



CRISLAINY DOS SANTOS

**ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM OLHAR SOBRE
SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO DE
FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA DAS
UNIDADES DO CENTRO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO INTERIOR
MINAS GERAIS – CEFET-MG.**

LAVRAS-MG

2017

CRISLAINY DOS SANTOS

**ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM OLHAR SOBRE SUA CONTRIBUIÇÃO NO
PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA DAS UNIDADES DO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO INTERIOR DE MINAS
GERAIS – CEFET-MG.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do Curso de
Administração Pública, para a obtenção do título
de Bacharel.

Prof(a). Dr(a). Nathália de Fátima Joaquim

Orientador(a)

LAVRAS-MG

2017

CRISLAINY DOS SANTOS

**ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM OLHAR SOBRE SUA CONTRIBUIÇÃO NO
PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA DAS UNIDADES DO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO INTERIOR DE MINAS
GERAIS – CEFET-MG.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 07 de março de 2017.
Dr(a). Nathália de Fátima Joaquim UFLA
Dr(a). Daniela Meirelles Andrade UFLA

Prof(a). Dr(a). Nathália de Fátima Joaquim
Orientador(a)

LAVRAS-MG

2017

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Aos meus pais, Daniel e Maria, principais responsáveis pela minha educação e caráter. A pessoa que sou hoje devo a eles. Agradeço pelo amor incondicional e pelo esforço imensurável que tiveram para garantir minha formação.

Ao Lucas, pelo carinho, auxílio e compreensão durante essa fase, e por ter sido companheiro nos bons e maus momentos. Novamente muito obrigado!

A PROEC pela contribuição no meu crescimento profissional, em especial aos meus colegas de trabalho, que aguentaram as minhas lamentações diárias, me motivaram e tentaram me tranquilizar durante a realização deste trabalho.

À UFLA por toda estrutura fornecida e pelo ensino de qualidade.

À minha orientadora, Nathália Joaquim, pelo encaminhamento do trabalho, análise crítica, suporte e pela dedicação dispensada.

Aos demais professores, que de forma significativa, contribuíram para minha formação.

À toda minha família e amigos, pela força durante esta jornada.

Enfim agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

RESUMO

Devido às imposições da sociedade ao Estado, no que tange a qualidade dos serviços prestados, e considerando que um servidor recém-admitido não possui um conhecimento prático de suas tarefas e por isso apresenta inúmeras dificuldades em desempenhá-las corretamente, verificou-se a necessidade de realizar um acompanhamento individual do desenvolvimento de suas competências, esse processo foi denominado estágio probatório. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho é averiguar qual a relevância do papel do estágio probatório no processo de formação do servidor dentro da instituição. Para tanto foi utilizado como objeto de estudo uma das unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica sediada no interior do estado de Minas Gerais – CEFET - MG. Esta pesquisa possui natureza qualitativa de caráter descritivo, com o intuito de analisar tal processo de avaliação do servidor. Como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso. A análise mostrou, uma grande necessidade de ampliar os estudos sobre avaliação de desempenho no contexto da administração pública, especialmente no que tange aos seus reais objetivos, que na maioria das vezes estão sendo distorcidos, passando a ser considerada como método para afastar o servidor da estabilidade. Por fim, constatou-se que avaliação de desempenho em estágio probatório foi adicionada justamente com o propósito de acompanhar o desenvolvimento do servidor, auxiliando nas definições dos investimentos a serem realizados na capacitação do mesmo. Considerá-la dessa forma é essencial para sua real caracterização, pois assim ela deixa de ser mais um processo burocrático e executado de forma acrítica, para se tornar um momento de crescimento e aprendizagem dentro da instituição, deixando de ser encarada meramente como uma punição ou somente como um processo para contabilizar pontos a fim de atingir a estabilidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Estágio Probatório. Qualidade. Servidor Público.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Administração Pública e seus preceitos	7
2.1.1 Noções básicas do serviço público.....	8
2.1.2 Origem da figura do Servidor Público	9
2.1.3 Importância da aprendizagem organizacional no contexto das organizações públicas.....	11
2.2 Papel da gestão de pessoas no processo de formação do servidor público.....	12
2.3 Avaliação de desempenho na Administração Pública.....	12
2.3.1 Avaliação de desempenho para efeito de Estágio Probatório	15
3 METODOLOGIA	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1 Caracterização da Instituição	21
4.2 Análise e discussão dos dados obtidos na entrevista com o gestor de pessoas	21
4.3 Análise acerca da percepção dos servidores avaliados	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE A	40
APÊNDICE B	41
ANEXO A	42

1 INTRODUÇÃO

O administrador público assume um papel relevante na sociedade, por se tornar responsável pelo eficiente desempenho das organizações públicas. Portanto, sua formação interfere diretamente no desenvolvimento do país (KEINERT, 1996).

Para que sejam eficientes e atendam satisfatoriamente à população, as organizações públicas brasileiras dependem da qualidade de seus recursos humanos. É importante salientar que os cargos públicos só podem ser criados por lei. Ressalta-se ainda um requisito, que se trata da aprovação em concurso público, exigido pela própria Constituição Federal (MEIRELLES, 1990).

Trata-se de um instrumento moralizador da administração pública, que homenageia ainda os princípios da impessoalidade, isonomia, e principalmente, o da eficiência. Portanto não há desvantagens pela adoção deste sistema, com o qual Estado e população só têm a ganhar, pois a relação que se faz é que os melhores colocados possuem potencial para serem melhores servidores.

No entanto, devido às inúmeras exigências impostas ao Estado pela sociedade, no que tange a qualidade dos serviços prestados, verificou-se a necessidade de realizar um acompanhamento individual do desenvolvimento das competências do servidor, para que o mesmo alcance a tão almejada estabilidade. Esse processo foi denominado estágio probatório e surgiu com a Emenda Constitucional 19/1998 (MONTEIRO, 2010).

O estágio probatório, também conhecido como estágio confirmatório, trata-se de um período em que o servidor está sendo avaliado, para confirmar se ele possui as aptidões necessárias a permanecer no cargo. Portanto, neste período o servidor será minuciosamente observado para verificar se o mesmo cumpre todos os seus deveres, observa todas as proibições, e desempenha a sua função com eficiência (RANGEL; CANELLO, 2012).

Segundo Monteiro (2010), dificilmente o cidadão que entra no funcionalismo público está preparado para o exercício efetivo da função. Sendo poucas carreiras que exigem do concursando um conhecimento técnico-prático do cargo. Considerando que o servidor público representa a instituição em que trabalha, existe a necessidade do bom desempenho de suas atividades. Para tanto, com o passar do tempo deverão ser realizados, levantamento e

acompanhamento de seus avanços, considerando o desempenho desejado pela instituição, por isso a importância do estágio probatório.

