de Avaliação Institucional.

O SAI é uma avaliação institucional que ocorre anualmente desde 1997; cujo objetivo é apurar a eficiência da instituição mediante a aplicação de questionários específicos para alunos, professores, funcionários, pais e gestores, e é a única etapa onde os clientes externos participam da avaliação. Esse processo tem como propósito avaliar as unidades de ensino coletivamente; e, com a visão desses atores, cada unidade de ensino é classificada com uma pontuação (PETEROSI; MENINO, 2008). O resultado era utilizado como 20% da nota final no Processo de Evolução Funcional e levava em consideração a(s) unidade(s) de ensino em que os colaboradores prestaram serviço nos últimos 38 meses.

No final do processo, os pontos de todas as etapas eram somados e era considerado aprovado (e promovido) o colaborador que atingisse, no mínimo, 75% dos pontos.

Quando o colaborador era promovido, só participaria novamente de outra avaliação após três anos, ou não participaria mais, caso atingisse o último grau/referência da carreira. Para o feedback do colaborador e para a gestão de pessoas da instituição esse intervalo era prejudicial, uma vez que três anos é um período muito longo para a realização de uma reavaliação e não atende ao princípio de continuidade da avaliação apontado por Melchior (2011). E, ainda, traz dificuldades para que a instituição identifique possíveis problemas e implante as devidas correções e melhorias.

A Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b) permaneceu inalterada até 2013, e em 2014 foi publicada a Deliberação CEETEPS nº 07/2014 (SÃO PAULO, 2014a), que realizou uma modificação na apuração do efetivo exercício dos colaboradores. A partir dessa mudança, ao invés de o colaborador ter de cumprir 36 meses de efetivo exercício de um total de 38 meses; em 2014, era apurado se dentro dos últimos 36 meses o colaborador possuía mais que 12

faltas justificadas ou mais de seis faltas injustificadas. Caso o colaborador ultrapassasse algum desses dois limites, ficaria de fora do processo.

Estava previsto, na Deliberação CEETEPS nº 06/2011 (SÃO PAULO, 2011b), que cada unidade de ensino formaria uma comissão local para orientar e validar as informações dos seus respectivos colaboradores. Como o CEETEPS possui 297 unidades, a URH necessitou descentralizar algumas atividades; o que criou também uma hierarquia na operacionalização do processo.

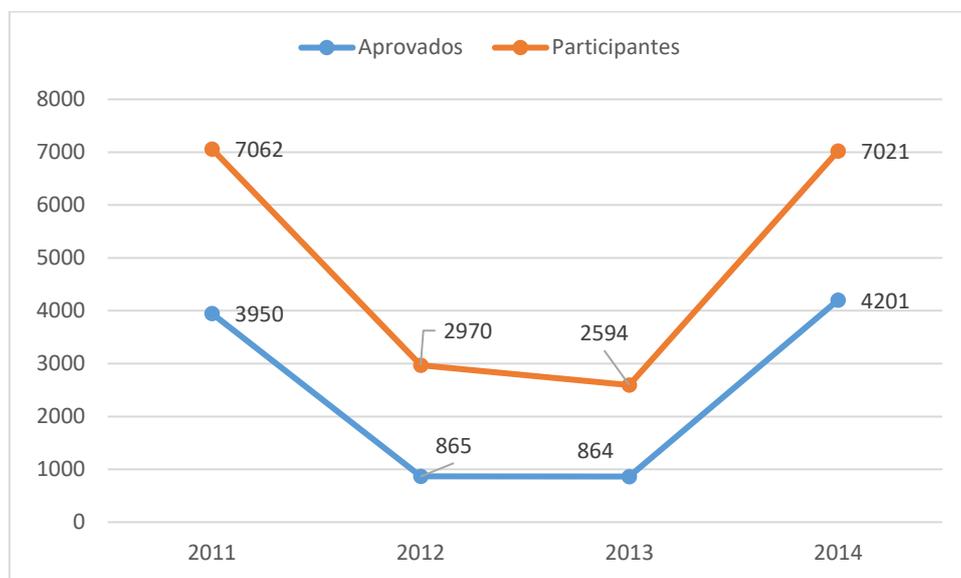
A URH elaborou instruções anuais para orientar as comissões locais quanto aos procedimentos a serem adotados. Para facilitar uma eventual consulta a esses documentos, as instruções elaboradas para os anos de 2011 a 2014 foram:

- Instrução nº 002/2011 – URH (CEETEPS, 2011);
- Instrução nº 001/2012 – URH (CEETEPS, 2012);
- Instrução nº 002/2013 – URH (CEETEPS, 2013); e
- Instrução nº 001/2014 – URH (CEETEPS, 2014).

Nessas instruções, observa-se que a URH orientou as comissões locais e direcionou as tarefas em cada uma das etapas. É visível também que para um processo tão grande, com um número considerável de unidades de ensino e participantes, o CEETEPS apostou na tecnologia e desenvolveu ferramentas internas para possibilitar que o processo fosse realizado totalmente, ou quase que totalmente, através de sistemas web. Com exceção da entrega dos documentos comprobatórios da Atualização Profissional, que os colaboradores entregavam fisicamente na unidade de ensino e, posteriormente, a comissão local alimentava a pontuação no sistema, todas as demais etapas eram realizadas dentro do sistema, que os colaboradores e as comissões locais acessavam através de logins e senhas.

A seguir serão comentados os resultados dos processos dos anos de 2011 a 2014.

Gráfico 2 - Participantes e aprovados nos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2014

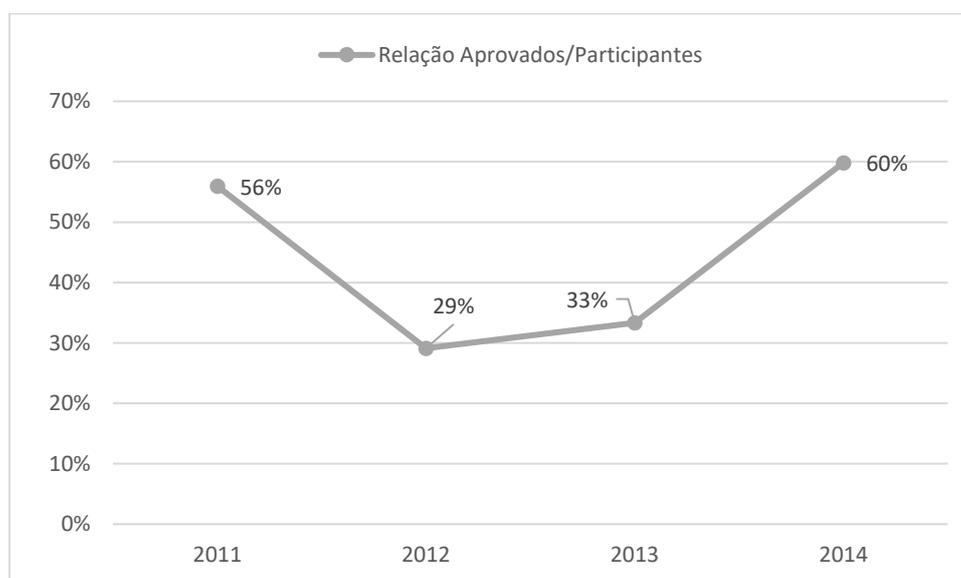


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

O Gráfico 2 apresenta os números de colaboradores participantes em cada processo, representados pela linha cor de laranja. Segundo Fucci, Peterossi e Menino (2019b), a queda nos números apresentados, nos anos de 2012 e 2013, se deve ao fato de que o processo era aplicado aos servidores a cada três anos; portanto, a grande massa participou do primeiro ano em 2011, ano da aplicação do primeiro Processo de Evolução Funcional e só voltou a participar três anos depois, em 2014. Novamente, nessa situação, a instituição tem dificuldades para identificar problemas na execução das atividades realizadas pelos colaboradores. É importante ressaltar que, nos três primeiros anos, a avaliação foi aplicada para grupos de pessoas diferentes.

No Gráfico 3 está representada, em porcentagem, a relação de colaboradores aprovados/participantes. No ano de 2014, o percentual de colaboradores aprovados aumentou pouco em relação ao de 2011; o que leva à conclusão que a modificação na forma de apurar os três anos de efetivo exercício não influenciou diretamente no resultado do processo.

Gráfico 3 - Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2014



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

O Quadro 5 resume a estrutura e as principais regras para a participação no processo de Evolução Funcional.

Quadro 5 - Estrutura e regras do Processo de Evolução Funcional (2011 a 2014)

Evolução	O período de avaliação era de 38 meses, com ampliação dos 36 meses previstos na legislação.
Participação	O colaborador participava do processo se obtivesse 36 meses de efetivo exercício dentro dos 38 meses estabelecidos como período de avaliação. Porém, a regra foi modificada em 2014, com a Deliberação CEETEPS nº 07/2014 (SÃO PAULO, 2014a).
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho foi instituída em 360 graus (90 graus para os docentes) dentro do Processo de Evolução Funcional.
Atualização profissional	Regras foram criadas para quantificar e pontuar as atividades acadêmico-administrativas, realizadas pelos docentes durante o período dos

	38 meses. Para as demais categorias, somente cursos eram pontuados.
Prova	Os docentes e auxiliares de docente realizavam uma prova de conhecimento pedagógico.
SAI	O processo utilizava o resultado de uma outra avaliação (coletiva), para compor a nota
Aplicação	Esse modelo foi aplicado nos processos referentes aos anos de 2011 a 2014.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da mudança instituída pela Deliberação CEETEPS nº 07/2014 (SÃO PAULO, 2014a), essa regra foi utilizada apenas para esse ano; pois, ainda em 2014, a Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008) teve sua redação alterada pela Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b), o que provocou a necessidade de elaboração de novas deliberações.

2.4. O novo plano de carreira do CEETEPS a partir de 2014 e as novas regras para o Processo de Evolução Funcional

Diferente da estrutura de carreiras instituída pela Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), a Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b) reorganizou todos os empregos do CEETEPS que passaram a ter a mesma estrutura de remuneração. Todas as tabelas de salários estão organizadas com a possibilidade de evolução funcional na “horizontal” (onde se altera o grau, de A a P, semelhante ao grupo dos colaboradores administrativos na regra anterior) e na “vertical” (onde se altera a referência - I, II, III - semelhante ao grupo dos colaboradores docentes).

Figura 5 - Exemplo de tabela de salários

		Grau				
		A	B	C	...	P
Referência	I	Ref I Grau A	Ref I Grau B	Ref I Grau C	Ref I Grau ...	Ref I Grau P
	II	Ref II Grau A	Ref II Grau B	Ref II Grau C	Ref II Grau ...	Ref II Grau P
	III	Ref III Grau A	Ref III Grau B	Ref III Grau C	Ref III Grau ...	Ref III Grau P

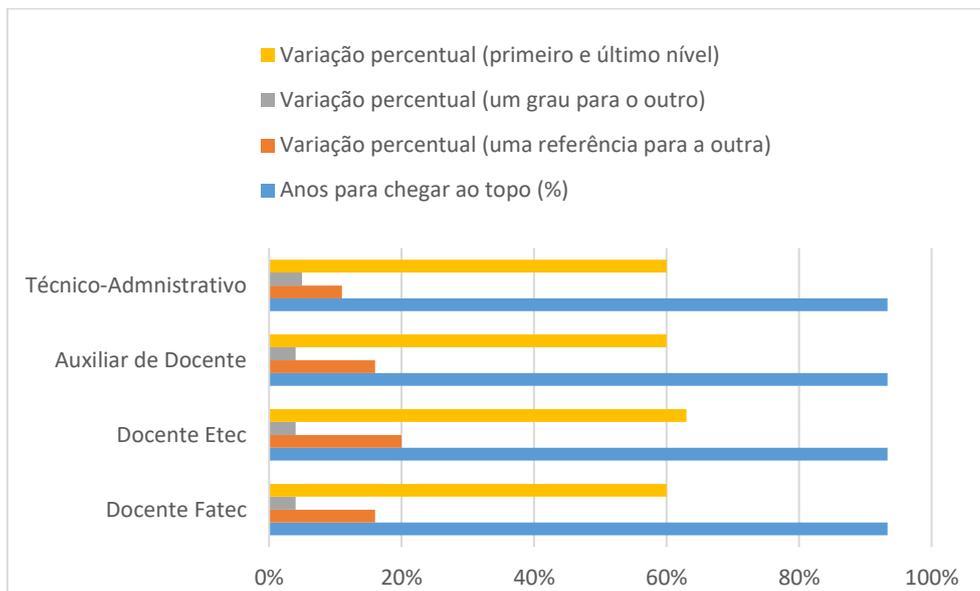
Fonte: Adaptado de Fucci, Peterossi e Menino (2019b).

A estrutura de carreiras, alterada pela referida Lei Complementar, é semelhante para todos os empregos do quadro. É claro que ainda existem diferenças salariais entre os cargos, mas a unificação de um sistema retributivo, sem grandes diferenças, torna mais fácil, para a instituição, ser transparente no momento de avaliar.

No caso dos Docentes de Fatec, foi apresentado, na regra do plano de carreira anterior, que os ingressantes desse emprego poderiam entrar diretamente por meio de concurso público na categoria intermediária ou plena. Com essa mudança, os ingressantes, de qualquer categoria, iniciam sempre na referência I, grau A. Em face desse apontamento, cabe um estudo futuro para a averiguação quanto aos ingressantes desse emprego; uma vez que é possível, que, docentes mais gabaritados, deixem de se interessar por assumir tal emprego, em virtude de ingressarem obrigatoriamente com a remuneração inicial.

O Gráfico 4 a seguir demonstra como a reestruturação ficou mais alinhada se comparada com as carreiras da lei anterior; pois, para todos os empregos a variação entre um grau e outro gira em torno de 4 a 5%. Já a variação entre as referências é um pouco mais desbalanceada, uma vez que para o grupo de administrativos, a variação é de 11%, para os docentes de Etec, a variação é de 20% e para os docentes de Fatec e Auxiliares de docente, a variação corresponde a 16%.

Gráfico 4 - Comparação das carreiras após a edição da Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b)



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2019b).

Como todas as carreiras possuem a mesma estrutura, a partir de 2015 e até o momento atual, passaram a existir dois Processos de Evolução Funcional: a Progressão (evolução horizontal) e a Promoção (evolução vertical).

A Promoção é realizada de seis em seis anos; para tanto, os servidores apresentam as titulações necessárias para evoluir verticalmente na referência, conforme o Artigo 15 Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), alterada pela Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b). Entretanto, ao contar seis anos a partir de 01/07/2014, data da vigência da Lei, o primeiro Processo de Evolução Funcional (Promoção) só ocorreu em 2020, ano este que não será analisado neste trabalho devido aos atrasos na aplicação do processo, provocados pela pandemia da Covid-19.

Já o Processo de Evolução Funcional (Progressão) é um processo de avaliação semelhante ao aplicado anteriormente; porém, desta vez, as avaliações são realizadas anualmente e a progressão na carreira é dada após a aprovação, em dois processos consecutivos ou não. Essa alteração resolve o problema de continuidade das avaliações, que foi apontado anteriormente.

O processo de transição entre a Lei Complementar de 2008 e a de 2014 gerou várias ocorrências. Nas Disposições Transitórias, da referida Lei, foram previstas uma Progressão Especial e uma Promoção Especial.

Tudo o que foi balanceado nas carreiras, tornou-se novamente desbalanceado nessa transição. A Progressão Especial contabilizou, de forma automática, sem precisar de nenhuma avaliação, o tempo de efetivo exercício dos colaboradores, para enquadrá-los na nova tabela de salário. A cada dois anos de trabalho, o colaborador ganhou um grau na tabela. Assim, o colaborador que possuísse dois anos de efetivo exercício completos, seria enquadrado no Grau B; se possuísse quatro anos, seria enquadrado no Grau C; e, assim por diante. O problema, nessa etapa, é que os ocupantes exclusivos de emprego em confiança, ficaram de fora da progressão.

No caso da Promoção Especial, a segregação foi maior ainda; uma vez que a mesma foi aplicada apenas a docentes, ficaram de fora não só os ocupantes de empregos em confiança, como todos os colaboradores administrativos e auxiliares de docente. Na Promoção é avaliada apenas a titulação que o colaborador possui e, para cada emprego, existe uma exigência mínima na promoção para as referências II e III. A promoção Especial possibilitou ainda aos docentes, que possuíam as referidas titulações, serem promovidos da referência I para a III diretamente; o que não ocorreu na Promoção (regular), realizada no ano de 2020, devido ao disposto no Artigo 15 da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), alterada pela Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b): “Artigo 15 - A promoção é a passagem do servidor da referência em que se encontra para a referência imediatamente superior da respectiva classe”.

Uma vez apontados esses desbalanceamentos, vale ressaltar que o conteúdo abordado, neste subcapítulo, foi previsto na Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b), que é de autoria do Governo do Estado de São Paulo, e que não cabe ao CEETEPS reparar tais aplicações da Lei.

O quadro 6, demonstra, resumidamente, o funcionamento da carreira com base na Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008).

Quadro 6 - Síntese da carreira (L.C. nº 1.240/2014)

Carreira	Igual para todas as classes, porém desproporcional na aplicação da Promoção Especial
----------	--

Evolução	Divisão do Processo de Evolução Funcional em Promoção e Progressão para todas as carreiras.
Progressão	Efetuada de dois em dois anos para todas as classes.
Promoção	Efetuada de seis em seis anos para todas as classes.
Níveis/Graus	Níveis: três (de I a III, com exceção das classes de nível básico que possuem dois níveis). Graus: 15 (de A a P para todas as classes).
Participação	Anual na progressão. Após cumprir seis anos de efetivo exercício e ter a titulação exigida na promoção.
Empregos em confiança	Não prevê avaliações ou evolução para quem possui emprego exclusivamente em confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As novas regras estabelecidas para o Processo de Evolução Funcional (Progressão), são apresentadas no quadro 7:

Quadro 7 - Regras para a participação na progressão (L.C. nº 1.240/2014)

Estar em exercício no respectivo emprego permanente (referência e grau) a pelo menos um ano.
Para a progressão na carreira, é necessário que o colaborador seja aprovado em dois processos.
Não possuir mais de 6 (seis) faltas injustificadas ou 12 (doze) justificadas, em cada ano civil do período de avaliação.
Não ter sofrido penalidade dentro do período de avaliação.
Delegou ao Conselho Deliberativo do CEETEPS a criação das regras complementares e dos métodos para avaliar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resumo das novas regras, estabelecidas para o Processo de Evolução Funcional (Promoção), é apresentado no Quadro 8:

Quadro 8 - Regras para a participação na promoção (L.C. nº 1.240/2014)

Estar em exercício no respectivo emprego permanente (referência e grau) a pelo menos seis anos.
Possuir a titulação necessária para o respectivo emprego definida na referida lei.
Delegou ao Conselho Deliberativo do CEETEPS criação das regras complementares e dos métodos para avaliar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5. Regras definidas para o Processo de Evolução Funcional pelas Deliberações CEETEPS nºs 26/2016, 30/2016 e 34/2017

A grande modificação implantada pela Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b) ocorreu no plano de carreiras do CEETEPS. Nas regras do Processo de Evolução Funcional, agora denominado de Progressão, a única mudança significativa foi a alteração na aplicação da avaliação de três em três anos para um modelo anual. Para participar do processo, o colaborador somente não podia possuir mais que 12 faltas justificadas ou mais de seis faltas injustificadas, nos últimos 12 meses. Dessa forma, a referida Lei forçou a edição de nova deliberação para a implantação de nova regra.