Para tanto, o objetivo deste trabalho é averiguar qual a relevância do papel do estágio probatório como método de avaliação do servidor, verificando se o mesmo é eficaz em sua proposta, ou seja, pretende-se observar se os métodos utilizados nessa fase, realmente contribuem para uma análise adequada da aptidão do servidor para o serviço público, de modo que não seja considerado somente como um instrumento avaliador de sua aptidão, mas que também contribua para sua formação e aprendizagem dentro do setor. Assim, o presente estudo tem o intuito de responder à seguinte questão: Como a avaliação de desempenho, aqui focada no estágio probatório, contribui para o processo de formação e aprendizagem dos servidores públicos?

Cabe destacar que essa temática é pouco debatida no âmbito da esfera pública, especificamente no que se refere ao estágio probatório. Por isso, acredita-se que este trabalho possa contribuir com a área de conhecimento, uma vez que ele poderá servir como base para futuros estudos sobre o tema. Assim, a principal justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa repousa na existência de questionamentos sobre a validade desses métodos utilizados para demonstrar a capacidade do servidor, com relação ao desempenho das atividades realizadas em sua função (MODESTO, 2001; MONTEIRO, 2010; ALVES, 2014).

Para tanto, este trabalho está organizado em quatro seções, além da introdução. Na primeira seção, encontra-se o referencial teórico, em que são expostos estudos importantes que embasarão a pesquisa sobre a relevância do estágio probatório no processo de formação do servidor. Em seguida, será exposta a metodologia utilizada nesse estudo. Na terceira seção, são apresentados os resultados obtidos com a investigação e a discussão a cerca dos mesmos e por último são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública e seus preceitos

A administração pública é a união de normas, leis e funções desempenhadas para estruturar a administração do Estado. Seu principal objetivo é o interesse público, portanto

segue os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (MEDEIROS, 2013).

O princípio da legalidade representa uma maior segurança aos administrados, pois qualquer ato da administração pública somente será válido se respaldado em lei, evitando assim o abuso de poder. Já o princípio da impessoalidade pode ser observado em duas situações: com relação aos administrados, se dá de forma a evitar que a administração pública atue discriminando pessoas de forma gratuita, ou seja, a administração pública deve permanecer neutra com relação às pessoas privadas. A segunda situação está voltada a própria administração pública, onde ela diz que a responsabilidade deve ser imputada ao órgão e não ao servidor público. Quanto ao princípio da moralidade, observa-se que o ato e as atividades da administração pública devem obedecer tanto à lei quanto a moral. Sendo assim, qualquer pessoa que buscar vantagem patrimonial indevida, ou seja, em razão de cargo, emprego, função ou mandato, estará praticando ato de improbidade administrativa. O princípio da publicidade obriga a administração pública a dar total transparência quanto a seus atos, não podendo de forma alguma mantê-los em sigilo. Por último, mas não menos importante, está o princípio da eficiência, onde o próprio nome diz a que vem, busca o atendimento de forma eficiente ao interesse público. A função desses princípios é dar coerência à administração pública, buscando controlar as atividades administrativas de todos os entes que integram a federação brasileira. É possível perceber ainda, com esses princípios, que a função da administração pública não é somente prestar serviços e executá-los, ela precisa trabalhar em prol de um resultado que seja útil a coletividade. Sendo assim pode-se defini-la como sendo toda atividade do Estado (MEDEIROS, 2013).

2.1.1 Noções básicas do serviço público

Observando o significado da palavra serviço de acordo com o dicionário temos que se trata da ação ou efeito de servir. Já observando o significado da palavra público temos que é relativo ou pertencente a um povo, a uma coletividade (FERREIRA, 1999). Sendo assim temos que "serviço público é a ação de satisfazer as necessidades coletivas que o Estado assume como tarefa" (RACHEL, sem data).

Nesse sentido, Di Pietro (2006), afirma que serviço público é:

toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2006, p. 90).

Já na perspectiva de Mello (2007), serviço público é toda atividade útil ou comodidade material destinada a satisfação da coletividade, que o Estado assume como apropriado a seus deveres e presta por si mesmo ou por terceiros, sob um regime de direito público, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Sendo assim, tem-se que a ideia de serviço público, está diretamente ligada a concepção de administração pública, pois o serviço público é de interesse do Estado com reflexos da coletividade, ou seja, o Estado é o agente regulador dessa atividade, porém a mesma precisa ser relevante ao interesse coletivo (ARAGÃO, 2009).

Para a execução dos serviços da administração pública é essencial os recursos humanos, pois os mesmos constituem o conjunto de pessoas naturais que sob diversos vínculos, de forma definitiva ou transitória, prestam serviços à administração pública ou realizam atividades de sua responsabilidade (CARVALHO; PEDRO, 2011).

2.1.2 Origem da figura do Servidor Público

Devido à necessidade de um maior controle da máquina administrativa, e objetivando melhorar a eficiência no serviço público, o regime burocrático impulsionou a criação da figura do concurso público, e conseqüentemente, do servidor público. Essa necessidade encontra guarida na Constituição Federal de 1988, posteriormente alterada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que estabeleceu no artigo 37, inciso II, que a investidura em cargo ou emprego público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, atendendo aos princípios da igualdade e da moralidade administrativa. Com isso pretendia-se que o acesso a esses cargos se desse somente pela capacidade do candidato (BRASIL, 1998).

Moreira Neto (1994, p. 202-203) define concurso público como sendo: "Procedimento administrativo declarativo de habilitação à investidura, que obedece a um edital ao qual se vinculam todos os atos posteriores. O edital não poderá criar outras condições que não as que se encontram em lei".

Segundo Meirelles (1999):

Concurso público é o meio técnico posto à disposição da administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a

natureza e a complexidade do cargo ou do emprego, consoante determina o art. 37,II, CF” (MEIRELLES, 1999, p. 387).

Carvalho Filho (2001), apresenta a seguinte definição sobre o assunto:

Concurso Público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas. Na aferição pessoal, o Estado verifica a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras opostas no procedimento, obedecidas sempre à ordem de classificação. Cuida-se, na verdade, do mais idôneo meio de recrutamento de servidores públicos (CARVALHO FILHO, 2001, p.472).

De acordo com Monteiro (2010), os servidores são subordinados á um regimento fixado em lei, para cada uma das unidades da Federação. Com isso, os novos servidores ao serem nomeados, já sabem que possuem direitos e deveres dentro da legislação que os regem. Um desses direitos é a estabilidade, que trata da garantia constitucional do servidor efetivo de permanecer no serviço público, desde que observados os requisitos presentes na legislação.

Até a chegada da Emenda Constitucional (EC) n° 19 de 1998, o período previsto para que o servidor adquirisse estabilidade era de dois anos de efetivo exercício no cargo em que o mesmo foi aprovado em concurso público. Tratava-se somente de um período de tempo, não havia nenhum regramento para que fosse avaliado, ou seja, após o período de dois anos o servidor já era considerado estável (BRASIL, 1998).

Com as alterações introduzidas pela Emenda Constitucional acima citada, em seu art. 41 da Constituição Federal, o prazo de estágio probatório passou a ser de três anos. Houve ainda, conforme previsto no parágrafo 4°, a obrigatoriedade de uma avaliação especial de desempenho, sendo essa essencial para que o servidor seja considerado estável.

Art.41. São estáveis após 3(três) anos de efetivo exercício os servidores nomeados para o cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. [...]

§ 4° Como condição para a aquisição de estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão constituída para essa finalidade (EC N°19 DE 1998).

O estágio probatório tem por objetivo avaliar a aptidão do servidor para o exercício de um determinado cargo, contribuindo na implementação do princípio da eficiência, buscando aprimorar e promover a adequação funcional do servidor. Sendo assim, caso esse mesmo servidor, após já possuir estabilidade em um determinado cargo público, prestar concurso para

outro cargo público e for aprovado, o mesmo deverá passar novamente pelo estágio probatório, independente do tempo que ele já possuir de estabilidade (MODESTO, 2007).

Contudo, tem-se que, para que as organizações públicas sejam eficientes na prestação de serviços à população, elas dependem da qualidade de seus recursos humanos, nesse sentido a aprendizagem é fundamental.

2.1.3 Importância da aprendizagem organizacional no contexto das organizações públicas

Apesar de a procura por métodos para aprimorar o conhecimento organizacional tenha iniciado no setor privado, onde as empresas encontram na inovação a única maneira de continuarem no mercado, às organizações públicas, coagidas por uma sociedade cada vez mais exigente, também estão percebendo a relevância de investirem na transformação do conhecimento individual de seus servidores em conhecimento coletivo da organização, possibilitando com isso, a melhoria contínua de serviços e processos (AZEVEDO, sem data).

Na perspectiva social, como ressalta Elkjaer (1994), reconhece-se que a aprendizagem nas organizações possui um aspecto social, por ocorrerem no campo das ações e interações. Sendo assim, existe na esfera pública uma tendência de fixar normas e procedimentos que tendem a bloquear a aprendizagem. Nessa perspectiva a aprendizagem é mais que um mero processamento de informações e transferência de atitudes corretas. As práticas de trabalho são construções sociais e a organização é constituída por “comunidades de prática”.

Ao estudar o setor público, ao contrário do que prevalece no setor privado, se torna necessário um debate mais consistente sobre a necessidade de mudança, afirmam Finger e Burgin (2001). Na esfera pública, para eles, globalização, pressão competitiva e natureza variável do trabalho não são argumentos suficientes (FINGER; BURGIN, 2001).

Para Finger e Burgin (2001), existem no desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, elementos denominados atividades de aprendizagem, divididas em quatro categorias: atividades de educação e treinamento, uso ativo de fontes internas de aprendizagem, uso ativo de fontes externas de aprendizagem e criação de um ambiente conducente à aprendizagem. As atividades são definidas de modo a ampliar a capacidade de aprender da organização, bem como auxiliá-la a atingir outros objetivos.

2.2 Papel da gestão de pessoas no processo de formação do servidor público

Para Bergue (2007), gestão de pessoas se trata de:

Um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p. 18).

Sendo assim entende-se que, a gestão de pessoas tem por objetivo, a valorização dos profissionais e do ser humano, fazendo com que se tornem competentes para atuar em suas atividades como colaboradores, já que o capital humano é o grande diferencial das organizações (LIMA, 2011).

De acordo com Vargas (2012), atualmente a gestão de pessoas, em especial na administração pública, em sua forma de gerir pessoas vem causando desconforto crescente nos servidores públicos, nos gestores e nos cidadãos. Esses desconfortos se materializam no descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades das organizações e suas demandas intensas, e no descompasso entre as necessidades dos servidores públicos e limites de uma forma de organizar o trabalho. Portanto, esse processo tem passado por transformações na tentativa de suprir essas fragilidades.

De acordo com Albuquerque (2012):

[...] Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje ganhou-se espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente técnico, temos que também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe (ALBUQUERQUE, 2012, p.1).

Para que haja uma boa gestão de pessoas no setor público, é necessário que cada servidor esteja no lugar certo. Por isso são essenciais, às etapas de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, sendo essa última indispensável para acompanhar o desenvolvimento individual (ALCALDE; COVO, 2013).

2.3 Avaliação de desempenho na Administração Pública

Devido às inúmeras exigências impostas ao Estado pela sociedade, especialmente no que tange os serviços por ele prestados, a administração pública tem reelaborado seus processos.

Objetivando melhorias, a administração tem incentivado a adoção de posturas diferenciadas pelos servidores, mostrando a eles que todos fazem parte da organização e por isso são importantes e responsáveis pelos resultados almejados. Além desse incentivo é necessário um acompanhamento do desenvolvimento das competências de cada servidor, para que o mesmo consiga desempenhar suas atividades de maneira eficiente, alcançando assim os objetivos da instituição (GRILO, 1981).

Para Lucena (1992):

A avaliação do desempenho é uma verificação da atuação da força de trabalho na produção de resultados, reforçando que o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido (meta) (LUCENA, 1992, p.26).

Já na visão de Pontes (2002), a avaliação de desempenho não preocupa com o indivíduo em si, mas sim com sua conduta na organização, ou seja, preocupa-se com o comportamento das pessoas mediante os objetivos da organização, fornecendo feedback constantemente.

Fernandes e Machado (2007) destacam que, conduzir bem a avaliação de desempenho e de forma correta, é importante para que ninguém saia prejudicado, reforçando os pontos positivos e corrigindo os pontos negativos.

Portanto, a avaliação de desempenho é uma forma de acompanhar os indivíduos nas organizações, comparando o desempenho esperado e o apresentado. Demonstra ainda a evolução do desempenho em um determinado período de tempo, fornecendo um feedback aos servidores referente a sua atuação, com o intuito de aperfeiçoar sem diminuir sua motivação (MONTEIRO, 2010).

De acordo com Caldas (2011), isso ocorre por essa avaliação, estar inserida como forma de distanciar o servidor da estabilidade, no âmbito da administração pública e, conseqüentemente, do serviço público. Caso o servidor não tenha sido considerado apto, a autoridade competente realizará o seu desligamento, por meio do ato exoneratório.

Percebe-se, que o princípio da eficiência, é o principal elemento de fundamentação da existência da avaliação periódica de desempenho. Essa avaliação é como uma representação da concretização desse princípio. Mas, será correto afirmar que o servidor que, por hipótese, venha a ser reprovado nessa avaliação, é realmente ineficiente?(CALDAS, 2011).

O sucesso ou fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas da instituição, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-la. (BOHLANDER; SNEL; SHERMAN, 2003, p. 214).

Segundo Marras (2000), entre os métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes: “método de escala gráfica; método de incidentes críticos; método comparativo; método da escolha forçada; método 360° e método de auto-avaliação.

Para Marras (2000), o método de escala gráfica:

Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Os fatores citados são responsáveis pela mensuração quantitativa e qualitativa do trabalho. Assim como especificidades como a cooperação, a assiduidade, iniciativa, e etc. (MARRAS, 2000, p. 176).