Como em 2015 aconteceu a Progressão Especial relatada acima, estrategicamente, a Deliberação CEETEPS nº 26/2016 (SÃO PAULO, 2016a) “atrasou” o processo a ser aplicado em 2015, para que fosse realizado paralelamente com o processo de 2016. A participação no Processo de Evolução Funcional (Progressão) de 2015 só poderia ocorrer se o colaborador não fosse beneficiado pela Progressão Especial; e, como a maioria deles foi beneficiada, o processo de 2015 contou com poucos participantes, somente aqueles que não tinham dois anos de efetivo exercício para progredir pelo menos um grau. A grande maioria que participou dos processos de 2011 e 2014, voltou a participar somente em 2016, mas a partir de então a participação seria anual.

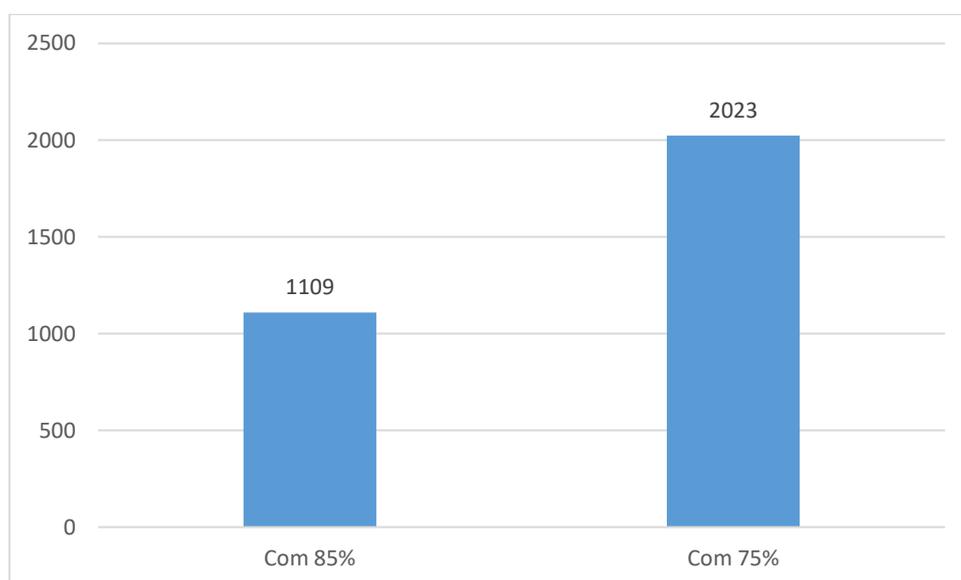
Das mudanças no processo, que foram instituídas pela Deliberação CEETEPS nº 26/2016 (SÃO PAULO, 2016a), pode-se destacar:

- A prova de conhecimentos, que era aplicada para os grupos de docentes e auxiliares de docente, foi excluída do processo e o percentual da nota destinado a ela foi redistribuído em outras etapas;
- O período de interstício do processo foi definido entre 1º de junho do ano anterior até 30 de junho do ano em que o colaborador participasse do processo;
- Os docentes de Etec e Fatec passaram a possuir o mesmo anexo de pontuação para a Atualização Profissional e têm como meta atingir 30 pontos em cada processo;
- Ao invés de realizar o processo a cada três anos, para garantir a evolução, o processo passou a ser realizado anualmente; e, para o colaborador progredir, ele deve ser aprovado em dois processos, consecutivos ou não. Essa mudança atende ao princípio de continuidade das avaliações, proposto por Melchior (2011), e proporciona à instituição dados mais valiosos e mais atualizados;
- O problema, já citado, que revela que o grupo de docentes é avaliado apenas pelo(s) seu(s) superior(es), o que leva a uma avaliação de 90 graus, agora é compartilhado também com o grupo de auxiliares de docente, uma vez que não há mais necessidade de avaliações por clientes internos para este grupo; e,
- A média de corte da nota final para a aprovação aumentou de 75% para 85%.

De todas as alterações apresentadas, apenas o aumento da média de corte da nota final não se mantém até hoje. Os objetivos dessa mudança, publicada somente em 2016, não ficaram claros; porém, conforme já abordado anteriormente, os efeitos da Deliberação CEETEPS nº 26/2016 (SÃO PAULO, 2016a) retroagiram também ao processo de 2015. Na data da publicação da deliberação, os colaboradores participantes já haviam realizado os seus cursos e atualizações profissionais para o ano de 2015, sem saber que a exigência mudaria. O procedimento não foi totalmente transparente; que, para implantação de um sistema avaliativo, deve-se definir previamente um conjunto de metas ou resultados esperados da atuação dos indivíduos (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Somente após a publicação dos resultados dos processos de 2015 e 2016, o Conselho Deliberativo reconsiderou e editou a Deliberação CEETEPS nº 30/2016 (SÃO PAULO, 2016b), na qual a nota de corte para a aprovação retornou para 75%. Antes dessa mudança, 1.109 colaboradores foram aprovados no processo referente ao ano de 2015. Com a edição da referida deliberação, o resultado foi republicado e o número de aprovados subiu para 2.023 colaboradores; um aumento de aproximadamente 82%, conforme o gráfico 5.

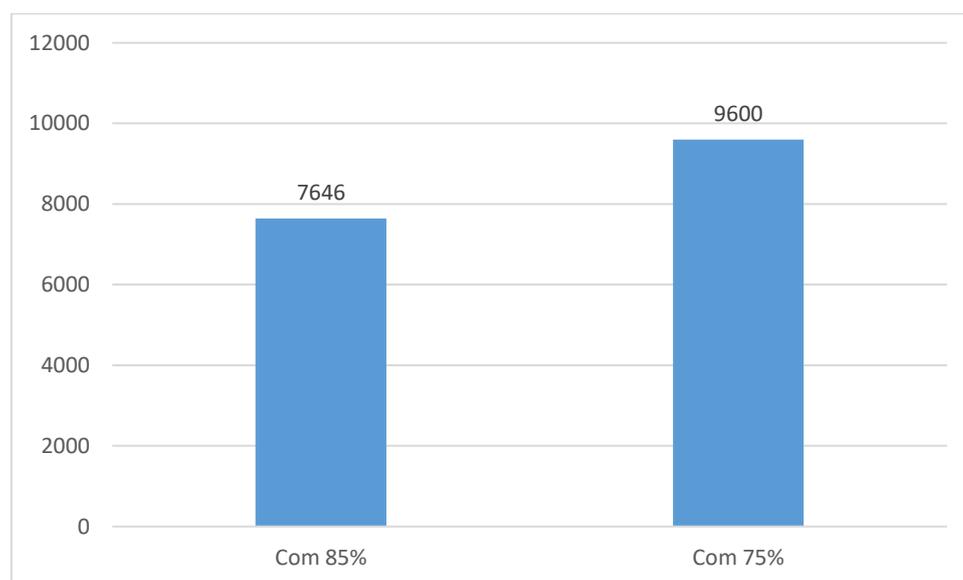
Gráfico 5 - Resultados do Processo de Evolução Funcional (Progressão) de 2015 (antes e depois da mudança na nota de corte)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

No processo referente ao ano de 2016, antes da mudança, 7.046 colaboradores haviam sido aprovados, após edição da referida deliberação, o número subiu para 9.600; um aumento de aproximadamente 36% de aprovados, conforme o gráfico 6.

Gráfico 6 - Resultados do Processo de Evolução Funcional (Progressão) de 2016 (antes e depois da mudança na nota de corte)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

Em 2017, uma nova deliberação foi editada, a Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017). Ela manteve a estrutura da Deliberação CEETEPS nº 26/2016 (SÃO PAULO, 2016) e a nota final para a aprovação ficou em 75%. As mudanças nessa nova deliberação foram nos anexos de Atualização Profissional e de Avaliação de Competências.

Na Atualização Profissional foi acrescentada, nos grupos de administrativos, auxiliares de docente e gestores, a possibilidade de pontuar, também, com as atividades acadêmico-administrativas que foram exercidas durante o ano. A meta de pontuação, para esses grupos, vai variar de acordo com o nível de escolaridade do emprego de cada colaborador. Essa ação, mais uma vez, tenta balancear as diferenciações entre os docentes e os demais grupos.

Os anexos, referentes à Avaliação de Competências, foram atualizados e o seu teor modificado. Os descritores de avaliação, desta deliberação, são utilizados até hoje no Processo de Evolução Funcional; e, por serem a versão mais atual da avaliação, eles serão analisados no próximo capítulo.

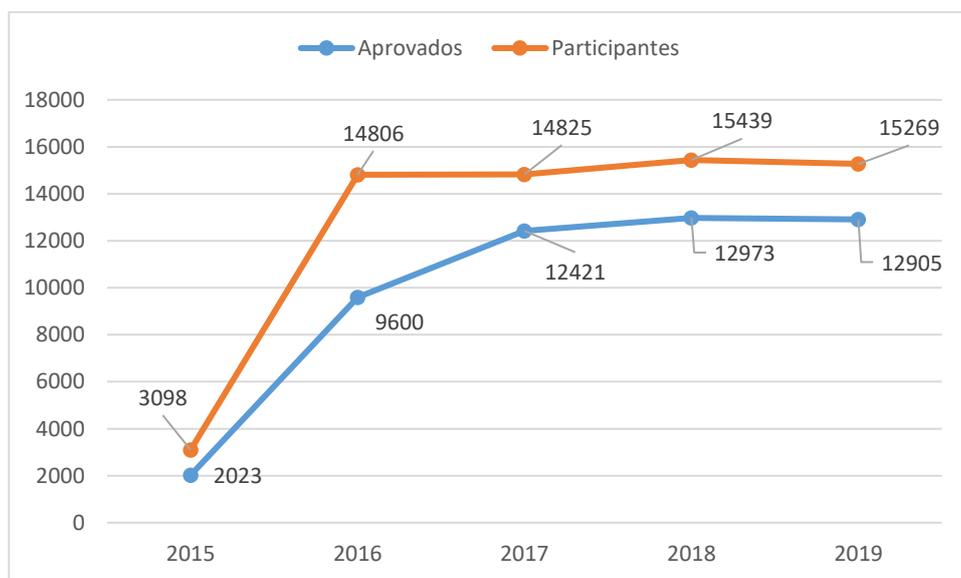
A Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017) instituiu o processo de Evolução Funcional até o ano de 2019; e, a URH elaborou

instruções entre os anos de 2015 e 2019 para orientar as comissões locais quanto aos procedimentos a serem adotados. São elas:

- Instrução nº 006/2016 – URH (CEETEPS, 2016);
- Instrução nº 004/2017 – URH (CEETEPS, 2017);
- Instrução nº 003/2018 – URH (CEETEPS, 2018); e,
- Instrução nº 001/2019 – URH (CEETEPS, 2019).

Os resultados dos processos dos anos de 2015 a 2019 são descritos a seguir. No Gráfico 7 são apresentados os números de participantes e aprovados nos processos a partir de 2015. Neste primeiro ano, o número baixo de participantes é justificado pela aplicação da Progressão Especial, pois aqueles que foram contemplados por ela, não participaram do processo regular (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019b).

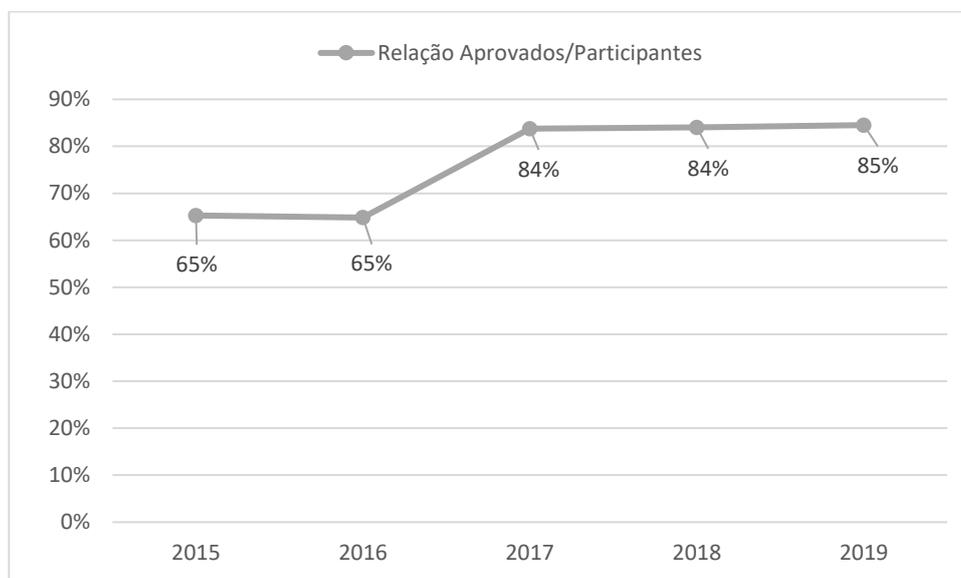
Gráfico 7 - Participantes e aprovados nos Processos de Evolução Funcional de 2015 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

No Gráfico 8, é apresentada a relação de aprovados/participantes, nos processos relativos ao período de 2015 a 2019.

Gráfico 8 - Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2015 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

O Quadro 9 resume a estrutura e as principais regras para a participação no processo de Evolução Funcional (Progressão).

Quadro 9 - Estrutura e regras do Processo de Evolução Funcional (2015 a 2019)

Evolução	O período de avaliação era de um ano.
Participação	O colaborador participava do processo se não possuísse mais de 6 (seis) faltas injustificadas ou 12 (doze) faltas justificadas no ano de avaliação.
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho em 360 graus (90 graus para os docentes e auxiliares de docente) foi instituída dentro do Processo de Evolução Funcional (Progressão).
Escala	Diferente das demais, a Deliberação CEETEPS nº 26/2016 (SÃO PAULO, 2016a) estabeleceu, para os anos de 2015 e 2016, uma avaliação com escala baseada em Likert, com valores de

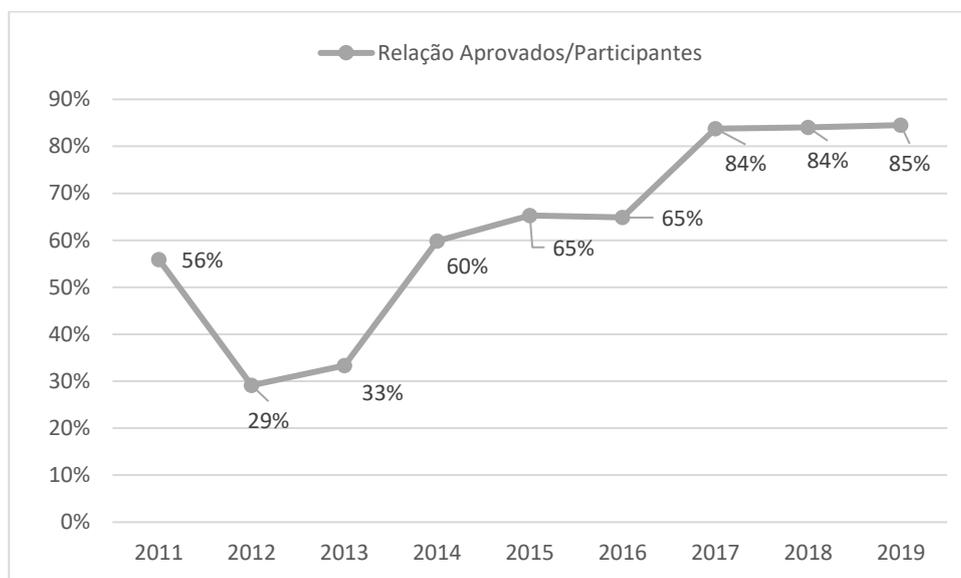
	um a quatro; nos demais anos, a escala variou entre um e seis.
Atualização profissional	Regras foram criadas para quantificar e pontuar as atividades acadêmico-administrativas realizadas pelos participantes de todas as categorias durante o período de avaliação.
Prova	Não é mais aplicada.
SAI	O processo utilizava o resultado de uma outra avaliação (coletiva), para compor a nota.
Aplicação	Esse modelo foi aplicado nos processos referentes aos anos de 2015 a 2019.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao encerrar este capítulo, será apresentado um gráfico, que contém a relação percentual dos colaboradores aprovados/participantes em todos os Processos de Evolução Funcional (Progressão) e um quadro, com a síntese de todas as legislações descritas.

Se for traçada uma linha entre os anos de 2014 e 2015, ano em que ocorreu a maior mudança no processo, devido à edição da Lei Complementar nº 1.240/2018 (SÃO PAULO, 2014b); pode-se perceber que o menor índice, após a alteração (65% em 2015 e 2016), é superior ao maior índice antes da mudança (60% em 2014). Com esses números é possível concluir que a edição da Lei Complementar nº 1.240/2018 (SÃO PAULO, 2014b) tornou as metas do Processo de Evolução Funcional (Progressão) mais fáceis de serem atingidas por seus colaboradores, conforme demonstra a relação de aprovados/participantes de 2011 a 2019.

Gráfico 9 - Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

O Quadro 10 sintetiza qual a legislação utilizada pelos processos de cada ano.