Quanto ao método de incidentes críticos, tem-se que se trata de um sistema onde o avaliador busca determinar pontos fortes e fracos do que está sendo avaliado, indicando comportamentos extremos sem considerar os traços de personalidade. Normalmente a montagem desse sistema é simples, levando em consideração duas séries de afirmativas, uma positiva e a outra negativa, onde o avaliador deve colocar sua posição (MARRAS, 2000).

O método comparativo é aquele que utiliza análises de comparação entre um e outro empregado ou comparando-os com o grupo onde atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas nesse método, porém apesar de sua aplicação ser feita de maneira simples, seu resultado não é preciso, pois não consegue identificar de maneira clara as diferenças de cada um em seu trabalho (MARRAS, 2000).

Quanto ao método da escolha forçada, o autor destaca que o mesmo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, devido a necessidade de implementar, um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo e as demais influências (Marras, 2000).

Quanto ao método de avaliação 360°, Marras (2000) destaca:

Este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contado com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse

processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback (MARRAS, 2000, p. 178).

Marras (2000), cita ainda um sexto método, denominado método de auto-avaliação, que segundo o autor possibilita ao próprio servidor analisar sua condição como profissional e sua posição dentro da organização. Sendo possível a partir dessa nova visão, buscar continuamente a evolução de suas capacidades profissionais e relação com a instituição.

2.3.1 Avaliação de desempenho para efeito de Estágio Probatório

O estágio probatório é o período dos três primeiros anos de efetivo exercício do servidor que ingressou no serviço público em virtude de aprovação em concurso público, que tem por objetivo apurar a aptidão do servidor para o desempenho do cargo através do processo de avaliação especial de desempenho (MODESTO, 2002).

Na perspectiva de Barbosa (2003), o desempenho deve ser o principal critério de avaliação, se não o único. Ele afirma que, esse sistema utilizado na avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório tem gerado insatisfação, por diversos motivos como: funcionamento incorreto, falta de informações aos avaliados e desconfiança quanto aos resultados. Ao mesmo tempo essa avaliação é vista como incentivo à acomodação do servidor, visto que, pela falta de credibilidade da mesma, trabalhando ou não o servidor é aprovado, uma vez que, os chefes não se sentem confortáveis em avaliar por gerar insatisfação entre os avaliados, portanto para evitar tensões desse tipo, acaba avaliando todos positivamente.

Na concepção de Faria (2007, p. 126), estágio probatório corresponde ao “período em que o servidor, nomeado e empossado em decorrência de ter sido aprovado em concurso para cargo público, submete-se a um período de acompanhamento e avaliação, por um prazo de três anos (antes da Emenda n. 19/98 era de dois anos)”.

Oliveira (2007) ressalta que:

[...] Seu objetivo, perfeitamente delineável – a verificação por um período razoável de aptidão do servidor público para permanecer no cargo, porquanto tenha demonstrado eficiência no desempenho de suas atribuições e cumprimento dos deveres funcionais, tais como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa e responsabilidade [...] (OLIVEIRA, 2007, p.53).

Para Carvalho Filho (2009), esse processo de estágio probatório somente existiu na teoria até o momento, pois ressalvadas algumas raras exceções, ainda não se conseguiu

verificar qualquer sistema de avaliação, adotado pela administração pública, que fosse considerado efetivo para analisar o desempenho dos cargos públicos. Com isso, são aprovados servidores ineptos, ociosos e desinteressados, que conseqüentemente, adquirem a estabilidade e se tornam praticamente insuscetíveis de qualquer forma de exclusão. Para o autor, este talvez seja, um dos males do sistema de estabilidade funcional, fato esse que tem estimulado discussões sobre sua existência dentro das garantias do servidor.

A avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório, tem por objetivo, proporcionar subsídios ao processo de certificação da aptidão do mesmo para o exercício do cargo público ou para sua exoneração (GARCIA; LIMA; ASSUNÇÃO, 2010).

Para as autoras, essa avaliação especial de desempenho busca especificamente:

- Permitir o acompanhamento contínuo do servidor, visando à sua orientação no desempenho de suas atribuições e aprimoramento de seu trabalho;
- Propiciar condições de adaptação do servidor ao ambiente de trabalho;
- Verificação do grau de adaptabilidade ao cargo/ambiente de trabalho; Promover ações para o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor como forma de viabilizar os objetivos institucionais;
- Promover o desenvolvimento do potencial do servidor, considerando a formação, a experiência profissional e aptidões demonstradas (GARCIA; LIMA; ASSUNÇÃO, 2010 p. 16).

Apesar de ter sido introduzido no serviço público como uma exigência legal, é importante destacar o caráter incentivador e educativo do estágio probatório, ao passo que, desempenha um papel relevante, não somente para o servidor em estágio, mas também para sua equipe de trabalho e ainda para o departamento de recursos humanos. Desta forma, tem-se que o sucesso do sistema de avaliação do estágio probatório depende da integração das partes citadas e do compromisso de todos os participantes desse processo (GARCIA; LIMA; ASSUNÇÃO, 2010).

3 METODOLOGIA

A pesquisa proposta fundamentou-se em um estudo qualitativo, de caráter descritivo, objetivando averiguar a relevância do papel do estágio probatório para o processo de formação e aprendizagem do servidor dentro da instituição.

Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa, se justifica pelo anseio de compreender um fenômeno organizacional que não pode ser precisamente medido e quantificado em intensidade e frequência.

Na perspectiva de Minayo (2013), a pesquisa qualitativa versa sobre a essência das relações humanas. Dessa forma, não existe a preocupação em quantificar e sim em detectar os significados que as pessoas atribuem.

É importante ressaltar que o estudo descritivo observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem a interferência do pesquisador. Nesse tipo de pesquisa é possível trabalhar com fenômenos que ocorrem na vida social, advindos do comportamento humano. Assim, é possível compreender o indivíduo de forma isolada ou mesmo em grupos (PEROVANO, 2014).

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, tendo em vista que, essa forma de pesquisa permite analisar uma situação real vivenciada em uma instituição, buscando aprofundar a descrição de uma determinada realidade.

Para Zanella (2009 p. 86), a pesquisa caracterizada como estudo de caso é, "aquela que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, procurando conhecer a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas ou de uma ou mais organizações".

Como *locus* de estudo da pesquisa, foi utilizado uma das unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica, situado no interior de Minas Gerais – CEFET-MG.

Quanto à coleta de dados, se deu por meio de entrevistas não estruturadas, que segundo Triviños (2008), permitem que as informações obtidas sejam exploradas a partir da linha de pensamento do informante, sendo úteis à pesquisa por serem resultados de questões básicas acerca do tema estudado.