Quadro 10 - Síntese da legislação abordada no Capítulo 2

Ano	Lei	Processo	Deliberação CEETEPS	Observação
2011	L.C. nº 1.044/2008	Evolução Funcional	Nº 06/2011	Revogou a Deliberação CEETEPS nº 03/2011
2012				
2013				
2014			Nºs 06/2011 e 07/2014	Alteração na forma de apurar o tempo de efetivo exercício
2015	L.C. nº 1.240/2014	Evolução Funcional (Progressão)	Nºs 26/2016 e 30/2016	Alteração na nota de corte do resultado final.
2016				
2017			Nº 34/2017	
2018				
2019				

2020	Evolução Funcional (Progressão)	Ano não analisado neste trabalho
	Evolução Funcional (Promoção)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste capítulo foi apresentado o histórico da legislação que regulamentou a Evolução Funcional de 2011 a 2019. Os resultados do processo de 2019 serão analisados e discutidos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE EVOLUÇÃO FUNCIONAL – PROGRESSÃO DE 2019

Para a análise dos resultados, foi dado foco ao ano de 2019, e a deliberação em vigor naquele ano era a Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017). Os descritores que foram analisados no próximo subcapítulo, pertencem a etapa de avaliação do processo de Evolução Funcional e estão dispostos nos anexos I, II, III, IV e V da referida deliberação.

No ano de 2019, uma determinada área do CEETEPS implementou um programa de gestão de pessoas que visava avaliar os gestores daquela área. Como se trata de um processo sem relação alguma com a Evolução Funcional, fez-se oportuno uma comparação dos resultados e da forma com que ambos os processos são disponibilizados. Tal comparação e discussão, encerram o subcapítulo 3.2.

3.1. Análise dos descritores da avaliação

Neste subcapítulo, será analisado o teor dos descritores das competências que compõem a avaliação. Cada grupo de colaboradores, docentes, auxiliares de docente, servidores administrativos e gestores foi avaliado em competências diferentes; porém, na avaliação, todos os descritores receberam o mesmo tratamento, onde a nota varia entre 1 e 6, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 11 - Descrição das notas das avaliações

Nota	Descrição
1	Atende abaixo das expectativas de desempenho
2	Insuficiente, porém apresenta algum interesse em melhorar
3	Ora apresentam-se conforme o esperado, ora são insuficientes
4	Próximo das expectativas
5	Faz normalmente o que se espera
6	Plenamente satisfatório

Fonte: Adaptado da Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

Nesta etapa do Processo de Evolução Funcional existe, ainda, uma subdivisão para os docentes de Etec e de Fatec. Os descritores avaliados foram

previamente definidos na Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017) e levam em consideração a atribuição dos empregos do quadro do CEETEPS; esta subdivisão é decorrente das atribuições destinadas a esses dois empregos, que são aprovadas, separadamente, pelos regimentos das Etecs (SÃO PAULO, 2013) e Fatecs (SÃO PAULO, 2016b). Para as outras três categorias, as atribuições dos empregos são regulamentadas pela Deliberação CEETEPS nº 08/2014 (SÃO PAULO, 2014c).

Para realizar a análise, foram utilizados os descritores das competências previstos na Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017), deliberação esta que estava vigente durante o Processo de evolução Funcional de 2019.

Inicialmente, serão abordadas as duas competências comuns a todas as categorias e que possuem descritores semelhantes: Assiduidade e Pontualidade. Essas competências são contempladas pelo processo com o intuito de avaliar o comprometimento do colaborador quanto à ausência ou à minimização de faltas e atrasos; estão relacionadas diretamente às atitudes do colaborador, de forma a captar a legitimação e o comprometimento necessários para a obtenção dos resultados (DUTRA et al, 1999).

Quadro 12 - Descritores comuns a todas as categorias

Competência	Definição da Competência	Descritor
Assiduidade	Comparece regularmente ao trabalho.	Cumprir sua jornada de trabalho definida para sua função.
Pontualidade	Cumprir os horários definidos para sua função.	Cumprir seu horário de trabalho, diariamente, com pontualidade.

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

Apesar de ser uma análise simples, a avaliação do desempenho do colaborador, nessas duas competências, é de suma importância para o desenvolvimento do capital humano, um dos desafios apontados por Bohlander; Snell; Sherman (2003), para se atingir a excelência na entrega do produto a ser oferecido (MAXIMIANO, 2002). Vasconcelos (1993) diz que ao se realizar a avaliação é preciso ir ao encontro das reflexões na procura de resultados e de soluções, e não no intuito da punição, da crítica ou do constrangimento. Ao

analisar os descritores e considerar a premissa de melhoria na entrega do serviço ou produto e não no ato punitivo, essas competências são muito valiosas como feedback ao colaborador, uma vez que esse tem o dever de manter sua assiduidade e pontualidade. Ao considerar todos os grupos, a competência Pontualidade atingiu uma nota média de 5,90 nos resultados da avaliação e a competência Assiduidade alcançou a média de 5,91.

Além das competências mencionadas anteriormente, o grupo de docentes ainda é avaliado em outras três competências. O quadro a seguir sintetiza a competência e o objetivo de sua avaliação de desempenho.

Quadro 13 - Síntese da avaliação do grupo de docentes

Planejamento	Essa competência é utilizada para avaliar se o colaborador docente atende à obrigatoriedade de suas tarefas fora da sala de aula , como a entrega do plano de aula, a entrega das notas, o cumprimento do calendário e a participação nas reuniões.
Execução	Essa competência é utilizada para avaliar o docente dentro da sala de aula ; ou seja, se ele informa aos alunos sobre o calendário escolar e o plano de aula, se aplica avaliações periódicas aos alunos, se utiliza metodologias diversificadas e se trabalha o conteúdo acadêmico e o desenvolvimento profissional (muito importante quando se trata de educação profissional).
Comunicação	Avaliação do comportamento fora da sala de aula : se o docente participa das atividades propostas junto ao corpo docente e se existe a interação (comunicação) com o corpo administrativo.

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

No Quadro 12 foi destacado o que é avaliado dentro e fora da sala de aula e todas as competências remetem ao “Querer fazer”, um dos três elementos abordados por Le Boterf (2003) e Rabaglio (2001) que define a competência. Como este grupo é responsável pela atividade fim da instituição e este nível hierárquico, o nível operacional, é encarregado pelo apoio e operacionalização dos processos da instituição (TRIGUEIRO; MARQUES, 2009); a aplicação das rotinas implantadas pelo nível tático é de responsabilidade dos docentes, portanto os descritores da competência Planejamento os avaliam no cumprimento dessas rotinas.

Já os descritores da competência Execução referem-se ao ato de lecionar e à capacidade de executar ações dentro da sala de aula; tais como, a comunicação com os alunos e a metodologia que é utilizada em aula. O maior problema encontrado nessa competência não é o teor das avaliações, mas o fato de apenas o superior imediato realizá-la. Apesar de o superior imediato do docente pertencer ao nível estratégico da hierarquia, as aulas não são destinadas a essa figura e ele não é o consumidor final do serviço ofertado pela instituição. Para melhorar essa avaliação, a instituição deve adotar um procedimento onde o superior imediato, esporadicamente, assista às aulas ministradas por seus subordinados, de modo a adquirir uma visão que possibilite a realização justa das avaliações. Fucci, Peterossi e Menino (2019a) apontaram que é impossível a avaliação se o superior ou, no caso, a instituição, não realizar um planejamento para realizar visitas às salas de aula.

Outro ponto que necessita de atenção, na competência Execução, é a não avaliação por clientes externos (alunos, pais e outros membros da comunidade escolar). Além do docente não receber o feedback adequado (GRAMIGNA, 2007), a ausência de tal avaliação fere o princípio de legitimidade apontado por Melchior (2011); uma vez que a autora discorre que é necessário ratificar o processo avaliativo diante da comunidade escolar, a partir do levantamento de dados, da realização de análises e da divulgação para a comunidade com a devida segurança. Como não há a participação dos clientes externos no processo, tais dados não chegam à toda comunidade escolar, o que caminha na direção contrária à postura democrática abordada por Ribeiro (2009). Queiroz (2011) apontou a importância da avaliação pelos clientes externos e o processo se destaca pela ausência dessa avaliação. Nesse caso, os alunos poderiam realizar uma avaliação consistente dos descritores da competência Execução.

Em que pese os argumentos apresentados pelos autores, na prática, não houve impacto das notas atribuídas nas 3.098 avaliações realizadas para essa competência, já que a média ficou acima de 5,9 (a nota máxima é igual a 6), conforme quadro a seguir.

Quadro 14 - Média das notas da competência Execução da avaliação de Docentes de Fatec

Descritor	Média das notas
Informa os alunos, no início do período letivo, sobre o Plano de Ensino da(s) disciplina(s).	5,97
Atende às orientações da Direção da Unidade de Ensino e da Coordenação do Curso nos assuntos referentes à análise, planejamento, programação, avaliação e outros de interesse do ensino.	5,94
Cumprir os prazos fixados pela Direção da Unidade de Ensino e Coordenação do Curso para cumprimento das tarefas acadêmicas.	5,94
Avalia o rendimento dos alunos na(s) disciplina(s) ministrada(s) por meio de instrumentos diversificados priorizando os aspectos qualitativos da aprendizagem, de forma a garantir sua preponderância sobre os quantitativos.	5,93
Utiliza avaliação periódica como (re)orientador do planejamento didático.	5,92
Procura utilizar metodologias diversificadas no desenvolvimento da(s) disciplina(s).	5,91
Trabalha com os alunos o conteúdo acadêmico e o desenvolvimento profissional.	5,95
Apresenta aos alunos, no início do período letivo, as competências, habilidades e bases tecnológicas que serão trabalhadas nas disciplinas, conforme plano de ensino.	5,95
Mantém em dia os assentamentos escolares.	5,92

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS

O mesmo ocorreu com as médias das 10.850 avaliações realizadas para os Docentes de Etec conforme quadro a seguir.

Quadro 15 - Média das notas da competência Execução da avaliação de Docentes de Etec

Descritor	Média das respostas
Cumprir o plano de trabalho docente, segundo o projeto político-pedagógico da Etec, o(s) Plano(s) de Curso e as orientações do CEETEPS.	5,96
Oferece oportunidades de recuperação aos alunos com dificuldades de aprendizagem no decorrer do período letivo.	5,97
Avalia o rendimento dos alunos no(s) componente(s) curricular(es) ministrado(s) por meio de instrumentos diversificados priorizando os aspectos qualitativos da aprendizagem, de forma a garantir sua preponderância sobre os quantitativos.	5,97

Utiliza avaliação periódica como (re)orientador do planejamento didático.	5,96
Trabalha com os alunos o conteúdo acadêmico, o desenvolvimento profissional e a inserção no mercado de trabalho.	5,97
Informa aos alunos, no início do período letivo, as competências, habilidades e bases tecnológicas, que serão trabalhadas no(s) componente(s) curricular(es), conforme Plano de Trabalho Docente.	5,98
Atende às orientações dos responsáveis pela Direção, pelos Serviços Administrativos e Acadêmicos e pelas Coordenações Pedagógica e de Curso(s) nos assuntos referentes à análise, planejamento, programação, avaliação, recuperação e outros de interesse do ensino.	5,96
Mantém em dia os assentamentos escolares e observa os prazos fixados para encaminhamento dos resultados parciais e finais.	5,95
Domina os conhecimentos necessários para realizar seu trabalho.	5,98

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS

A competência Comunicação avalia a capacidade de interação do docente com os seus pares para estudo e reflexão de desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Para Lück (2008), essa atividade é denominada de gestão educacional, que é a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento para a realização de ações conjuntas, associadas e articuladas, com o objetivo comum de atingir a qualidade do ensino e seus resultados.

Tal avaliação é de extrema importância para a instituição, pois torna os docentes participantes da gestão educacional. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) citam que houve mudanças práticas no posicionamento dos gestores escolares; pois, no passado, dirigentes foram alvos de críticas devido a práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras; e, nos dias atuais, conforme a afirmação de Silva e Zanelli (2004), estão disseminadas práticas de gestão e liderança participativa, além de atitudes flexíveis na busca do melhor resultado.

Mesmo ao levar em consideração o apontado na avaliação da competência Execução, as competências e descritores que são avaliados no grupo de docentes são pertinentes na visão dos autores citados, bem como estão condizentes com as atribuições dos docentes definidas nos regimentos das Etecs (SÃO PAULO, 2013) e Fatecs (SÃO PAULO, 2016b).

Para o grupo de auxiliares de docente, a maioria das competências é idêntica ao grupo anterior, com os descritores adaptados à atividade que é desenvolvida, por se tratar de um grupo bem específico. Os auxiliares de docente

são responsáveis pelo preparo e orientação aos alunos quando da realização das atividades práticas e pelo zelo na conservação dos laboratórios ou local de trabalho (SÃO PAULO, 2014c).

As competências adotadas para os docentes, e já discutidas anteriormente, também devem ser aplicadas ao grupo dos auxiliares de docente; uma vez que, segundo Bateman e Snell (1998), dentro da hierarquia, o corpo técnico também deve participar da gestão da educação, apresentar suas visões e buscar soluções de maneira integrada.

Os descritores da avaliação do grupo de auxiliares de docente estão de acordo com as atribuições do emprego público, definidas na Deliberação CEETEPS nº 08/2014 (SÃO PAULO, 2014c); por esse motivo, percebe-se que o teor dos descritores da competência Execução remetem às atividades desenvolvidas que contam com uma necessidade de trabalho em equipe junto aos docentes, uma vez que parte dessas atividades são executadas em sala de aula/laboratório. O quadro a seguir apresenta os descritores.

Quadro 16 - Descritores da competência Execução (Auxiliares de Docente)

Competência	Descritor
Execução	Instala, mantém e repara máquinas e equipamentos de laboratórios.
	Instrui alunos na execução das práticas operacionais específicas de tarefas nos laboratórios e nas oficinas , orientando-os nas técnicas de utilização de máquinas, ferramentas, instrumentos, aparelhos e outros, para habilitá-los a analisar o desempenho na execução de uma tarefa.
	Efetua demonstração das técnicas operacionais, manipulando ferramentas, máquinas, instrumentos e equipamentos.
	Interpreta e explica, individualmente ou em grupo , detalhes de desenho ou das especificações escritas para orientação do aluno sobre o roteiro e a forma correta da execução do trabalho.

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

A avaliação deste grupo é realizada unicamente pelo superior imediato. Assim como no grupo de docentes, é importante, como apontado por Fucci, Peterossi e Menino (2019a), que a instituição adote um procedimento onde o

superior imediato, esporadicamente, assista às aulas em que os auxiliares de docente participem, de modo a adquirir uma visão que possibilite a realização justa das avaliações.

Nesse caso específico, a falta de avaliação, por clientes externos, poderia ser minimizada se o próprio docente da disciplina avaliasse o auxiliar docente, como acontecia antes da Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b). Tal avaliação minimizaria o não recebimento do feedback adequado (GRAMIGNA, 2007), mas não substituiria a necessidade de avaliação dos clientes externos, conforme já apontado por Ribeiro (2009), Melchior (2011) e Queiroz (2011). A nota média da avaliação para a competência Execução dos auxiliares de docente ficou em 5,92.

No quadro a seguir, estão destacados os descritores referentes à competência Capacitação e Aplicação do Conhecimento, que não está inclusa na avaliação dos docentes.

Quadro 17 - Descritores da competência Capacitação e Aplicação do Conhecimento (Auxiliares de Docente)

Competência	Descritor
Capacitação e Aplicação do Conhecimento	Participa de treinamentos e cursos de atualização, promovidos pela Unidade de Ensino, pelo CPS ou por outras instituições.
	Aplica, no seu campo de atividade, os conhecimentos adquiridos nas capacitações realizadas.

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

O primeiro descritor avalia se o colaborador realiza treinamentos e cursos de atualização no CPS ou fora dele; mas esse tipo de atividade já consta em outra etapa do processo (Atualização Profissional). Os certificados dos cursos são apresentados e pontuados de acordo com a carga horária para compor a nota da etapa de atualização profissional, responsável por avaliar o conhecimento adquirido pelo colaborador de acordo com os três elementos da competência citados por Le Boterf (2003) e Rabaglio (2001). Se a avaliação ocorre nesse descritor, existe uma pontuação duplicada; uma vez que, o colaborador que entregar os cursos pontuará na etapa de atualização profissional e, teoricamente, será bem avaliado nesse descritor. Da mesma

forma que, se o colaborador não entregar nenhum curso, perderá ponto nas duas etapas. Nesse ponto cabe uma revisão do teor do descritor.

Ao analisar os dados, foi levantado que 41 servidores dos 613 participantes, que atuavam como auxiliar de docente, não entregaram qualquer certificado de conclusão de curso ou outro documento de atualização profissional; mas, no descritor abordado anteriormente, nenhum deles recebeu nota “1” (nota mínima) por não participar de treinamentos ou cursos.

O segundo descritor mostra-se mais adequado, pois avalia a aplicação dos conhecimentos adquiridos nos cursos e não somente a realização, como acontece na atualização profissional. É importante destacar que esse descritor avalia o “saber” colocado na prática, de acordo com Le Boterf (2003) e Rabaglio (2001). Visto que a avaliação dos docentes é baseada no elemento “Querer fazer”, em uma futura revisão, esse descritor também poderia ser incorporado à avaliação dos docentes.

Para o grupo dos colaboradores administrativos, existe uma subdivisão dos descritores, de acordo com o nível de escolaridade exigido para cada emprego: nível Fundamental, Médio e Superior/Especialização.

Atualmente existem quatro empregos públicos permanentes em atividade no CEETEPS; porém, as atividades realizadas podem ser completamente diferentes, de acordo com as atribuições definidas na Deliberação CEETEPS nº 08/2014 (SÃO PAULO, 2014c), que possui a definição das atribuições e da escolaridade exigida para cada um deles. O quadro a seguir exemplifica como funciona essa divisão em algumas das atividades dentro de cada emprego.

Quadro 18 - Divisão de atividades por emprego público permanente

Emprego	Escolaridade exigida	Tipo de atividade
Auxiliar de Apoio	Ensino Fundamental	Vigia, Auxiliar de serviços gerais, Trabalhador braçal e outros
Agente Técnico e Administrativo	Ensino Médio	Auxiliar Administrativo, Almoхарife, Técnico Agropecuário e outros
Analista de Suporte e Gestão	Ensino Superior	Bibliotecário, Tecnólogo em Informática, Contador e outros
Especialista em Planejamento Educacional, Obras e Gestão	Especialização	Engenheiro, Arquiteto, Especialista em gestão e outros

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 08/2014 (SÃO PAULO, 2014c).

A divisão apresentada mostra que a Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b) agrupou a remuneração dos colaboradores de acordo com o nível de escolaridade exigida para o emprego.

Com o grande volume de atividades neste grupo, utilizar métodos para definir as competências e descritores mais específicos de acordo com cada atividade, como sugerido por Sacristan (2011), torna-se complexo, porém, necessário, caso o CEETEPS tenha a intenção de trabalhar as avaliações para a gestão de pessoas.