Diante do exposto, tem-se que, esse trabalho foi conduzido por meio de estudo de caso, tendo como sujeito, no primeiro momento, o responsável pela Gestão de Pessoas, objetivando entender como a instituição conduz as avaliações do estágio probatório e posteriormente, com outros 7 (sete) servidores, sendo que alguns desses ainda estavam sendo avaliados e outros já haviam passado pelo processo de avaliação especial de desempenho pela instituição. Portanto, foram entrevistados um total de 8 (oito) servidores. A escolha deste universo se deu por meio de uma amostra convencional, por se tratar de uma unidade pequena e com poucos servidores, e também por estarem diretamente envolvidos com o processo de avaliação de desempenho para fim de estágio probatório. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um gravador, possibilitando uma maior eficácia quanto ao registro.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações a cerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

Para que esta pesquisa se torne viável e esteja dentro dos parâmetros do Comitê de Ética, os entrevistados assinaram um termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a realização das entrevistas.

Durante as entrevistas foram colocadas algumas questões para caracterizar o perfil do entrevistado, como: idade, cargo e tempo que ocupa o cargo. Após, iniciou-se um diálogo, o qual foi guiado pelos respectivos roteiros de entrevista, que estão disponíveis nos Apêndices A e B deste trabalho.

Os roteiros para as entrevistas não estruturadas foram elaborados considerando a parte teórica abordada. Essa metodologia, segundo Gil (1999), tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação.

Além das entrevistas, foram utilizados dados secundários provenientes do site institucional, para caracterizar o *lôcus* da pesquisa.

Para tornar a análise das repostas obtidas com os servidores, participantes deste estudo, mais objetiva, foi proposto um agrupamento com as repostas similares.

Esse método de agrupamento é proposto por Bardin (2010) e permite organizar e explorar de maneira eficiente as informações obtidas em entrevistas. Para isso, são propostas três etapas para a Análise de Conteúdo.

A primeira etapa é denominada “Pré-análise”. Neste primeiro momento, pretende-se organizar os dados coletados, orientando-se pelos pressupostos e pelo “Quadro-Teórico”, no qual são separadas informações constantes nas repostas, sistematizando-se assim, os dados obtidos.

Na segunda etapa, pretende-se explorar o conteúdo através da codificação do material. O texto obtido será desmembrado em unidades de registro, sendo cada unidade representada por um padrão discursivo, convertendo-os posteriormente em dados, da mesma forma ocorrerá à agregação e a classificação dos dados, definindo as categorias.

Por fim, na terceira etapa será feito o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados obtidos, buscando-se extrair dados significativos e relevantes ao objetivo a partir dos dados brutos. Nesta etapa, os dados das entrevistas serão condensados, e as informações se tornarão claras, permitindo análises inferenciais.

Tal agrupamento foi feito com base em cinco categorias. Foram elas: percepção individual, conduta, relevância, contribuição e feedback.

A primeira categoria, “percepção individual”, refere-se ao entendimento do indivíduo acerca do estágio probatório. A segunda categoria, “conduta”, abrange a forma como são conduzidas as avaliações de desempenho nessa fase pela instituição. A terceira classe, “relevância”, diz respeito à influência dessa avaliação na aprendizagem dos servidores. A quarta esfera, “contribuição”, diz respeito ao auxílio desse processo para o exercício das atividades impostas ao servidor. E por último, a quinta categoria, “feedback”, representa as considerações quanto ao retorno que os estagiários recebem após a avaliação.

Categoria I: Percepção Individual	Como percebido na teoria, com posicionamentos de autores distintos, como Barbosa (2003), Faria (2007), Carvalho Filho (2009) entre outros, existem diversas percepções a cerca do estágio probatório, portanto, buscou-se com essa categoria justificar que a percepção é individual, sendo assim, cada servidor terá uma postura particular acerca do mesmo.
Categoria II: Conduta	Segundo Marras (2000), existem diversos métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações, portanto, com essa categoria procurou-se investigar a forma como a instituição pesquisada conduz suas avaliações nesse processo.
Categoria III: Relevância	Para as autoras Garcia; Lima e Assunção (2010), apesar de o estágio probatório, ter sido, introduzido como uma exigência legal, é importante destacar seu caráter incentivador e educativo, sendo assim, buscou-se nessa categoria investigar a influência desse processo para a aprendizagem do servidor.

Categoria IV: Contribuição	Segundo Garcia; Lima e Assunção (2010), a avaliação especial de desempenho, tem por objetivo, proporcionar subsídios ao servidor, visando a sua orientação no desempenho de suas atribuições e aprimoramento de seu trabalho, com isso, procurou-se com essa categoria descobrir o auxílio desse processo para o exercício das atividades impostas aos servidores.
Categoria V: Feedback	Conforme Pontes (1986), a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e os objetivos propostos aos indivíduos e dar feedback a essas pessoas, com o intuito de torná-las motivadas e produtivas, diante disso, objetivou-se com essa categoria investigar se a instituição fornece algum tipo de retorno aos avaliados.

Fonte: Elaborado pela autora

O assunto analisado se trata da relevância do papel do estágio probatório para o processo de formação do servidor, ou seja, pretendeu-se observar se os métodos utilizados pela instituição nessa fase, realmente contribuem para uma análise adequada do servidor, de modo que não seja considerado somente como um instrumento avaliador de sua aptidão, mas que também contribua para sua formação e aprendizagem dentro do setor.

Partindo desse pressuposto, os dados obtidos, por intermédio da entrevista com o responsável pelos trâmites dessa avaliação na instituição, foram analisados comparativamente com as respostas dos servidores submetidos à mesma, através de análise de conteúdo.

Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. Trata-se de uma ferramenta considerada como um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos diversos problemas que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, porém marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um vasto campo de aplicação, qual seja a comunicação (MORAES, 1999).

Por fim destaca-se que, as categorias acima citadas, foram utilizadas para direcionar parte da discussão dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão abordados e analisados os resultados obtidos na pesquisa por meio das entrevistas. Será apresentado inicialmente, uma caracterização da instituição, na sequência as informações obtidas com as entrevistas e a discussão acerca dos assuntos tratados.

Os dados foram tratados de maneiras distintas entre as duas partes pesquisadas, para que ao final deste capítulo, os resultados obtidos possam ser comparados .

4.1 Caracterização da Instituição

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET - MG) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Suas atividades tiveram início em 1910 com a criação da Escola de Aprendizes e Artífices, em Belo Horizonte. Passou por várias denominações até se tornar referência nacional no ensino tecnológico. Do objetivo inicial de se promover ensino profissional primário gratuito passou a ministrar ensino técnico de nível médio. Hoje oferece cursos de ensino superior, pós-graduação lato-sensu e stricto-sensu.

O CEFET-MG é a maior instituição de ensino tecnológico do Estado de Minas Gerais, levando às cidades seu ensino qualificado, suprimindo a necessidade de mão obra capacitada. Suas unidades estão em áreas com intenso desenvolvimento industrial.

A Instituição oferece ao seu aluno uma formação acadêmica completa, desde o técnico de nível médio até o doutoramento. Dentro da Instituição, estudantes de todos os níveis integram grupos de pesquisas, compartilham conhecimento e são orientados por um corpo docente apto e atuante em todas as camadas de ensino.

A consolidação do CEFET-MG como uma instituição de ensino superior foi resultado de uma política institucional que consolidou várias áreas do conhecimento, de um intenso programa de capacitação do corpo docente e da constituição de novos grupos de pesquisa. Atualmente, o CEFET-MG oferta 16 cursos de graduação, com cerca de 4000 estudantes.

4.2 Análise e discussão dos dados obtidos na entrevista com o gestor de pessoas

Inicialmente foram investigadas questões relacionadas aos métodos utilizados na avaliação dos servidores em estágio probatório, bem como, a metodologia utilizada pela instituição pesquisada. Posteriormente investigou-se também sobre a escolha dos avaliadores e sobre a existência ou não de treinamento para exercerem a função.

Cabe destacar que o gestor será denominado "Entrevistado G", para fins de identificação de suas falas.

Quanto aos métodos utilizados para avaliação de estágio probatório o entrevistado destaca:

Aqui no CEFET-MG a avaliação é feita através de fichas de avaliação, são feitas 4 avaliações, sendo 3 do servidor avaliado e uma avaliação da Instituição (ENTREVISTADO G).

De acordo com o entrevistado G, a escolha dos avaliadores desse processo é feita com base no quadro de pessoal da instituição, onde uma avaliação é feita pelo chefe imediato, a outra pela equipe do estagiário e uma terceira pelo próprio avaliado, e quanto à existência de treinamento para exercer essa função, segundo ele, na instituição não há treinamento para os avaliadores.

É possível observar com essas indagações que as avaliações de desempenho da referida instituição são feitas baseadas meramente em formulários, denominados fichas de avaliação pela mesma. Quanto à escolha dos avaliadores, percebe-se que os mesmos não recebem nenhum tipo de auxílio ou treinamento para realizar a avaliação, o que pode vir a prejudicar tanto o servidor em estágio quanto a própria instituição.

Baseado na parte teórica abordada neste estudo, observa-se, que a conduta da avaliação de desempenho é de extrema importância para que não haja prejuízos para ambas as partes, portanto o treinamento para exercer essa função é fundamental.

Segundo Marras (2009), os problemas que podem vir a comprometer um resultado efetivo nesse processo de avaliação de desempenho, em sua grande maioria, se tratam mais de questões ligadas ao avaliador do que as voltadas ao instrumento propriamente dito.

Os parâmetros utilizados pela instituição, na avaliação de desempenho do servidor, segundo o entrevistado G, são:

Ética do servidor, conforme o código de ética profissional do servidor público; Habilidades técnicas (se ele possui os conhecimentos necessários para o exercício do cargo); Responsabilidade (se assume suas obrigações e compromissos); Trabalho em equipe; Relacionamento; Flexibilidade (se ele se adapta as novidades tecnológicas, metodológicas e organizacionais); Compartilhamento dos saberes; Inovação; Assiduidade e Pontualidade (ENTREVISTADO G).

De acordo com o entrevistado G e com os ensinamentos de Modesto (2002), pode-se perceber que em termos de parâmetros a instituição vai além dos exigidos pela lei, que são: Disciplina, Eficiência; Responsabilidade; Produtividade e Assiduidade.

A mesma considera além desses exigidos, outros como: Trabalho em equipe, buscando perceber se o servidor coopera de forma espontânea e efetiva com os demais membros do grupo, seja em termos de planejamento ou de execução das atividades; Relacionamento, procurando perceber se o avaliado possui habilidades pessoais no convívio com a equipe e com os usuários do serviço prestado por ele; Flexibilidade, investigando se o avaliado absorve e se adapta as novidades tecnológicas, metodológicas e organizacionais; Compartilhamento dos saberes, averiguando se o mesmo se mostra disponível para multiplicar informações e aprendizados relacionados às atividades do setor e Inovação, examinando se o servidor avaliado cria novas estratégias para melhorar a eficiência na execução das tarefas e investigando se o mesmo propõe alternativas para a solução de possíveis problemas.

Quanto à forma de interpretação das informações coletadas nas avaliações, segundo o entrevistado G, não existe por parte da unidade pesquisada nenhum tipo de análise, porém ele acredita que na superintendência de gestão de pessoas de Belo Horizonte, essa análise seja feita de alguma forma.

Percebe-se quanto a esse ponto, que não existe nenhum tipo de análise acerca dos dados obtidos na avaliação especial de desempenho do servidor. Observa-se ainda que caso seja feita alguma análise por parte da sede da instituição, que segundo o entrevistado, está localizada em Belo Horizonte - MG, essa não chega até a unidade estudada, tendo em vista a incerteza da resposta do mesmo. Portanto, a instituição parece usar esse tipo de avaliação como sendo um mero ritual. Por esse motivo a mesma deixa a desejar quanto às exigências propostas na legislação.

A lei pontua que o estágio probatório é o período dos três primeiros anos de efetivo exercício do servidor que ingressou no serviço público em virtude de aprovação em concurso público. O mesmo tem por objetivo apurar a aptidão do servidor para o desempenho do cargo através do processo de avaliação especial de desempenho. Essa avaliação tem por função, verificar durante o período de três anos, a conveniência ou não, da permanência do servidor no cargo de provimento efetivo, em razão do disposto no artigo 41 da Constituição Federal, estimular a melhoria da qualidade dos processos de trabalho visando o aumento da

produtividade e eficiência dos serviços prestados e proporcionar treinamento e qualificação aos novos servidores, buscando identificar as potencialidades de cada um (BRASIL, 1998).

De acordo com os conhecimentos do entrevistado G, quanto à existência de uma comissão, ou uma espécie de tutor que acompanhe e oriente o servidor avaliado em suas atribuições, na instituição:

Não existe tutor não. A superintendência de gestão de pessoas encaminha a ficha e é tudo feito mesmo de forma mais automatizada. Chega para o chefe imediato, ele avalia, encaminha para equipe, a equipe avalia, encaminha para o próprio servidor avaliado, ele também avalia e a ficha é devolvida (ENTREVISTADO G).

Segundo Matos (2003), o papel da comissão nesse processo é assessorar o servidor, orientando-o que tange sua área de atuação, ou seja, no desempenho das suas atribuições e seu ajustamento ao cargo, verificando a necessidade de capacitações e registrando os pontos positivos, bem como, os negativos relativos à conduta funcional do mesmo. Portanto percebe-se que a presença dessa comissão ou mesmo de um tutor que realize essas funções é essencial para aproximar a avaliação da realidade, pois esse acompanhamento é imprescindível para a melhoria do desempenho do servidor e para diminuir possíveis vieses quanto à avaliação.

A avaliação utilizada pela instituição, de acordo com o entrevistado G, não contribui para aprendizagem do servidor, mas para seu posicionamento frente ao cargo, colegas e chefia.

Nesse sentido, segundo os ensinamentos de Garcia; Lima; Assunção (2010), apesar de o estágio probatório ter sido introduzido no serviço público por meio de uma exigência da lei, é importante destacar seu caráter incentivador e educativo, no sentido de proporcionar subsídios para aprendizagem do servidor. Portanto, nesse ponto, existe uma falha quanto ao entendimento da função dessa avaliação, por parte da instituição pesquisada.