Dessa forma, os descritores das avaliações dos colaboradores administrativos, que são separados apenas por nível de escolaridade e não pela atividade, não são específicos. Vale destacar as competências exclusivas deste grupo, no quadro a seguir.

Quadro 19 - Descritores das competências Foco em Resultados e Orientação para Clientes (Internos ou Externos) (Administrativos)

Competência	Grupo/Nível	Descritor
Foco em Resultados	Fundamental	Mantém o prazo na entrega de suas tarefas.
		Mantém seus superiores informados sobre o andamento das atividades desenvolvidas.
	Médio/Técnico	Aprimora a forma de execução de suas tarefas para cumprir e/ou diminuir o prazo de entrega, mantendo a precisão das informações.
		Mantém seus superiores informados sobre o andamento das atividades desenvolvidas.
	Superior	Elabora e propõe programas de trabalho, aprimorando o planejamento, a organização e o controle das atividades sob sua responsabilidade.
		Avalia os resultados de novos programas de aprimoramento, propondo ações de correção, quando necessário.
		Mantém-se atualizado em relação às legislações e normas regulamentadoras nas áreas sob sua responsabilidade, realizando estudos e pesquisas, fazendo as propostas de trabalho necessárias e pertinentes.

Orientação para Clientes (Internos ou Externos)	Fundamental	É educado e responde ao público com cortesia e gentileza, procurando atender às suas necessidades ou orientando-os corretamente, dentro das diretrizes institucionais.
	Médio/Técnico	É educado e responde ao público com cortesia e gentileza, procurando atender às suas necessidades ou orientando-os corretamente, dentro das diretrizes institucionais.
	Superior	É educado e responde ao público com cortesia e gentileza, procurando atender às suas necessidades ou orientando-os corretamente, dentro das diretrizes institucionais.

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

Os descritores da competência Foco em Resultados envolvem uma preocupação com o bom desempenho para superar padrões preestabelecidos de qualidade, performance e meta, no intuito de equilibrar a tripla restrição proposta por Maximiano (2002). Basicamente, esse é o principal objetivo na avaliação deste grupo; porém, o descritor em destaque, no quadro anterior, apresenta um teor mais específico, o que faz com que ele não possa ser aplicado a todos os empregos do grupo administrativo. O descritor avalia se o colaborador mantém-se atualizado com as legislações; porém, como diversas atividades são abordadas no quadro 19, algumas delas não utilizam legislações em suas atribuições. Assim como no grupo de docentes, essa particularidade não teve impacto nas avaliações, uma vez que a nota média para esse descritor foi de 5,95

Na competência Orientação para Clientes (Internos ou Externos), o termo “cliente externo” aparece, mas, como já dito anteriormente, não há qualquer avaliação por parte desse ator. O descritor avalia a cordialidade que o colaborador tem no atendimento e, semelhante ao que ocorre no grupo de docentes, o superior imediato não possui as informações necessárias para avaliar esse descritor, pois ele necessita do feedback de um público muito amplo para proceder à avaliação. Este item será melhor aproveitado na avaliação se for aplicado, com exclusividade, ao tipo de avaliador cliente interno.

Conforme Sacristan (2011) apontou, é difícil definir as competências específicas com exatidão e ao tentar a busca por competências e descritores mais específicos, o CEETEPS poderá se deparar com tal particularidade. No

entanto, para evitar que isso aconteça, poderia ser criado, juntamente com a escala de pontuação da avaliação que varia de 1 a 6, o item “Não se aplica”. Dessa forma, os descritores que foram apontados anteriormente, não prejudicariam a avaliação; pois com a possibilidade de marcar “Não se aplica”, o avaliador não seria obrigado a atribuir uma nota.

Já no grupo dos gestores, as competências avaliadas seguem a ideia de que eles dependem de múltiplas habilidades para aplicar a liderança (MONTANA; CHARNOV, 2006) e focam nos relacionamentos interpessoais. Esse grupo possui o maior número de descritores, 45 no total; a avaliação chega a ser extensa se comparada a dos demais grupos.

Gestores de diversos tipos são avaliados: gestores do nível estratégico; responsáveis por setores financeiros; de recursos humanos; e, coordenadores que atuam na unidade. Mesmo que as atividades atribuídas a de cada um deles sejam diferentes, as competências baseadas em habilidades para o exercício da liderança se assemelham.

De todos os grupos, os gestores são os que têm a avaliação mais coerente com suas competências, uma vez que trabalham com, entre, e para pessoas e sua capacidade de interação define o sucesso da execução de seus serviços (OLIVEIRA; LACERDA, 2007). O Quadro 20 apresenta e destaca as competências e descritores exclusivos da avaliação dos gestores.

Quadro 20 - Descritores das competências da avaliação dos gestores

Competência	Descritor
Capacidade de Gestão	Mobiliza, envolve e estabelece compromisso com seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.
	Busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia a dia diante de situações imprevistas.
	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da instituição.
	Delega tarefas e compartilha decisões.
	Exerce o feedback , praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.

	<p>Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza.</p> <p>Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos.</p> <p>Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e suas consequências, estimulando a atitude propositiva em busca de solução.</p> <p>Desenvolve estratégias e viabiliza sua aplicação.</p> <p>Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.</p> <p>Procura conhecer a estrutura e funcionamento da instituição e os principais serviços por ela oferecidos.</p> <p>Compreende seu papel nos processos da instituição e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos.</p> <p>Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.</p> <p>Compromete-se com os valores e princípios da instituição.</p> <p>Auxilia os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais.</p> <p>Gera um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais.</p> <p>Trata conflitos com imparcialidade, dando espaço para manifestação dos envolvidos.</p> <p>Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.</p> <p>Recebe bem críticas e as trata adequadamente.</p>
Preparo e Qualificação	<p>Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe.</p> <p>Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.</p> <p>Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da instituição e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.</p> <p>Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.</p> <p>Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas.</p> <p>Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.</p> <p>Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a instituição.</p>

	Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.
Capacidade de Trabalho em Equipe	Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas.
	Atende as solicitações e demandas , de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.
	Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação .
	Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos e outras).
	Compartilha ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas.
	Põe-se à disposição , espontaneamente, para auxiliar colegas , de acordo com as necessidades e possibilidades.
	Identifica e compreende as necessidades dos departamentos e suas expectativas.
	Busca alternativas para atender as partes interessadas, sempre observando as legislações e procedimentos pertinentes.
	Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.
Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.	
Compromisso com Resultados	Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade e nos prazos estipulados.
	Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da instituição, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material.
	Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, visando o atingimento das metas.
	Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.
	Faz apreciações minuciosas, com discernimento e critério, reconhecendo as variáveis envolvidas.
Elabora soluções e toma decisões considerando os riscos inerentes.	

	Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.
	Propõe ideias e soluções inovadoras, administrando possíveis dificuldades para sua implantação.

Fonte: Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017).

O teor das competências e descritores apresentados diferem assertivamente dos demais grupos, visto que, segundo Gramigna (2007), as competências podem se dividir entre competências de cunho pessoal - como a liderança de equipe, onde o líder deve proporcionar motivação a sua equipe (atribuição dos gestores) - e competências de cunho técnico, como o conhecimento na execução de tarefas (atribuição do nível operacional: docentes, administrativos e auxiliares de docente).

Na competência Capacidade de Gestão, também é avaliada a capacidade do gestor em gerar um ambiente organizacional agradável. Covey (1996) identifica que o ambiente organizacional é influenciado pelo estilo de liderança do gestor; portanto, é necessário avaliar essa capacidade de gerenciamento e comunicação com a equipe, bem como a interação e o bom relacionamento. A nota média das avaliações na competência Capacidade de Gestão foi de 5,94.

A competência Capacidade de Trabalho em Equipe complementa a competência abordada anteriormente, já que o foco é avaliar a coletividade gerida pela responsabilidade do gestor. Assim como as demais competências desse grupo, a avaliação do trabalho em equipe é novamente assertiva; visto que Tafner e Silva (2011) apontam que a coletividade influencia diretamente nos resultados se for exercida a gestão e a liderança participativas, o que vai ao encontro com as ideias dos autores Silva e Zanelli (2004). A nota média das avaliações na competência Capacidade de Trabalho em Equipe foi de 5,95.

Nesse grupo, ainda é possível destacar dois descritores da competência Compromisso com Resultados que avaliam a preocupação do gestor com a redução de custos: “Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da instituição, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios de material” com média das avaliações igual a 5,98; e, “Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade” com média igual a 5,97.

Assim como nos demais grupos, esses descritores não podem ser aplicados a todos os gestores, em função da grande diferença de atividades definidas pela Deliberação CEETEPS nº 08/2014 (SÃO PAULO, 2014c). Nesse caso, é importante a inclusão do item “Não se aplica”, conforme sugerido anteriormente.

Foram apontados alguns descritores que parecem não adequados na avaliação; porém, todos eles tiveram uma alta média nas avaliações de 2019. A discussão dos resultados do processo, no próximo subcapítulo, mostrará alguns dos motivos para os descritores apresentarem números bem próximos da nota máxima.

3.2. Resultados e discussões

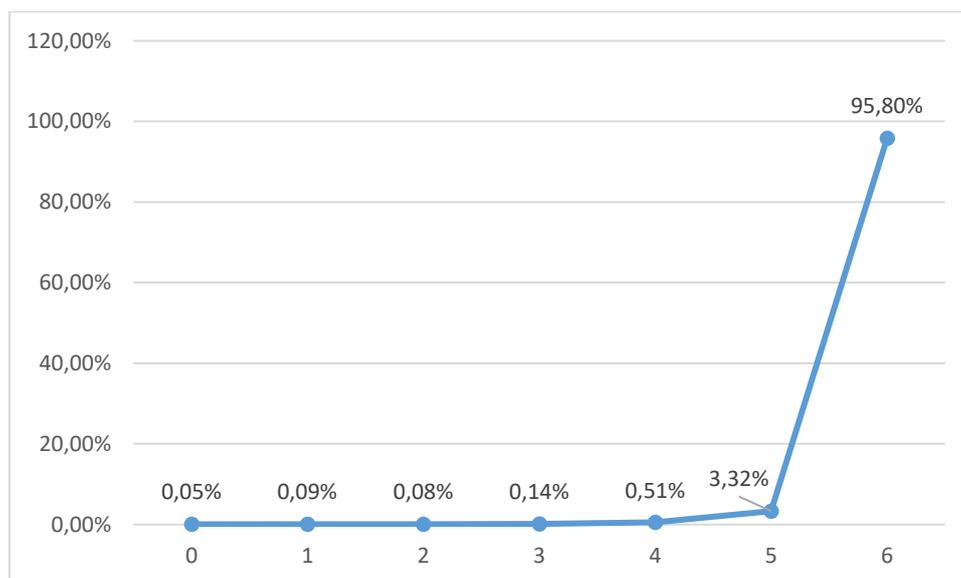
Fucci, Peterossi e Menino (2020) realizaram uma análise dos resultados do Processo de Evolução Funcional – Progressão de 2019, no intuito de identificar déficits de desempenho por meio das avaliações que foram realizadas no processo. O objetivo foi atingido parcialmente, como apontado na conclusão do trabalho, uma vez que as notas atribuídas nas avaliações, em sua maioria, tiveram como tendência alcançar a nota máxima.

Os gráficos elaborados pelos autores apresentavam a distribuição de frequência de 550.072 respostas dos descritores nas 24.066 avaliações analisadas, separadas por grupos de atuação (Docentes de Fatec, Docentes de Etec, Auxiliares de Docente, Administrativos e Gestores) conforme a Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017), que regulamentou o processo de 2019.

As notas das avaliações e autoavaliações eram concedidas baseadas nas escalas desenvolvidas por Likert (1932), onde a cada indicador era atribuída uma nota de “1” a “6”, sendo que “1” correspondia à “atende abaixo das expectativas de desempenho” e “6” correspondia à “plenamente satisfatório” de acordo com a Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017). Não era possível conceder notas iguais a “0” (zero).

A seguir o Gráfico 10, que ilustra a distribuição das respostas das avaliações realizadas para os docentes de Fatec.

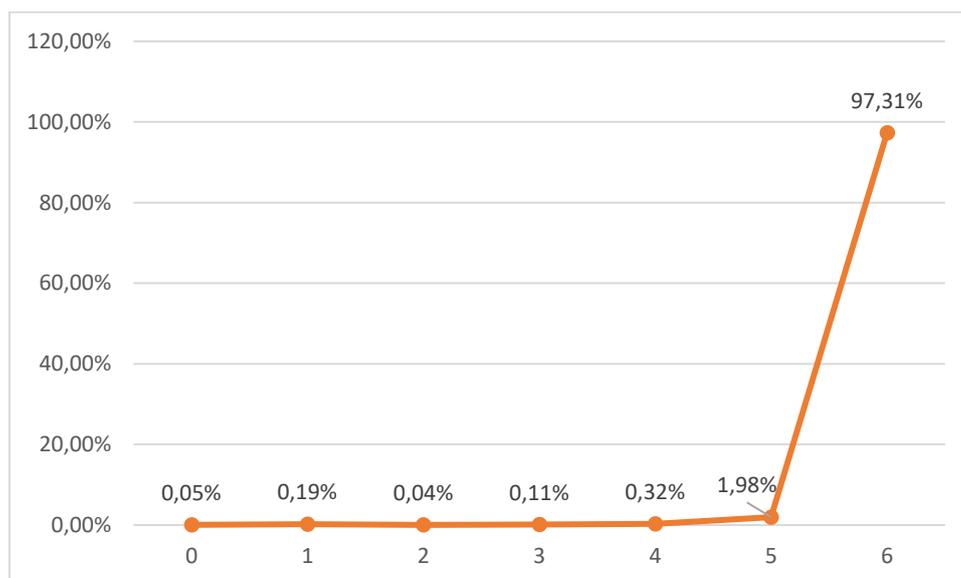
Gráfico 10 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Docentes de Fatec



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2020).

Segue o gráfico 11, que mostra a distribuição das respostas das avaliações realizadas para os docentes de Etec. Vale notar que ocorreu um percentual maior de notas máximas atribuídas em relação à categoria anterior.

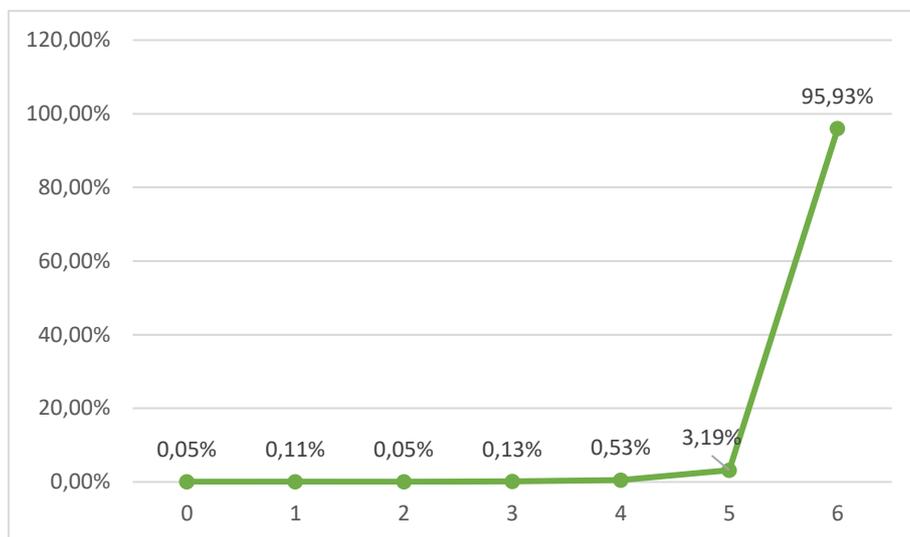
Gráfico 11 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Docentes de Etec



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2020).

A seguir o Gráfico 12, que demonstra a distribuição das respostas das avaliações realizadas para os Auxiliares de docente.

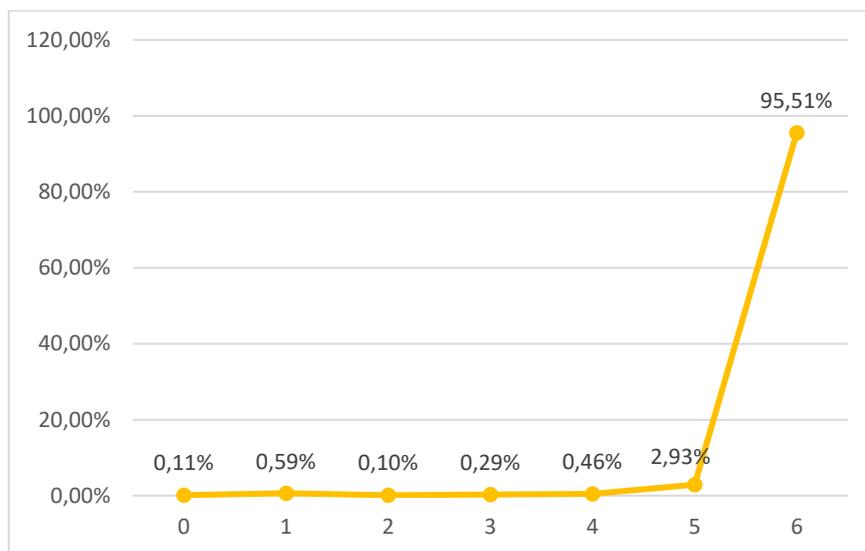
Gráfico 12 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Auxiliares de Docente



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2020).

Segue o Gráfico 13, com a distribuição das respostas das avaliações realizadas para o grupo dos servidores administrativos. Os índices se mantêm semelhantes aos do grupo de Auxiliares de Docente.

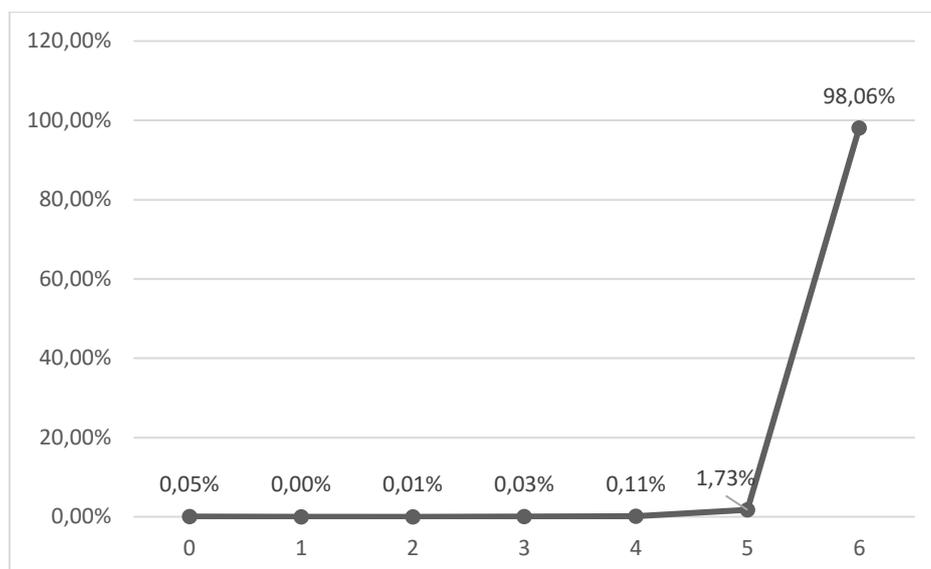
Gráfico 13 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Administrativos



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2020).