Sobre os resultados obtidos com a avaliação, questionou-se quanto à existência ou não de algum tipo de retorno após o período de avaliação, que segundo o entrevistado G:

"Até o momento ainda não foi criada nenhuma ferramenta para dar retorno para o servidor avaliado não, o único retorno que ele recebe é com a portaria de aprovação do estágio probatório" (ENTREVISTADO G).

Sem nenhum tipo de retorno, essa avaliação especial de desempenho perde sua finalidade, que segundo Monteiro (2010) é acompanhar o servidor, demonstrando sua

evolução quanto ao desempenho de suas tarefas, com o intuito de aperfeiçoar sem diminuir sua motivação.

Barbosa (2003) considera que, o desempenho deve ser o principal critério de avaliação, se não o único. Ele afirma que, o sistema utilizado na avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório tem gerado insatisfação no que tange ao seu funcionamento, por apresentar falhas como a falta de informações aos avaliados, o que gera desconfiâncias quanto ao resultado.

Portanto, para que a avaliação se torne mais justa e, principalmente, eficiente em seu propósito, percebe-se que o feedback é de extrema importância, pois é por meio dele que o avaliado conseguirá se reposicionar em suas ações, buscando melhorias em seu desempenho e performance, o que representa mais responsabilidade e eficiência no trabalho que desenvolve. Vale ressaltar que o feedback deve ser sempre educativo, construtivo e jamais punitivo, condição em que perde sua funcionalidade e o descaracteriza como conceito.

Pois como afirma Bergamine (1973, p 30), “A Avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações, que vem beneficiar todos dentro da instituição”.

Conforme Pontes (1986), a Avaliação de Desempenho visa acompanhar o trabalho e os objetivos propostos aos indivíduos e dar feedback a essas pessoas, com vistas a torná-las motivadas e produtivas.

Ainda sobre o quesito, resultados da avaliação, segundo o entrevistado G, quando o servidor recebe um resultado negativo em sua avaliação, o mesmo é reprovado, porém para que chegue a esse ponto, seu desempenho tem que ter sido muito ruim, o que é difícil acontecer.

Quanto a esse ponto Carvalho Filho (2009) afirma que, ainda não foi encontrado nenhum sistema de avaliação, adotado pela Administração Pública, que fosse considerado efetivo para analisar o desempenho dos cargos públicos, por isso muitas vezes são aprovados servidores ociosos e desinteressados.

Quanto à ocorrência de reprovação de servidores da instituição, segundo o entrevistado G, até o momento não houve nenhuma reprovação nesse processo de estágio probatório, na unidade estudada.

De acordo com o entrevistado G, localmente, ainda não foi feito nenhum tipo de estudo para verificar a existência de alguma outra forma de avaliar, com o intuito de complementar os métodos utilizados pela instituição.

A importância do estágio probatório para o processo de formação do servidor, para o entrevistado G, está ligada ao comprometimento do servidor, estimulando o mesmo a ser mais zeloso em suas atividades para conseguir aprovação nessa fase, ele considera que não seja importante para outro tipo de formação, que não, a forma de comportamento ao cargo e institucional.

A Avaliação de Desempenho do servidor em estágio, deve ser considerada, como um instrumento que proporcione à instituição informações que permitam implementar novas estratégias através do acompanhamento do servidor. Sendo assim, esse processo permitirá além de conhecer o desempenho do servidor, gerar informações que possibilitem planejar e projetar ações destinadas ao desenvolvimento intelectual e profissional do avaliado, além de permitir o desenvolvimento organizacional. (MARRAS, 2000; DEWES; PALMA; STEIN, 2008).

Portanto, um dos objetivos dessa avaliação é justamente proporcionar desenvolvimento intelectual e profissional ao servidor, caso isso não ocorra, é possível que exista alguma falha no processo de estágio probatório.

Quanto à análise das fichas, observa-se de acordo com o responsável pela gestão de pessoas, que são feitas possivelmente por meio de estatística, e que os responsáveis por essa função não estão lotados na unidade pesquisada, o que desqualifica a avaliação, com a possibilidade de gerar vieses.

Contudo, observa-se que, na percepção do entrevistado G, esse processo de estágio probatório é meramente formal, ou seja, se trata de um requisito exigido por lei para que o servidor atinja a estabilidade, e que ele auxilia somente aos aspectos relacionados ao comportamento do servidor.

4.3 Análise acerca da percepção dos servidores avaliados

Com base na análise das informações obtidas com os servidores avaliados, foi produzido um quadro com os principais pontos relatados quanto ao processo de avaliação de desempenho e com as categorias elencadas no tópico de metodologia, para que seja possível

compreender a análise de conteúdo das falas dos servidores quanto à condução e desenvolvimento do estágio probatório na instituição.

Quadro I - Considerações relatadas pelos servidores sobre o processo de avaliação de desenvolvimento para fim do Estágio Probatório

Categorias	Variáveis encontradas
Percepção Individual	<p>Período em que o servidor é avaliado em todas as áreas, seja no desempenho das atividades do cargo que ocupa, seja no seu jeito de ser e de como trata as pessoas, trabalho em equipe etc.</p> <p>Período para avaliar se o servidor está apto a exercer suas funções com presteza, assiduidade, entre outros.</p> <p>Período em que o servidor tem para conhecer e se adaptar ao trabalho, à equipe e à instituição, ao mesmo tempo em que a instituição conhece e se adapta ao servidor.</p> <p>Processo meramente formal e burocrático pelo qual o servidor público passa, como forma de avaliar sua capacidade para o cargo.</p>
Conduta	<p>Através de questionário, dando nota a cada questão pela chefia imediata.</p> <p>Dividida em duas etapas: quando o servidor completa dezoito meses e ao final do estágio probatório (três anos). As duas etapas são realizadas através de formulários em que o servidor é avaliado por nota, por ele mesmo, pela sua equipe e pela chefia imediata. Nesse mesmo formulário, o servidor também avalia a instituição, a diretoria e a chefia imediata.</p> <p>Avaliação sistemática pelos supervisores e programada pela instituição a cada 18 meses, com comissão específica.</p> <p>Avaliações em períodos distintos, dentro dos 36 (trinta e seis) meses iniciais.</p>
Relevância	<p>Dar norte para o servidor exercer a função que lhe foi imposta, para que o mesmo busque se aprimorar a cada dia.</p> <p>Irrelevante por se tratar de um processo meramente burocrático.</p> <p>Aponta os principais pontos a serem explorados.</p>

Contribuição	Forma de levar mais a sério o trabalho. Adquirir competências para o melhor exercício do cargo. Serve apenas para referendar a aprovação no concurso público.
Feedback	Acesso ao formulário com as notas da avaliação antes de entregar definitivamente. Nenhum tipo de retorno.