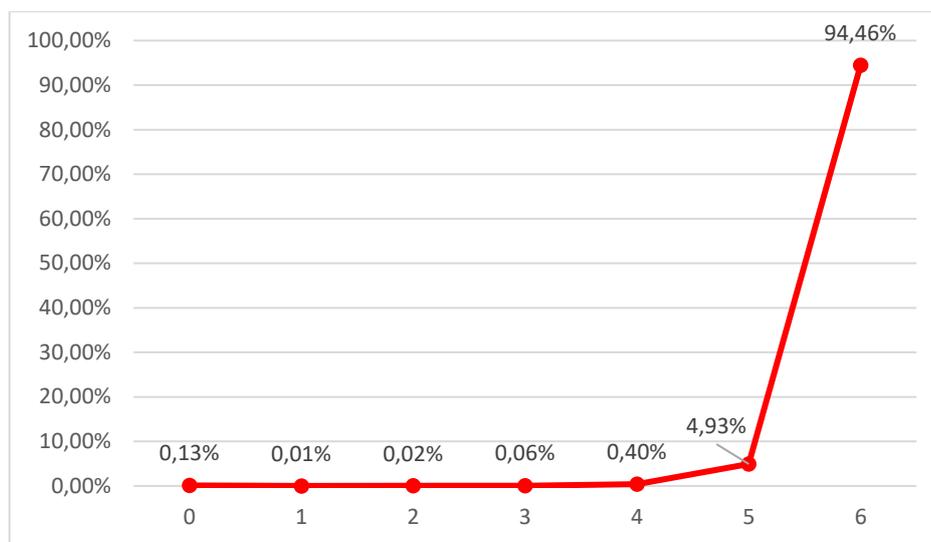
A seguir o Gráfico 14, que informa a distribuição das respostas das avaliações realizadas para o grupo dos gestores. Neste grupo o índice de notas máximas aplicadas, é o que mais se aproxima de um desempenho “plenamente satisfatório”.

Gráfico 14 - Distribuição de frequência de respostas do grupo de Gestores



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2020).

Os autores não realizaram a mesma análise para os dados da autoavaliação, porém, apresentaram em um único gráfico a distribuição de frequência de respostas das 14.010 autoavaliações realizadas pelos participantes do processo:

Gráfico 15 - Distribuição de frequência de respostas das autoavaliações

Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2020).

Os autores concluíram que esses dados tornaram a avaliação realizada eficaz apenas para promover ou, no caso, progredir, os colaboradores da instituição, já que a avaliação pertence ao processo de progressão; porém, é ineficiente para a gestão de pessoas (FUCCI; PETEROSSÍ; MENINO, 2020).

Mesmo que os dados sejam divulgados aos colaboradores, o CEETEPS não utiliza a avaliação para gerir pessoas com o propósito comparar os resultados com o desempenho esperado o que, na verdade, é o objetivo principal de uma avaliação (SOUZA, 2008). E, ainda que o fizesse, é provável que esbarrasse nos mesmos problemas que Fucci, Peterossi e Menino (2020) encontraram para a identificação dos déficits.

Este problema está diretamente relacionado à tendência de, nas avaliações, se atribuir a nota máxima. Ao analisar todos os gráficos, chega-se a aproximadamente 550 mil respostas; destas, por volta de 95% são notas máximas (o 6 da escala), 3% são nota 5 e 2% variam entre as notas 1 e 4, o que impossibilita a identificação dos déficits. Dessa forma, se não é possível trabalhar os dados, está correta a afirmação dos autores de que a avaliação é ineficiente. Existem notas zero nos gráficos apresentados, que os autores atribuíram a possíveis erros sistêmicos.

Para uma melhor análise, os resultados desse trabalho foram comparados com uma outra avaliação funcional, realizada em um dos departamentos da Administração Central do CEETEPS.

No ano de 2019, um dos departamentos da Administração Central do CEETEPS, iniciou um programa interno para a gestão de pessoas, com capacitação, foco nos líderes, remodelamento de processos dentre outras atividades. Ao final da etapa de 2019, os gestores foram avaliados, de uma forma bem similar à avaliação do Processo de Evolução Funcional – Progressão, por seus subordinados. A coordenação deste departamento, autorizou o acesso a esses dados para que fosse possível realizar uma comparação com os resultados apresentados anteriormente. Para preservar o departamento, sua identificação será omitida neste trabalho.

Assim como na Evolução Funcional – Progressão, a avaliação foi realizada sistemicamente e foi utilizada a ferramenta Microsoft Forms. A seguir é apresentado um quadro comparativo das condições das avaliações em ambos os processos: as condições da avaliação da Evolução Funcional – Progressão 2019 foram levantadas na Deliberação CEETEPS nº 34/2020; já, as condições da avaliação do departamento, alvo do programa de gestão de pessoas, foram fornecidas pelos responsáveis pela implantação:

Quadro 21 - Comparativo entre as avaliações

Evolução Funcional – Progressão 2019	Programa de Gestão de Pessoas
Avaliação de participantes da Evolução Funcional	Avaliação dos gestores de um departamento
Apenas quem possui emprego permanente e está apto a participar do processo foi avaliado	Apenas os gestores do departamento foram avaliados
24.066 avaliações realizadas	118 avaliações realizadas
Avaliação baseada na escala Likert (1 a 6)	Avaliação baseada na escala Likert (1 a 5)

Avaliação realizada é divulgada	Avaliação realizada é divulgada
Nome do avaliador é divulgado	Nome do avaliador não é divulgado
Autoavaliação	Autoavaliação
Engajamento para aumento salarial	Engajamento para melhoria
Avaliação atrelada diretamente à remuneração do avaliado	Avaliação atrelada ao programa de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os públicos avaliados em ambos os processos são bem diferenciados. A Evolução Funcional – Progressão visa o cumprimento da Lei e avalia todos aqueles que possuem um emprego permanente (mesmo aqueles que se afastam para exercer uma função de gestor) e estão aptos a participar, aborda assim todo o nível operacional e uma parte do tático. A partir dos dois grandes modelos de avaliação apontados por Ribeiro (2009), pode-se entender que ao mesmo tempo que Evolução Funcional - Progressão é democrática, uma vez que ninguém é obrigado a participar, também é tecnocrática, já que não há outra forma do colaborador ascender na carreira se não participar desse processo. Isso vale também para os avaliadores indicados para a avaliação; são obrigados a avaliar para não prejudicar financeiramente o colaborador.

Já o programa de Gestão de Pessoas, é mais democrático, visa a melhoria e pode tirar proveito nas mudanças estruturais e na relação empregador/empregado como apontou Aktouf (1996). Porém, a avaliação ocorreu apenas no nível tático de um único departamento; dessa forma, nenhum dos processos foca nos três níveis hierárquicos da instituição.

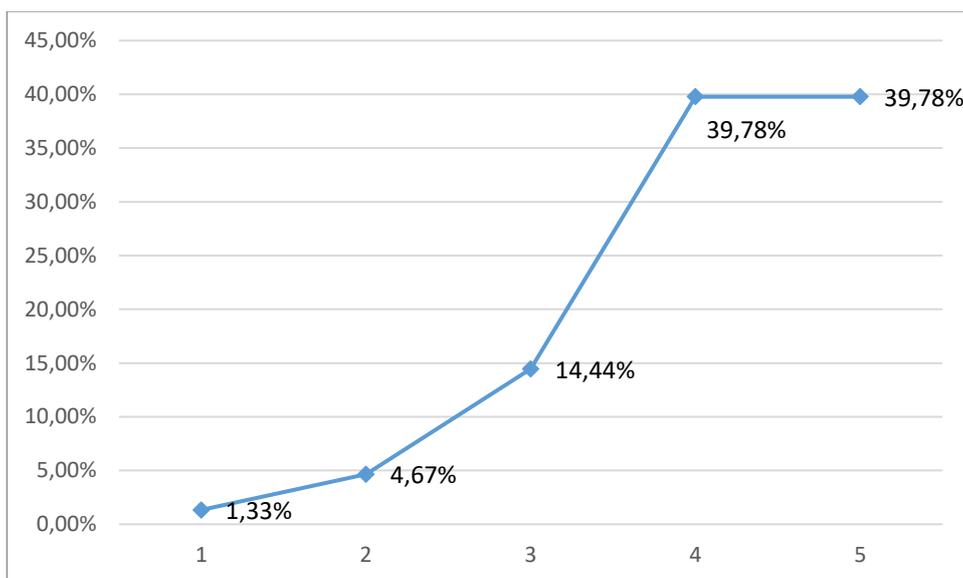
As competências avaliadas são semelhantes, a diferença apenas ocorre na forma como o conteúdo dos descritores foi apresentado aos avaliadores. Mesmo com público-alvo diferenciado, e uma grande diferença nos números de avaliações, ainda assim, é possível comparar os resultados numericamente com base nas condições de cada processo.

Um ponto que chamou a atenção foi a aplicação da avaliação anônima em um dos processos. Rabaglio (2001) apontou a importância da devolução de feedback aos avaliados, o que ocorreu em ambos os processos. Entretanto, no programa de gestão de pessoas o nome do avaliador não foi divulgado; a ideia era de preservar a identidade do avaliador, que assim fica mais confortável para realizar uma avaliação justa e é papel da instituição proporcionar esse conforto aos avaliadores (LIMA, 2013). A opção pelo anonimato da avaliação, por parte dos organizadores do programa de gestão, não é possível no Processo de Evolução Funcional – Progressão, uma vez que o próprio avaliado escolhe os seus avaliadores. A livre escolha dos avaliadores e o fato das avaliações não serem anônimas podem ter interferido no resultado apresentado, ou seja, os valores captados podem ter sido tendenciosos.

O conceito de progressão na carreira é exclusivo da Evolução Funcional e divergente do programa de Gestão de Pessoas. Esse conflito acaba por dividir entre eles os objetivos apontados por Souza (2008). No processo de Evolução Funcional – Progressão, como já foi apontado anteriormente a avaliação atende apenas o objetivo de recompensar os colaboradores enquanto que no outro processo, não há uma recompensa financeira direta mas, sim, o desenvolvimento dos colaboradores.

Por fim, ainda cabe citar uma ferramenta utilizada na avaliação do processo de Gestão de Pessoas. O tempo que o avaliador utiliza para realizar a avaliação foi registrado; e, a média para a realização das avaliações foi de aproximadamente sete minutos. Essa ferramenta pode ser aplicada futuramente na Evolução Funcional – Progressão, para que se tenha em um novo estudo mais um indicador que comprove as avaliações tendenciosas.

A seguir, os gráficos comparativos dos resultados da autoavaliação do programa de Gestão de Pessoas, onde a nota máxima é cinco.

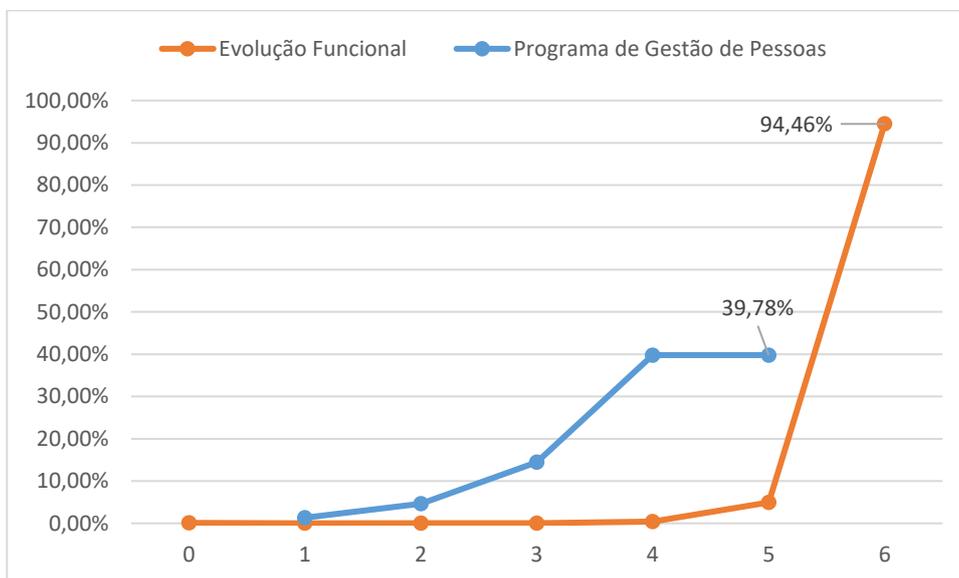
Gráfico 16 - Distribuição de frequência de respostas das autoavaliações

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS

Apesar de as maiores notas, 4 e 5, ainda serem as de maior frequência de respostas, houve empate entre elas. Também é visível que existe um crescimento exponencial entre as notas atribuídas de 1 a 4, que forma uma curva no gráfico.

A comparação dessa curva com o gráfico das autoavaliações no Processo de Evolução Funcional – Progressão, revela um percentual de aproximadamente 94% das notas máximas contra apenas 39,78% no outro processo.

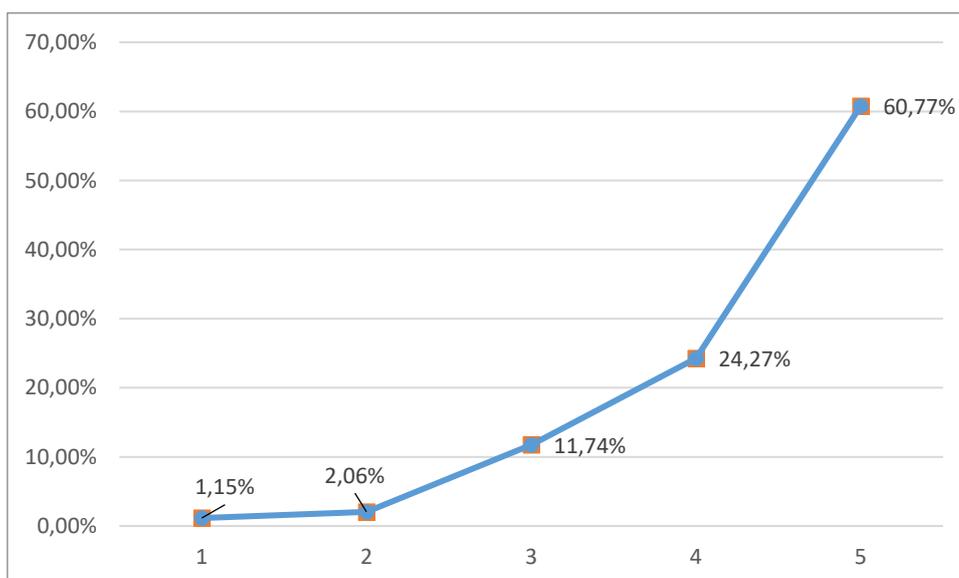
Gráfico 17 - Comparação entre a distribuição de frequência de respostas das autoavaliações nos dois processos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS

É perceptível que os participantes do programa de Gestão de Pessoas realizaram uma autoavaliação mais rigorosa, o que se deve às condições propostas pelo programa que priorizou o desenvolvimento dos colaboradores.

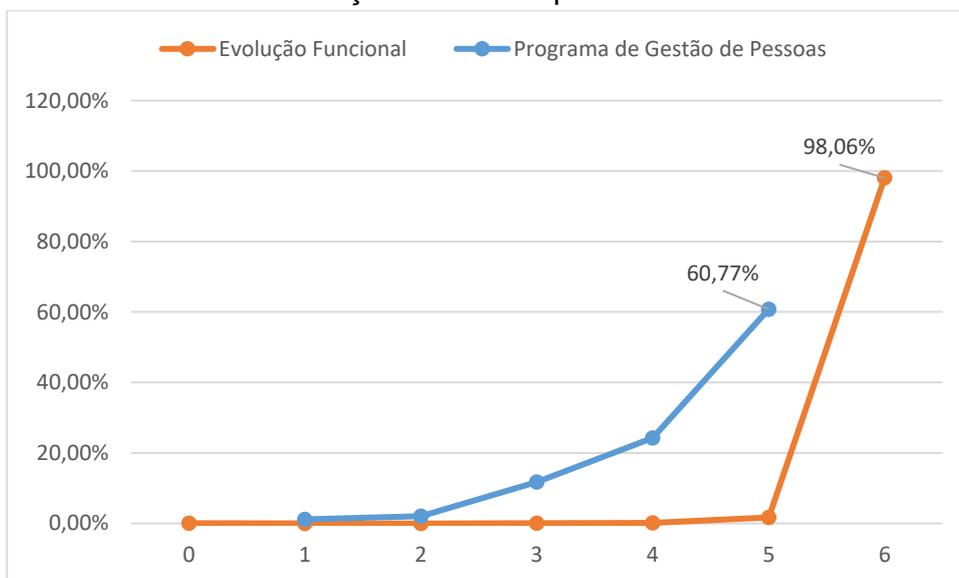
Gráfico 18 - Distribuição de frequência de respostas das avaliações



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS

Como o programa de Gestão de Pessoas avaliou somente os gestores, foi utilizado apenas o mesmo grupo do outro processo para comparar as avaliações. Apesar de a curva possuir um crescimento constante, a frequência de respostas com nota máxima ainda é baixa e fica na casa dos 60,77%, bem distante dos 98,06% da Evolução Funcional – Progressão.

Gráfico 19 - Comparação entre a distribuição de frequência de respostas das avaliações nos dois processos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS

É possível perceber claramente que a frequência de respostas do programa de Gestão de Pessoas ficou mais distribuída. Dessa forma, se um estudo semelhante ao que Fucci, Peterossi e Menino (2020) realizaram a partir dos dados da Evolução Funcional – Progressão for feito com os dados do programa de Gestão Pessoas, as chances de os objetivos serem atingidos na totalidade é maior.

Neste capítulo foram analisadas as competências e descritores da avaliação e os resultados do processo.

As competências que compõe a avaliação foram relacionadas com o referencial teórico do trabalho a fim de identificar se o conteúdo da avaliação é pertinente. Com base nos conceitos dos autores citados neste trabalho, foram identificados alguns pontos que podem ser revisados em uma futura adequação do processo.

Os resultados da avaliação da Evolução Funcional, foram comparadas com os resultados de um outro processo de avaliação da mesma instituição, onde foi identificado que existem discrepâncias nas notas. As medias das notas da avaliação da Evolução Funcional se apresentaram muito maiores que as do outro processo e com tais médias sempre tendendo à nota máxima, ficou claro o motivo de Fucci, Peterossi e Menino (2020), não conseguirem sucesso ao tentar identificar déficits de desempenho por meio das avaliações.

A seguir serão apresentadas as considerações finais obtidas do estudo bibliográfico e documental e da análise dos dados apresentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da documentação e da discussão apresentadas, o objetivo geral do trabalho foi alcançado, porém, diante da dificuldade em encontrar déficits nas notas atribuídas aos indicadores das avaliações, só possível analisar os resultados em termos de percentuais de frequência de respostas.

Inicialmente foi apresentada toda legislação que discorre sobre o Processo de Evolução Funcional. O regaste do histórico e a apresentação da estrutura, assim como das mudanças do processo, permitiram abordar temas como a legislação do plano de carreira; a estrutura do sistema retributório do CEETEPS; e, as regras e estrutura do processo em que as avaliações foram aplicadas trazendo informações que abordam as mudanças ocorridas na última década e podem ajudar na tomada de decisões em eventuais reavaliação e implantação de novas regras.

Ao comparar o caminho a ser percorrido, por cada categoria de colaboradores, para atingir o topo da carreira, notou-se, de início, grande desproporcionalidade. A partir de 2014, essas desproporcionalidades foram corrigidas com uma estruturação das carreiras e do sistema retributório, passou então a existir equilíbrio na trajetória da vida funcional dos docentes, técnico-administrativos e auxiliares de docente. O processo de avaliação também passou a ocorrer anualmente, desde 2014, e os colaboradores começaram a ter um feedback mais específico, o que facilita na busca de constantes melhorias em suas atividades.

Coube ao Conselho Deliberativo do CEETEPS atender as exigências da legislação e definir com clareza as metas e resultados a serem alcançados, manter a transparência do processo e ao mesmo tempo premiar os colaboradores com a evolução funcional. As Deliberações foram sendo atualizadas no decorrer dos anos no intuito de tornar o processo cada vez mais adequado e transparente.

Dessa forma, a transparência conforme sugerida por Hipólito e Reis (2002) e a comunicação preconizada por Pontes (1999) estão presentes no processo e os colaboradores têm conhecimento do que é esperado pela instituição por meio dos indicadores divulgados nos anexos das Deliberações vigentes. Entretanto, Silva e Zanelli (2004) apontam que cabe à instituição

proporcionar a criação de um espaço onde tanto a instituição quanto os colaboradores atinjam seus objetivos, de forma que os colaboradores não só tenham tal conhecimento como a compreensão quanto a cultura organizacional da instituição. Para garantir essa compreensão, a instituição deverá enxergar o colaborador como um ser social de características individuais que influenciam no ambiente de trabalho. Já a estrutura e aplicação do processo sempre poderá se basear nos princípios abordados por Melchior (2011): Legitimidade, Globalidade, Comparabilidade e essencialmente a adesão voluntária e a continuidade do processo.

Nessa comunicação com o colaborador os gestores, também desempenham um papel essencial na avaliação, além da responsabilidade de avaliar os colaboradores subordinados corretamente, eles devem estar entusiasmados com o processo para que ele seja implementado com sucesso. Isso é um ponto que pode ser trabalhado pelo CEETEPS, se uma comunicação diferenciada, de modo a conscientizar, for destinada aos níveis estratégico e tático, indiretamente, o CEETEPS alcançará a conscientização do populoso e mais distante nível operacional.

Quanto aos resultados (participantes e aprovados) analisados, foi evidenciado que a aprovação no processo ficou mais fácil após a edição da Lei Complementar nº 1240/2014 (SÃO PAULO, 2014b); isso pode ter ocorrido devido às mudanças implantadas pelas posteriores deliberações, como o fato da etapa de Prova de Conhecimento ter sido extinta.

Um aspecto a ser reconsiderado na avaliação de competências, é a ausência da avaliação de clientes internos e externos para os docentes e auxiliares de docente, categorias estas que são as responsáveis pela atividade fim da instituição. As participações de pais e alunos forneceriam dados particularmente valiosos sobre elementos de desempenho, comportamento, eficácia e consistência.

Por outro lado, os descritores da avaliação de competência, se mostram, de uma forma geral, coerentes com as atividades desempenhadas pelos colaboradores, porém, numa futura revisão da avaliação, o CEETEPS poderia ser mais específico no descritor. Ressalte-se que quanto mais se aprofundar nas especificidades, as avaliações não poderão ser mais agrupadas por área de atuação, e sim pelas atividades desenvolvidas. O esforço somente será válido

se o CEETEPS investir em um programa de gestão de pessoas, uma vez que o modelo atual de avaliação tem como foco a Evolução Funcional.

Uma avaliação de desempenho visa identificar e categorizar os colaboradores da instituição de modo a suprir demandas e falhas de acordo com as necessidades encontradas, porém, não foi possível identificar tais falhas nos processos ao analisar o percentual de frequência de respostas nas avaliações. Houve dificuldades de encontrar os déficits, como já apontado por Fucci, Peterossi e Menino (2020) uma vez que às avaliações, em sua maioria, 95% ou mais, foram atribuídas notas máximas.

A avaliação enquanto processo de caráter coletivo, em que os colaboradores olhem para si mesmos bem como para seus pares, superiores e subordinados de maneira crítica, e não punitiva, pode construir conhecimentos e fornecer uma base confiável para que a instituição possa trabalhar e realizar melhorias. De acordo com os resultados analisados, essa base não está sendo construída.

Apesar de ser fornecido o feedback das avaliações aos participantes, o CEETEPS não utiliza os dados para outra finalidade, a não ser a apuração da nota no processo. Uma vez que não houve a incorporação do feedback nos planos de desenvolvimento da instituição, ele será rapidamente esquecido. A não utilização desse feedback, é considerado um fracasso dos programas de avaliação, dessa forma, o principal objetivo da avaliação que é identificar falhas com os resultados e possibilitar a criação de programas ou estudos para trabalhar a gestão de pessoas, não é atingido. Se nenhum plano para implementar o feedback for realizado, não há mudança de comportamento e desempenho, então o feedback passa a ser redundante e indicativo da não preocupação da Gestão da Qualidade.

Lima (2013), aponta que a implantação de um processo de avaliação deve garantir que ela ocorra de maneira plena onde todos venham a se sentir à vontade em avaliar, porém, como o processo é atrelado à ascensão na carreira do colaborador e diante do cenário do resultado das avaliações apresentados neste trabalho, fica claro que o CEETEPS tem dificuldade em proporcionar tal tranquilidade aos avaliadores.

Diante das considerações apresentadas, foi possível responder a questão de pesquisa elaborada na introdução do trabalho: O processo de Evolução

Funcional é eficiente e eficaz para a gestão de pessoas e do processo educacional da instituição.

Ao considerar que a avaliação ocorre dentro do Processo de Evolução Funcional e que o objetivo desse processo é promover os colaboradores na carreira, pode-se dizer que o processo atende bem esse objetivo e que a avaliação é eficaz apenas nesse sentido.

Se, contudo, for de interesse da instituição realizar a gestão de pessoas utilizando os resultados da avaliação, é recomendável desvincular a avaliação do processo como já foi sugerido por Fucci, Peterossi e Menino (2020), e após estudos complementares, ampliar gradativamente o programa de gestão de pessoas conforme apresentado anteriormente, a fim de atender toda a instituição, visto que as características desse programa favorecem mais o alcance dos objetivos de uma avaliação do que a evolução/progressão funcional.

Seria interessante, em um trabalho futuro junto aos responsáveis, analisar se o programa de gestão de pessoas obteve sucesso em sua implantação, se foi possível identificar os déficits e posteriormente melhorá-los.

Ainda durante a pesquisa, o autor teve contato com a equipe técnica da URH para solicitar os dados referentes ao processo. Ao redigir o Artigo “Análise dos resultados da avaliação de desempenho do Processo de Evolução Funcional – 2019”, junto ao Prof. Sergio Eugenio Menino e a minha orientadora Prof.^a Dr^a Helena Gemignani Peterossi, que foi publicado nos anais do XV Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional, da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS, identificamos uma possível falha sistêmica ao analisar os resultados das avaliações e identificar alguns participantes com notas iguais a “0” (zero), as quais podem ser vistas nos gráficos do capítulo anterior. No referido artigo, identificamos essas notas como possíveis falhas sistêmicas (FUCCI; PETEROSSO; MENINO, 2020).

Após a publicação do artigo, o autor entrou em contato novamente com a equipe técnica da URH e reportei esse possível erro. A resposta obtida foi afirmativa, era um erro sistêmico.

As avaliações eram realizadas de acordo com os indicadores previstos nas deliberações; que eram agrupados conforme a competência a que o indicador - ou descritor, como consta nas deliberações – pertencia (FUCCI; PETEROSSO; MENINO, 2019a). O sistema estava programado para apresentar

apenas os indicadores relativos à competência 1; e, após o avaliador responder todos eles, o sistema trocava a tela para apresentar os indicadores da competência 2; e, assim por diante. Essa troca de tela do sistema gerava o erro e salvava a nota “0” (zero) para alguns casos.

A equipe técnica da URH, ao identificar o erro, o resolveu de uma forma bem simples: unificou todos os indicadores em uma só tela e tornou o sistema mais seguro e com melhor usabilidade.

Outro problema observado durante a pesquisa foi a avaliação dos próprios professores deste programa de mestrado. Em uma das reuniões com a minha orientadora, ela me questionou sobre o motivo pelo qual os professores do programa de mestrado não eram avaliados como colaboradores docentes.

A regra da avaliação foi revisada e verificou-se que a Deliberação CEETEPS nº 34/2017 (SÃO PAULO, 2017) prevê em seu Artigo 14:

“DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS EMPREGADOS PÚBLICOS E SERVIDORES PÚBLICOS ESTATUTÁRIOS OCUPANTES DAS CLASSES CORRESPONDENTES ÀS DE COMANDO

Artigo 14 - A avaliação de desempenho dos empregados públicos e dos servidores públicos estatutários, ocupantes dos empregos públicos em confiança das classes correspondentes às de comando, bem como Assistente de Supervisão Educacional, **Coordenador** e Chefe de Departamento, de que trata o inciso IV do artigo 5º desta deliberação, dar-se-á levando-se em conta 4 (quatro) competências com 45 (quarenta e cinco) descritores comportamentais...”

Os docentes que pertencem e ministram aulas no Programa de Mestrado Profissional, da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS, são professores das Etecs e Fatecs designados como Coordenadores de Projeto. De acordo com a citação do Artigo 14, os coordenadores passam a integrar as classes correspondentes às de comando e participam do Processo de Evolução Funcional (Progressão) no grupo de gestores. A regra só se aplica aos colaboradores que exercem essa coordenação com exclusividade; ou seja, caso o docente exerça a coordenação, mas ainda ministre aula em alguma Etec ou Fatec, ele é avaliado como docente.

Em que pese os docentes do Programa de Mestrado Profissional serem designados como coordenadores de projeto, isso é apenas uma nomenclatura de função, pois a atividade desenvolvida por eles é totalmente pedagógica e,

para os efeitos da avaliação, devem ser avaliados como colaboradores docentes.

Esse impasse foi apresentado à equipe de operacionalização do processo na URH que, prontamente, entendeu a situação e modificou a lógica do sistema, para que todos os professores do referido programa (mesmo os coordenadores de projetos) fossem avaliados no grupo de docentes.

Ambas as situações apresentadas foram facilmente corrigidas e implantadas para o processo de 2020, uma vez que necessitavam de simples adaptações para serem realizadas, sem mudar nenhuma regra nas deliberações. Situações bem diferentes de outros problemas apontados no decorrer deste trabalho, que exigem tomadas de decisões por parte do nível estratégico da instituição e ao mesmo tempo devem cumprir o estipulado na legislação.

Como já abordado anteriormente, os dados referentes ao Processo de Evolução Funcional de 2020 não foram analisados devido ao atraso ocorrido; porém, cabe apontar, no desfecho deste trabalho, já como um gatilho para um trabalho futuro, as alterações ocorridas neste ano.

O que se pode observar é que com o passar dos anos o índice de aprovação foi crescendo, e as metas estipuladas foram ficando mais fáceis de alcançar. Isso pode vir a ficar mais evidente no ano de 2020, uma vez que a etapa que utilizava os resultados do SAI foi excluída do processo e os percentuais destinados a ele foram redistribuídos. É claro que tal conclusão só será comprovada diante de um novo estudo nos resultados do ano de 2020.

Com exclusão desta etapa, o processo perde uma avaliação importante; pois, mesmo que indiretamente, o SAI era a única etapa que continha dados de avaliação de clientes externos, o que é totalmente ausente dentro do Processo de Evolução Funcional.

Também cabe ressaltar que, em 2020, foi a primeira vez que o Processo de Evolução Funcional (Promoção) foi aplicado, o que também requer atenção para um estudo futuro.

Novas Deliberações e Instruções foram elaboradas em 2020 e 2021 para a aplicação do processo, como as regras e procedimentos continuam sendo revisados, isso demonstra que a instituição tem como objetivo aprimorar o

processo para colher resultados futuros, este trabalho então, poderá contribuir para o alcance desse objetivo.

Com o objetivo de subsidiar o CEETEPS em estudos para futuras mudanças no processo de Evolução Funcional, as discussões realizadas foram resumidas e reorganizadas em um relatório técnico que está disponível como apêndice deste trabalho e que também foi encaminhado ao Gabinete do Diretor Superintendente da instituição.

As discussões apresentadas neste trabalho também engatilham conteúdo para trabalhos futuros como a análise dos descritores e o seu relacionamento com as atividades dos colaboradores, uma pesquisa nessa área poderia sugerir um novo modelo com novos descritores de avaliação mais específicos. Fica a sugestão também de uma pesquisa quanto a atualização profissional e os elementos que constituem a sua pontuação, uma vez que não foram objeto de análise neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

AMARAL, B. B. A influência da Gestão Escolar na motivação dos professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo-Brasil. Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v.21, n. 2, p. 409-431, maio-ago. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.22633/rpge.v21.n2.2017.10024>>. Acesso em 13 ago 2020.

ASPINWALL, K. et al. Using success criteria. In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). **Improving educational management through research and consultancy**. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A. T. **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

BRASIL. Lei nº 10.861, DE 14/04/2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15/04/2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 20 de ago de 2020.

CASTRO, A. P. de; NETO, A. dos R. et al; **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRO, M. H. G. Sistemas de avaliação da educação no Brasil: avanços e novos desafios. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 23, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>; <www.scielo.br>. Acesso em 20 de ago de 2020.

CEETEPS - CENTRO PAULA SOUZA. **INSTRUÇÃO Nº 002/2011 – URH**, de 15/08/2011. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2011.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 001/2012 – URH**, de 21/05/2012. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2012.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 002/2013 – URH**, de 26/04/2013. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2013.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 001/2014 – URH**, de 16/05/2014. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2014.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 006/2016 – URH**, de 20/06/2016. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2016.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 004/2017 – URH**, de 05/06/2017. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2017.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 003/2018 – URH**, de 11/06/2018. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2018.

_____. **INSTRUÇÃO Nº 001/2019 – URH**, de 04/06/2019. Dispõe quanto aos procedimentos a serem adotados para a operacionalização do processo de Evolução Funcional. São Paulo, 2019.

_____. **Sobre o Centro Paula Souza**. 2020d. Disponível em: < <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/> >. Acesso em: 26/07/2020.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1996.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 83-102.

DIAS, R.; **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

DUTRA, J. de S.; et al. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Rev. adm. contemp. vol.4 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552000000100009>>. Acesso em 26 jul 2020.

DUTRA, J. de S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, M. E. A. **Avaliação institucional da escola e do sistema educacional**: base teórica e construção do projeto. Fortaleza, Demócrito Rocha, 2007.

FREITAS, L. C. et al. **Avaliação educacional**: caminhando pela contramão. Petrópolis: Vozes, 2009.

FUCCI, R. M.; PETEROSI, H. G.; MENINO, S. E. Avaliação de desempenho de 360 graus no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **XIV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza**. São Paulo, 2019a.

_____. Implantação do Processo de Evolução Funcional do Centro Paula Souza e suas características. **XIV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza**. São Paulo, 2019b.

_____. Análise dos resultados da avaliação de desempenho do Processo de Evolução Funcional – 2019. **XV Simpósio dos programas de mestrado profissional**. São Paulo, 2020.

GAMA, C. M. A. TGA: A contribuição dos teóricos da administração. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/tga-a-contribuicao-dos-teoricos-da-administracao>>. Acesso em: 23 jun 2020.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G.; A avaliação como instrumento de gestão. In: Vários autores; **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p 73 a 86.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. Cad. psicol. soc. trab. São Paulo: v. 6, 2003. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 10 jul 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Nova Iorque: Archives of Psychology, 1932.

LIMA, E. S. Avaliação Institucional em uma Escola Pública de anos Finais do Ensino Fundamental. **XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino – UNICAMP**. Campinas, 2012.

LÜCK, H. **Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELCHIOR, M. C. **Re-significando a Avaliação da Aprendizagem**. 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H.; **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORGAN, G. **A natureza entra em cena: As organizações vistas como organismos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, C. da C. **Avaliação de Desempenho**. Trabalho de Conclusão de Curso. Uniceub. Brasília, 2005.

OLIVEIRA, P. H.; LACERDA J. M. Habilidades e competências dos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**. Brasília: v.36, n.2, 2007.

PETEROSI, H. G.; MENINO, S. E.; **Trajetória de implantação de um modelo de avaliação institucional**, 2008.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem – 7 ed. – São Paulo: LTr, 1999**.

QUEIROZ, K. C. A. de L. **Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliemos?: uma experiência proposta pelo SINAES**. Campinas: Autores Associados, 2011.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

REIS, G. G.; **Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. de L.; **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, J. L. L. de S. A avaliação como uma política pública: Aspectos da implementação do SINAES. In: LORDÊLO, J. A. C.; DAZZANI, M. V. orgs. Avaliação educacional: desatando e reatando nós [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/wd/pdf/lordelo-9788523209315-04.pdf> > Acesso em 26 jul 2020.

RICHARDSON, **Roberto J. et al. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: 3ª Edição revista e ampliada, Editora Atlas S. A., 1999.

SACRISTAN, J. G. **Educar por competências.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. V. Et al. O desempenho de recursos humanos como fonte para a geração de conhecimento, inovação tecnológica e competitividade: uma metodologia de avaliação. São Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_842_16376.pdf > Acesso em 26 jul 2020.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1044**, de 13/05/2008. Institui o Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio dos servidores do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" – CEETEPS. São Paulo: Imprensa Oficial, 2008.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 03**, de 21/07/2011. Regulamenta a Evolução Funcional. São Paulo: Imprensa Oficial, 2011a.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 06**, de 17/11/2011. Regulamenta a Evolução Funcional. São Paulo: Imprensa Oficial, 2011b.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 03**, de 18/07/2013. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2013.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 07**, de 17/02/2014. Altera dispositivo da Deliberação CEETEPS nº 06/2011. São Paulo: Imprensa Oficial, 2014a.

_____. **Lei Complementar nº 1240**, de 22/04/2014. Altera a Lei Complementar nº 1.044, de 2008, que institui o Plano de carreiras, de Empregos públicos e Sistema retribuítorio dos servidores do CEETEPS e dá outras providências. São Paulo: Imprensa Oficial, 2014b.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 08**, de 10/07/2014 Regulamenta as atribuições dos empregos públicos, abrangidos pelo Plano de Carreira, de Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio, 2014c.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 26**, de 19/05/2016. Regulamenta a Evolução Funcional – progressão. São Paulo: Imprensa Oficial, 2016a.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 30**, de 01/09/2016. Altera dispositivo da Deliberação CEETEPS nº 26/2016. São Paulo: Imprensa Oficial, 2016b.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 31**, de 27/09/2016. Aprova o Regimento das Faculdades de Tecnologia - Fatecs - do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Ceeteps, 2016c.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 34**, de 27/03/2017. Regulamenta a Evolução Funcional – progressão. São Paulo: Imprensa Oficial, 2017.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

SÍVERES, L.; SANTOS J. R. de S. Avaliação institucional na educação básica: os desafios da implementação. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 29, n. 70, p. 222-253, jan./abr. 2018. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/download/5075/3562>> Acesso em 26 jul 2020.

SOUZA, S. H. **A importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos federais**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2008.

STANK, C. **Avaliação de desempenho baseada em competências**: um estudo em uma escola de Caxias do Sul. Trabalho de conclusão de curso. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A. A.M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAFNER, M. J.; SILVA, E. da. **Gestão de pessoas e de instituições de ensino**: um exercício de soma positiva. Rev. GUAL. Florianópolis: v. 4, n. 3, p.248-262, set/dez, 2011.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES N. de A. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/anexos/recurso_interno/13829/download/f8431334c0e11b7515dd60d7c3bf7685 > Acesso em: 24 jun 2020.

VASCONCELOS, C. S. **Avaliação**: concepção dialético-libertadora do processo de avaliação escolar. São Paulo, 1993.

APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO

RELATÓRIO TÉCNICO DAS DISCUSSÕES APRESENTADAS NA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO: “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA”

Rafael Martins Fucci

Introdução:

Elaborada a Dissertação de Mestrado “Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza” (FUCCI, 2021), apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof.^a Dra. Helena Gemignani Peterossi, onde o principal objetivo foi a análise do processo de Evolução Funcional adotado pelo CEETEPS em sua finalidade, estrutura, processos e resultados de 2011 a 2019, bem como a discussão da sua contribuição para a melhoria da qualidade das ações da instituição, a edição deste relatório técnico tem por objetivo divulgar os dados analisados e subsidiar gestores e pesquisadores interessados no tema.

O citado trabalho teve como principal suporte a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental a partir de bancos de dados do CEETEPS, fontes documentais abertas e restritas, além de considerar a experiência do autor.

Foi realizada análise documental de Leis Complementares, Deliberações CEETEPS, Portarias e Instruções da URH, bem como uma análise estatística simples dos resultados e dados do processo que foram disponibilizados pelo CEETEPS. Essas estratégias, permitiram a reconstrução do histórico do processo de avaliação funcional, e a análise de sua estrutura e funcionalidades, as quais serão abordadas neste relatório técnico.

Objetivos:

Com o objetivo de subsidiar gestores e pesquisadores em estudos sobre o processo de Evolução Funcional, as pesquisas e discussões realizadas na Dissertação, foram resumidas e reorganizadas neste relatório técnico.

Método:

Para a edição deste relatório, as discussões e considerações da Dissertação foram sintetizadas e transcritas para serem apresentadas de maneira prática e objetiva.

Resultados e discussões:

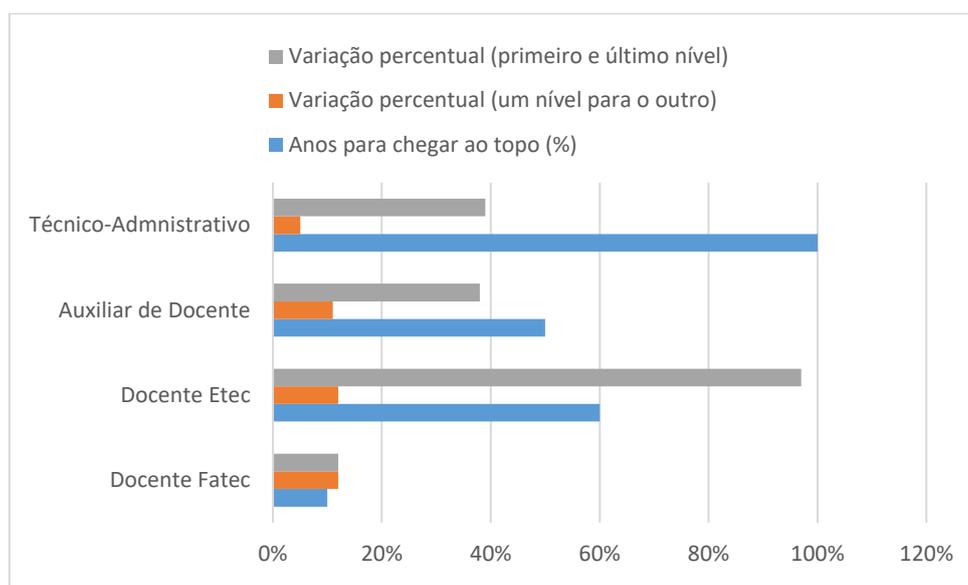
Neste item são apresentados os principais conceitos abordados nas discussões da Dissertação separados em itens para organizar e facilitar a leitura.

1. Legislações e suas modificações:

Todo o histórico documental da legislação foi resgatado de modo a possibilitar apresentação da estrutura, bem como as mudanças do processo de evolução funcional no período de 2011 a 2019. O trabalho abordou temas como a legislação do plano de carreira; a estrutura do sistema retributivo; e, as regras e estrutura do processo em que as avaliações foram aplicadas. Apresenta informações que abordam as mudanças ocorridas na última década e que podem ajudar na tomada de decisões em eventuais reavaliação e implantação de novas regras. O capítulo 2 da dissertação apresenta um detalhado histórico dessa legislação.

O trabalho identificou como o caminho a ser percorrido, por cada categoria de colaboradores, para atingir o topo da carreira, continha uma grande desproporcionalidade baseada na estrutura proposta pela Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008), como apresentado no gráfico a seguir:

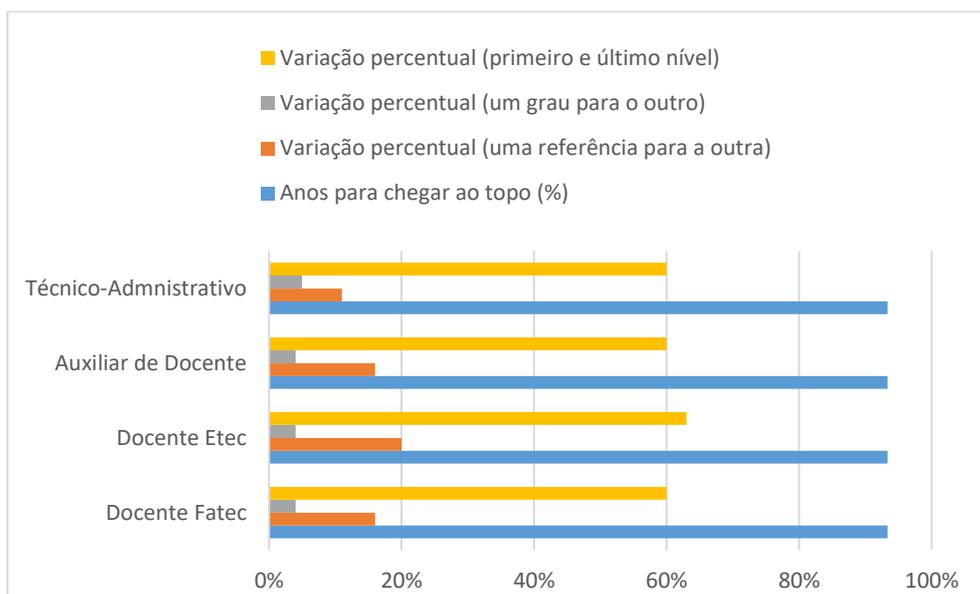
Comparação das carreiras após a edição da Lei Complementar nº 1.044/2008 (SÃO PAULO, 2008)



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2019b).

A partir de 2014, com a edição da Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014), essas desproporcionalidades foram corrigidas com uma estruturação das carreiras e do sistema retributivo visando um equilíbrio na trajetória da vida funcional dos docentes, técnico-administrativos e auxiliares de docente, conforme gráfico a seguir:

Comparação das carreiras após a edição da Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014b)



Fonte: Fucci, Peterossi e Menino (2019b).

O processo de avaliação passou a ocorrer anualmente após 2014, e os colaboradores começaram a ter um feedback mais específico, o que facilita a busca de constante melhoria em suas atividades.

As Deliberações foram sendo atualizadas no decorrer dos anos no intuito de tornar o processo cada vez mais adequado e transparente.

Dessa forma, a transparência e a comunicação estão presentes no processo e os colaboradores têm conhecimento do que é esperado pela instituição por meio dos indicadores divulgados nos anexos das Deliberações vigentes. Entretanto, cabe à instituição proporcionar a criação de um espaço onde tanto a instituição quanto os colaboradores atinjam seus objetivos, de forma que os colaboradores não só tenham tal conhecimento como a compreensão quanto a cultura organizacional da instituição. Para garantir essa compreensão, a instituição deverá enxergar o colaborador como um ser social de características individuais que influenciam no ambiente de trabalho.

Destaca-se, no trabalho, a importância do gestor na comunicação e conscientização do significado do processo de avaliação. Na comunicação com o colaborador, os gestores desempenham um papel essencial na avaliação, uma vez que além da responsabilidade de avaliar os colaboradores subordinados corretamente, devem estar entusiasmados com o processo para que seja

implementado com sucesso. Isso é um ponto que pode ser trabalhado pelo CEETEPS, se uma comunicação diferenciada, de modo a conscientizar, for destinada aos níveis estratégico e tático, indiretamente, o CEETEPS alcançará a conscientização do populoso e mais distante nível operacional.

2. Objetivos de uma avaliação

De acordo com a bibliografia consultada, a Avaliação de Desempenho estabelece o contato entre os colaboradores e os resultados esperados pela instituição, o que possibilita o conhecimento dos desafios propostos e a correção quando necessário. Os principais objetivos a serem alcançados com a aplicação da avaliação, são: alocar recursos da instituição; dar retorno (feedback) aos colaboradores; aconselhá-los, desenvolvê-los e recompensá-los; e, não deixar de manter a justiça na aplicação das avaliações. No caso do CEETEPS, no entanto, os dados e resultados da avaliação são utilizados apenas para recompensar os colaboradores com a progressão na carreira. A avaliação nesse caso, não contribui para os demais objetivos apontados.

A implantação de um processo de avaliação deve garantir que ele ocorra de maneira plena onde todos venham a se sentir à vontade em avaliar, porém, como o processo é atrelado à ascensão na carreira do colaborador e diante do cenário dos resultados das avaliações que serão apresentados neste relatório, fica claro que o CEETEPS tem dificuldade em proporcionar tal tranquilidade aos avaliadores.

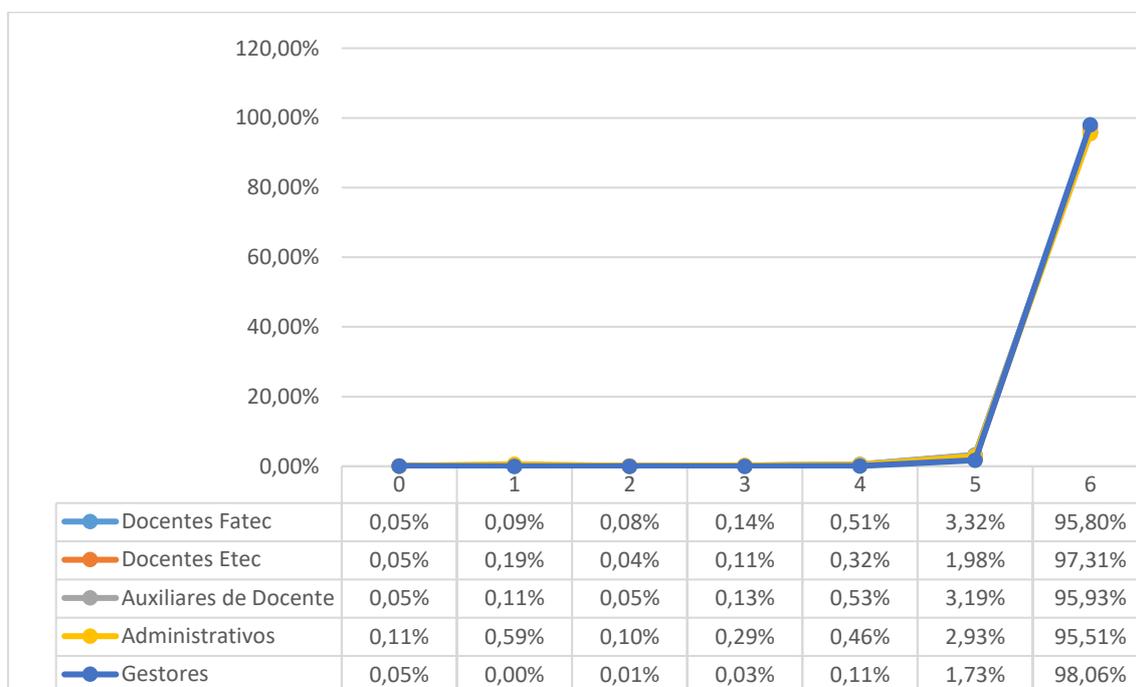
3. Análise dos resultados da Evolução Funcional

Uma avaliação enquanto processo de caráter coletivo, onde os colaboradores olhem para si mesmos bem como para seus pares, superiores e subordinados de maneira crítica, e não punitiva, pode construir conhecimentos e fornecer uma base confiável para que a instituição possa trabalhar e realizar melhorias. De acordo com a pesquisa realizada, essa base não está sendo construída. Não é possível transparecer a ideia de não punição, uma vez a avaliação estando vinculada diretamente à remuneração, nesse caso,

transparece uma ideia contrária, considerando que aquele colaborador que for mal avaliado será reprovado no processo e não conseguirá a progressão.

Considerando que uma avaliação de desempenho visa identificar e categorizar os colaboradores da instituição de modo a suprir demandas e falhas de acordo com as necessidades encontradas, foi realizada a análise dos resultados da avaliação da Evolução Funcional de 2019 e não foi possível identificar tais falhas nos processos ao analisar o percentual de frequência de respostas nas avaliações. Houve dificuldades de encontrar os déficits, uma vez que às avaliações, em sua maioria, 95% ou mais, foram atribuídas notas máximas conforme gráfico a seguir:

Distribuição de frequência de respostas das avaliações por área de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pelo CEETEPS.

Considerando que os resultados de cada grupo (área de atuação) são bem próximos, as linhas do gráfico ficaram sobrepostas, então junto a ele foi elaborada uma tabela com todos os percentuais.

Mesmo que os dados das avaliações sejam divulgados aos colaboradores, o CEETEPS não utiliza a avaliação para gerir pessoas com o

propósito de comparar os resultados com o desempenho esperado o que, na verdade, é o objetivo principal de uma avaliação.

Outro aspecto apontado e que pode a ser reconsiderado na avaliação, é a ausência da avaliação de clientes internos e externos para os docentes e auxiliares de docente, categorias estas que são as responsáveis pela atividade fim da instituição. A aplicação de uma avaliação externa serve como instrumento para provocar uma autoanálise da instituição em múltiplas dimensões, com o intuito de que ela reflita sobre as ações. Como não há a participação dos clientes externos no processo, tais dados não chegam à toda comunidade escolar. As participações de pais e alunos forneceriam dados particularmente valiosos sobre elementos de desempenho, comportamento, eficácia e consistência.

O indicador que mais sofre com a falta dessa avaliação externa são os descritores da competência *Execução* (para os docentes), que se referem ao ato de ensinar e à capacidade de executar ações dentro da sala de aula, tais como a comunicação com os alunos e a metodologia que é utilizada em aula.

De um modo geral, os descritores da avaliação de competência, se mostraram coerentes com as atividades desempenhadas pelos colaboradores. Foram, contudo, identificados alguns pontos nos descritores que podem ser reconsiderados, como avaliar o docente em atividades fora da sala de aula. Todas as competências avaliadas nesse grupo remetem ao “Querer fazer”, um dos três elementos (saber, saber fazer e querer fazer) que definem a competência. É importante destacar que os docentes além de serem responsáveis pela atividade fim da instituição, também cumprem algumas rotinas implantadas pelos seus superiores fora da sala de aula e os descritores da competência *Planejamento* avaliariam o cumprimento dessas rotinas.

O grupo dos auxiliares de docente sofre da mesma ausência da avaliação de clientes internos e externos. Nesse caso específico, a falta de avaliação por clientes externos, poderia ser minimizada se o próprio docente da disciplina avaliasse o auxiliar docente, como acontecia antes da Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014). Tal avaliação minimizaria o não recebimento do feedback adequado, mas não substituiria a necessidade de avaliação dos clientes externos.

Outro destaque desse grupo são os descritores referentes à competência *Capacitação e Aplicação do Conhecimento*, que não está inclusa na avaliação

dos docentes. Um dos descritores dessa competência avalia se o colaborador realiza treinamentos e cursos de atualização no CEETEPS ou fora dele; mas esse tipo de atividade já consta em outra etapa do processo (Atualização Profissional). Os certificados dos cursos são apresentados e pontuados de acordo com a carga horária para compor a nota da etapa de atualização profissional, responsável por avaliar o conhecimento adquirido pelo colaborador de acordo com os três elementos da competência citados. Se a avaliação ocorre nesse descritor, existe uma pontuação duplicada.

Os dados pesquisados indicam que em 2019, 41 dos 613 auxiliares de docente participantes, não entregaram qualquer certificado de conclusão de curso ou outro documento de atualização profissional; mas, no descritor abordado anteriormente, nenhum deles recebeu nota “1” (nota mínima) por não participar de treinamentos ou cursos.

Para o grupo dos colaboradores administrativos, existe uma subdivisão dos descritores, de acordo com o nível de escolaridade exigido para cada emprego: nível Fundamental, Médio e Superior/Especialização. Essa divisão mostra que a Lei Complementar nº 1.240/2014 (SÃO PAULO, 2014) agrupou a remuneração dos colaboradores de acordo com o nível de escolaridade exigida para o emprego. Cada nível de escolaridade possui colaboradores com diferenciadas funções e atividades, e utilizar métodos para definir as competências e descritores mais específicos, de acordo com cada atividade, torna-se complexo, porém, necessário, caso o CEETEPS tenha a intenção de trabalhar as avaliações para a gestão de pessoas.

Dessa forma, os descritores das avaliações dos colaboradores administrativos, que são separados apenas por nível de escolaridade e não pela atividade, não são específicos. Quanto mais se aprofundar nas especificidades, as avaliações não poderão ser mais agrupadas por área de atuação, e sim pelas atividades desenvolvidas. Esse esforço somente será válido se o CEETEPS investir em um programa de gestão de pessoas, uma vez que o modelo atual de avaliação tem como foco a Evolução Funcional.

Considerando a dificuldade em definir as competências específicas com exatidão e ao tentar a busca por competências e descritores mais específicos, o CEETEPS poderá se deparar com a aplicação de algum descritor que não pode ser direcionado ao colaborador que executa uma determinada atividade ou a um

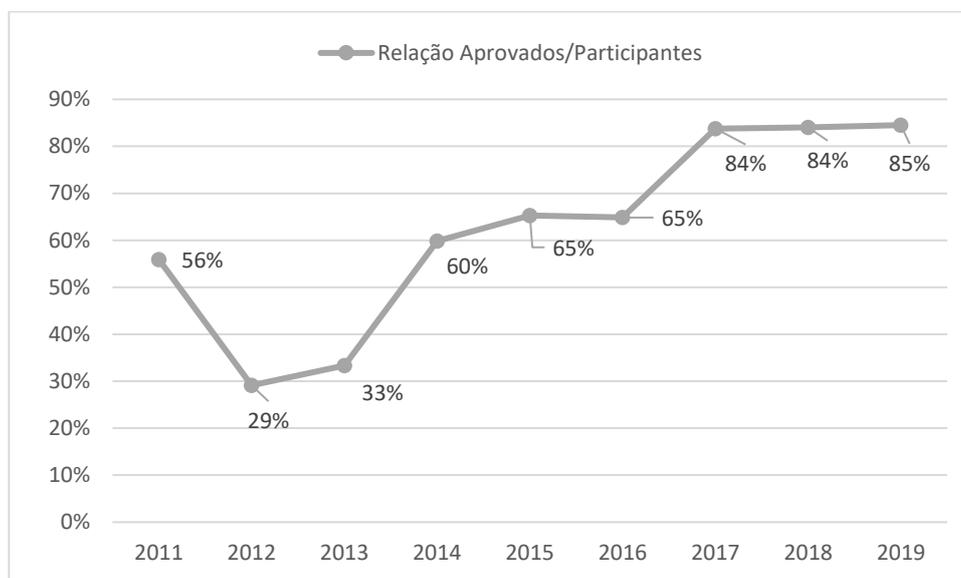
determinado tipo de avaliador. No entanto, para evitar que isso aconteça, poderia ser criado, juntamente com a escala de pontuação da avaliação que varia de 1 a 6, o item “Não se aplica”. Dessa forma, não prejudicaria a avaliação; pois com a possibilidade de marcar “Não se aplica”, o avaliador não seria obrigado a atribuir uma nota.

Apesar de ser fornecido o feedback das avaliações aos participantes, o CEETEPS não utiliza os dados para outra finalidade, a não ser a apuração da nota no processo. Uma vez que não houve a incorporação do feedback nos planos de desenvolvimento da instituição, ele será rapidamente esquecido.

Se tratando de gestão de pessoas, a não utilização desse feedback, é considerado prejudicial nos programas de avaliação, dessa forma, o principal objetivo da avaliação que é identificar falhas com os resultados e possibilitar a criação de programas ou estudos para trabalhar a gestão de pessoas, não é atingido. Se nenhum plano para implementar o feedback for realizado, não há mudança de comportamento e desempenho, então o feedback passa a ser redundante e indicativo da não preocupação da Gestão da Qualidade.

Quanto aos resultados (participantes e aprovados) analisados, foi identificado que a aprovação no processo ficou mais fácil após a edição da Lei Complementar nº 1240/2014 (SÃO PAULO, 2014); isso pode ter ocorrido devido às mudanças implantadas pelas posteriores deliberações, como o fato da etapa de Prova de Conhecimento ter sido extinta. O gráfico a seguir, ilustra o percentual de colaboradores aprovados ano a ano:

Relação de aprovados/participantes dos Processos de Evolução Funcional de 2011 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS.

4. Evolução Funcional X Gestão de Pessoas

A pesquisa incluiu também a comparação dos resultados da avaliação da Evolução Funcional com um programa interno de Gestão de Pessoas, iniciado em 2019 em um dos departamentos da Administração Central do CEETEPS, com capacitação, foco nos líderes, remodelamento de processos dentre outras atividades.

Ao final da etapa de 2019, os gestores desse departamento foram avaliados, de uma forma bem similar à avaliação do Processo de Evolução Funcional – Progressão, por seus subordinados. Assim como na Evolução Funcional – Progressão, a avaliação foi realizada sistemicamente e foi utilizada a ferramenta Microsoft Forms. A seguir é apresentado um quadro comparativo das condições das avaliações em ambos os processos:

Comparativo entre as avaliações

Evolução Funcional – Progressão 2019	Programa de Gestão de Pessoas
Avaliação de participantes da Evolução Funcional	Avaliação dos gestores de um departamento
Apenas quem possui emprego permanente e está apto a participar do processo foi avaliado	Apenas os gestores do departamento foram avaliados
24.066 avaliações realizadas	118 avaliações realizadas
Avaliação baseada na escala Likert (1 a 6)	Avaliação baseada na escala Likert (1 a 5)
Avaliação realizada é divulgada	Avaliação realizada é divulgada
Nome do avaliador é divulgado	Nome do avaliador não é divulgado
Autoavaliação	Autoavaliação
Engajamento para aumento salarial	Engajamento para melhoria
Avaliação atrelada diretamente à remuneração do avaliado	Avaliação atrelada ao programa de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor.

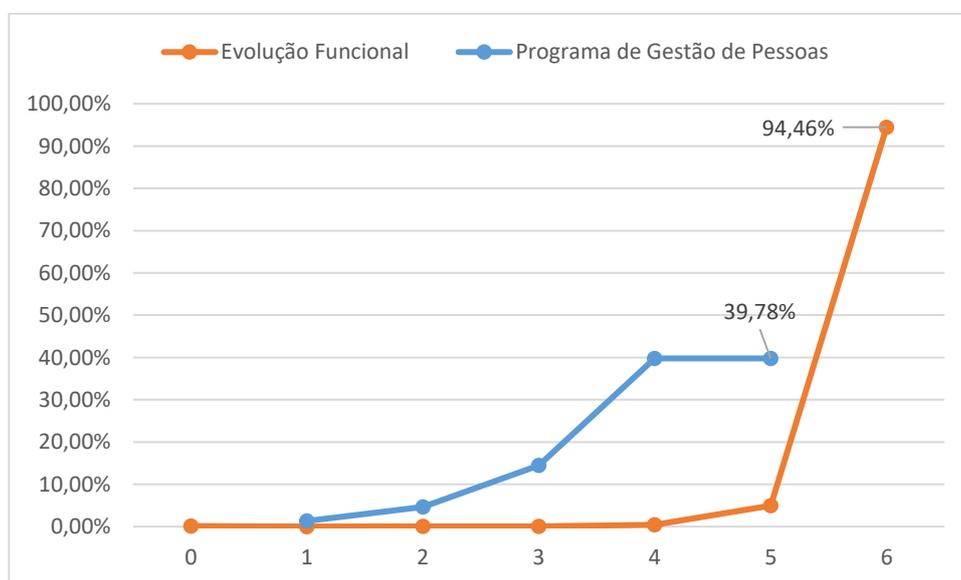
Os públicos avaliados em ambos os processos são bem diferenciados. A Evolução Funcional – Progressão visa o cumprimento da Lei e avalia todos aqueles que possuem um emprego permanente (mesmo aqueles que se afastam para exercer uma função de gestor) e estão aptos a participar, aborda assim todo o nível operacional e uma parte do tático. Já no programa de Gestão de Pessoas, a avaliação ocorreu apenas no nível tático de um único departamento; dessa forma, nenhum dos processos foca nos três níveis hierárquicos da instituição.

As competências avaliadas são semelhantes, e mesmo com público-alvo diferenciado, e uma grande diferença na quantidade de avaliações, ainda assim, foi possível comparar os resultados com base nas condições de cada processo.

O conceito de progressão na carreira, exclusivo da Evolução Funcional, é divergente do programa de Gestão de Pessoas. No processo de Evolução Funcional – Progressão, a avaliação atende apenas o objetivo de recompensar os colaboradores enquanto no outro processo, não há uma recompensa financeira direta, mas, o desenvolvimento dos colaboradores. Ainda cabe citar que o processo de gestão de pessoas mediu o tempo que o avaliador utilizou para realizar a avaliação, sendo a média de tempo de aproximadamente sete minutos. Essa ferramenta pode ser aplicada futuramente na Evolução Funcional – Progressão, para que se tenha mais um indicador de análise.

A seguir, os gráficos comparativos dos resultados da autoavaliação e das avaliações do programa de Gestão de Pessoas, onde a nota máxima que o avaliador poderia atribuir era cinco, considerando a escala Likert de 1 a 5:

Comparação entre a distribuição de frequência de respostas da autoavaliação nos dois processos

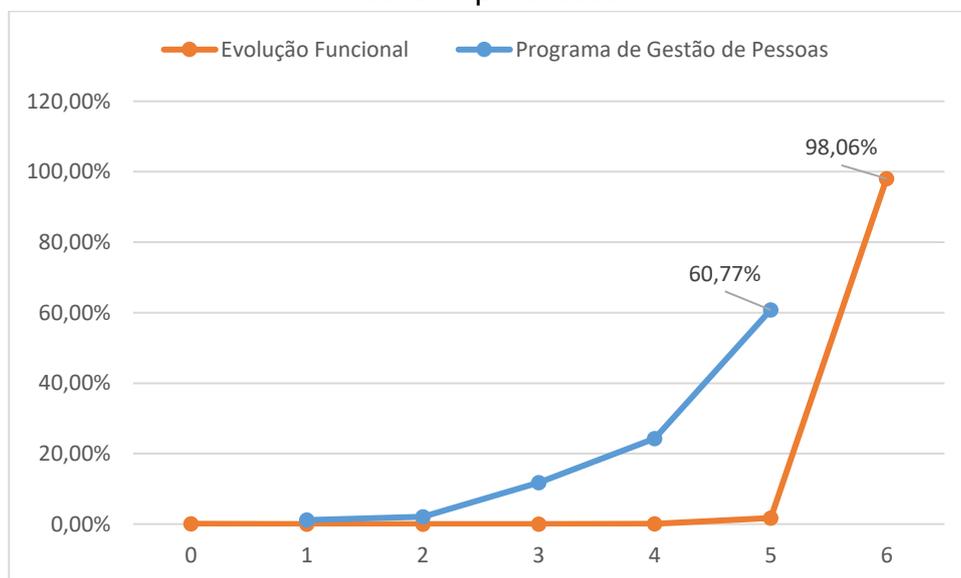


Fonte: Fucci (2021).

Nota-se que os participantes do programa de Gestão de Pessoas realizaram uma autoavaliação mais rigorosa, o que pode ser atribuído às

condições propostas pelo programa que priorizou o desenvolvimento dos colaboradores.

Comparação entre a distribuição de frequência de respostas das avaliações nos dois processos



Fonte: Fucci (2021).

É possível perceber que a frequência de respostas do programa de Gestão de Pessoas ficou mais distribuída. Como o programa de Gestão de Pessoas avaliou somente os gestores, foi utilizado apenas o mesmo grupo do processo de Evolução Funcional para a elaboração do gráfico. Apesar de a curva possuir um crescimento constante, a frequência de respostas com nota máxima ainda é baixa e fica na casa dos 60,77%, bem distante dos 98,06% da Evolução Funcional – Progressão.

Considerações finais:

A dissertação teve por objetivo analisar “se o processo de *Evolução Funcional* é eficiente e eficaz para a gestão de pessoas e do processo educacional da instituição”, e os dados analisados indicam que o processo pode ser considerado eficaz quando analisado sob a perspectiva da evolução funcional ao promover os colaboradores na carreira.

A análise apontou ainda, que se for de interesse da instituição realizar a gestão de pessoas utilizando os resultados da avaliação, é recomendável desvincular a avaliação do processo de evolução funcional. Considerou a possibilidade de após estudos complementares, o programa de gestão de pessoas ser ampliado, a fim de atender toda a instituição, visto que as características desse programa favorecem mais o alcance dos objetivos de uma avaliação do que a evolução/progressão funcional. Para isso, seria necessário, em um trabalho futuro junto aos responsáveis, analisar se o programa de gestão de pessoas obteve sucesso em sua implantação, se foi possível identificar os déficits e, posteriormente, melhorá-los.

São leituras complementares ao tema da dissertação: “Avaliação de desempenho de 360 graus no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza” (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019a); “Implantação do Processo de Evolução Funcional do Centro Paula Souza e suas características” (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019b) e, “Análise dos resultados da avaliação de desempenho do Processo de Evolução Funcional – 2019” (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2020), que serviram de base para a elaboração deste relatório.

Referências:

FUCCI, R. M. **Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

FUCCI, R. M.; PETEROSI, H. G.; MENINO, S. E. Avaliação de desempenho de 360 graus no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **XIV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza**. São Paulo, 2019a.

_____. Implantação do Processo de Evolução Funcional do Centro Paula Souza e suas características. **XIV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza**. São Paulo, 2019b.

_____. Análise dos resultados da avaliação de desempenho do Processo de Evolução Funcional – 2019. **XV Simpósio dos programas de mestrado profissional**. São Paulo, 2020.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1044**, de 13/05/2008. Institui o Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retributório dos servidores do

Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" – CEETEPS. São Paulo: Imprensa Oficial, 2008.

_____. **Lei Complementar nº 1240**, de 22/04/2014. Altera a Lei Complementar nº 1.044, de 2008, que institui o Plano de carreiras, de Empregos públicos e Sistema retributório dos servidores do CEETEPS e dá outras providências. São Paulo: Imprensa Oficial, 2014b.

APÊNDICE B – CÓPIA DO MEMORANDO DE ENVIO DO RELATÓRIO TÉCNICO



| Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza"
Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

Memorando

Interessado: Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

Assunto: Relatório técnico das discussões apresentadas na dissertação de mestrado: "Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza" - Rafael M. Fucci

Prezada Professora Laura,

Os Programas de Mestrado e Doutorados Profissionais se caracterizam por terem como objeto da pesquisa e da investigação temas, ou situações reais, de interesse das organizações. Diferentemente dos programas acadêmicos que têm como finalidade a formação de docentes e pesquisadores para a academia, os programas profissionais têm como meta a formação altamente qualificada para preparar profissionais que levem para as suas organizações a cultura da pesquisa e da inovação.

Nesse sentido os Programas de Mestrado do CEETEPS têm voltado suas pesquisas a temas demandados pelas organizações. O Programa de Mestrado em Sistemas Produtivos vem desenvolvendo várias dissertações que apresentam como produto softwares, propostas de melhoria para a qualidade da gestão de processos e serviços de empresas. O Programa de Mestrado em Educação Profissional, por sua vez, veio ocupar um espaço específico na área educacional, de importância crescente, mas pouco explorado pela academia, ou seja, a educação profissional, tecnológica e corporativa.

Temos hoje mais de uma centena de dissertações na área da educação profissional, que tendo como parâmetro a natureza diferenciada da educação profissional, versam sobre: políticas, fundamentos e práticas, gestão, formação de professores e especialistas, ensino, avaliação, legislação, financiamento, currículos, programas, métodos e técnicas, recursos tecnológicos, aprendizagem, egressos, administração escolar. Todas tendo como ponto de partida das investigações uma situação educacional real. Esse acervo, disponibilizado no site da Pós-Graduação, se constitui numa contribuição ímpar do CEETEPS no cenário das discussões sobre as políticas públicas da educação profissional e tecnológica a partir da história e da atuação do CEETEPS no Estado de São Paulo. Da mesma forma, uma vez que muitas das dissertações trouxeram situações reais no próprio CEETEPS para serem teorizadas e avaliadas, podem oferecer aos gestores feedback das atividades desenvolvidas.

Classif. documental

006.01.10.001



Assinado com senha por HELENA GEMIGNANI PETEROSI - 11/02/2022 às 17:12:22.
Documento Nº: 34651433-2112 - consulta à autenticidade em
<https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=34651433-2112>



CEETEPS/MEV/202203951A

SIGA



Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza"
Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

Nesse sentido, encaminho para seu conhecimento a dissertação elaborada por Rafael Martins Fucci, na versão relatório técnico, sobre: "*Avaliação de desempenho do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza*", na certeza que poderá servir de subsídio para a qualidade do processo de avaliação de desempenho dos servidores do CEETEPS.

Atenciosamente,

São Paulo, 11 de fevereiro de 2022.

Helena Gemignani Peterossi
Coordenador Técnico
Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa



Assinado com senha por HELENA GEMIGNANI PETEROSSO - 11/02/2022 às 17:12:22.
Documento Nº: 34651433-2112 - consulta à autenticidade em
<https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=34651433-2112>

2



CEETEPSMEM20203851A