Fonte: Elaborado pela autora

Fazendo uma análise geral das categorias visualizadas no quadro, percebe-se que na primeira dimensão "Percepção Individual" os servidores relatam resumidamente que se trata de um processo para avaliar o desempenho de suas atividades, ou seja, eles ainda consideram esse momento como sendo um mero processo burocrático. Porém com os estudos referenciados sobre a Emenda Constitucional 19/98, percebe-se que a mesma foi introduzida objetivando fazer com que o estágio probatório não fosse um mero obstáculo burocrático, superado pelo decurso de tempo, mas uma ferramenta efetiva de inclusão do servidor no âmbito das atividades públicas. Quanto à segunda categoria "conduta", é possível observar que a forma como a instituição conduz essas avaliações também se afasta do real objetivo, que é acompanhar e direcionar o servidor, como discutido em grande parte deste trabalho. A terceira categoria, "Relevância", mostra que apesar de alguns poucos relatos sobre sua importância para aprendizagem, a ideia de "imposição" ainda predomina, fato esse observado também na categoria, "contribuição". Quanto a última categoria, "feedback" observa-se uma grande falha por parte da instituição, por não oferecer retorno algum aos avaliados, dessa forma eles ficam impossibilitados de se reposicionar em suas ações, e de buscar melhorias quanto ao seu desempenho, fazendo com que esse período perca o sentido de sua existência.

Observando os dados obtidos com as entrevistas, bem como, a ficha de avaliação de desempenho utilizada pela instituição e baseando-se na parte teórica abordada é possível perceber que a instituição utiliza em sua avaliação o método de escala gráfica, que como aponta Marras (2000), consiste em dar notas a itens relacionados ao desempenho do servidor. Considerando os ensinamentos de Marras (2000) sobre esse método, constata-se que o mesmo apresenta vantagem por ser de fácil entendimento e interpretação tanto para quem avalia quanto para quem está sendo avaliado, porém apresenta desvantagem por gerar pouca flexibilidade em seu preenchimento, pois o avaliador fica restrito a itens com pontuação exata, ou seja, ele fica impossibilitado de complementar as questões, o que pode gerar como no caso

da instituição estudada, a falta de comunicação entre avaliador e avaliado. Fator esse que pode ocasionar em uma avaliação distante da realidade dos fatos.

Percebe-se ainda, que a instituição utiliza também um segundo modelo, que se trata da auto-avaliação, método em que o próprio servidor em estágio se avalia, ou seja, ele mesmo analisa seu desempenho e sua posição dentro do setor. Apesar desse método, gerar dúvidas quanto a sua validade, ele pode fornecer resultados positivos, incentivando o servidor a buscar se aprimorar em suas tarefas (MARRAS, 2000).

Quanto à instituição pesquisada, é possível perceber, a partir das falas dos entrevistados, que esse processo de avaliação de desempenho não está vinculado com o setor de gestão de pessoas, pois os resultados atualmente são usados somente para cômputo de pontuação para atingir a estabilidade. Nesse sentido Pontes (1991), afirma que a avaliação ou administração de desempenho é um método que visa estabelecer um contato com os servidores, referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados alcançados, o que não acontece na organização estudada.

Quanto à avaliação utilizada pela instituição, de acordo com os relatos, observou-se que a mesma apresenta falhas por se tratar de critérios fechados, ou seja, pré-definidos. Nesse sentido sugere-se adicionar questões capazes de descrever as atividades inerentes ao cargo do estagiário, avaliando sim se ele é produtivo naquilo que faz, mas também observando se o mesmo está sendo mal aproveitado de acordo com suas habilidades, pois assim seria possível direcioná-lo para setores onde produziria mais.

Nesse contexto, entende-se que o papel da avaliação de desempenho nessa fase é diagnosticar possíveis problemas, que se resolvidos auxiliariam muito para o crescimento e desenvolvimento do trabalho, bem como para a qualidade de vida dentro da instituição (LUCENA, 1992).

Levando em consideração a afirmação acima citada, é possível observar que a instituição não tem se preocupado em diagnosticar os possíveis problemas em suas avaliações de desempenho, o que pode gerar uma insatisfação quanto aos serviços prestados, ou até mesmo aprovações indevidas.

Quanto aos resultados das avaliações, identifica-se de acordo com os relatos das duas partes entrevistadas, que não há por parte dos avaliadores um retorno das mesmas para

orientar os servidores sobre possíveis falhas, necessidade de treinamento, ou mesmo sobre pontos positivos que incentive os servidores a continuar buscando aprimorar suas habilidades, ou seja, não há um real acompanhamento do servidor durante esse período, o único retorno relatado é o acesso ao formulário avaliativo, o que descaracteriza o sentido da existência da mesma. Como afirma Modesto (2002), a avaliação de desempenho em estágio probatório serve em um primeiro momento para a verificação da aptidão do servidor na permanência do cargo e posteriormente para o seu treinamento e auxílio no exercício de suas atividades, porém sem retornos efetivos para os servidores ela deixa de exercer sua função.

É importante salientar ainda que, para que esse tipo de avaliação seja eficiente, e alcance seus objetivos, é necessário que seja feito um treinamento específico para os avaliadores, para que os mesmos não se limitem apenas com uma análise pontual no momento de preencher os documentos relacionados com a avaliação, uma vez que o principal objetivo desse processo é justamente a orientação dos servidores.

Neste sentido é interessante um acompanhamento periódico para observar o desempenho e o desenvolvimento do servidor dentro do setor, informando ao mesmo as considerações a cerca desse acompanhamento, bem como, os resultados obtidos.

Conforme afirma Côrrea (2006), vale ressaltar que não se pode abster-se do treinamento nas organizações somente pelo fato de utilizarem o concurso público como ferramenta de recrutamento e seleção, pois o mesmo avalia apenas as aptidões teóricas e técnicas. Portanto, a falta de treinamento pode acarretar em surpresas desagradáveis, uma vez que as habilidades comportamentais somente são conhecidas à medida que o servidor desempenha suas atribuições no estágio probatório.

Para finalizar, é importante salientar alguns aspectos observados durante as entrevistas com os servidores, como apreensão dos mesmos e a resistência de alguns em responder, mesmo tendo-lhes apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido para a realização das entrevistas, que continha todas as informações necessárias a cerca da pesquisa e a garantia de anonimato ao participante. Possivelmente essa insegurança esteja ligada ao déficit de informações sobre o processo de estágio probatório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se com a parte teórica abordada nesse estudo que, até a chegada da Emenda Constitucional 19/1998, o período previsto para que o servidor adquirisse estabilidade, era de dois anos de efetivo exercício no cargo em que o mesmo foi aprovado em concurso público. No entanto, tratava-se somente de um período de tempo, não existia nenhum tipo de acompanhamento ou avaliação do servidor, ou seja, após o período de dois anos o mesmo já era considerado estável.

Porém devido a inúmeras exigências da sociedade quanto à qualidade dos serviços prestados pela administração pública, constatou-se a necessidade de se realizar um acompanhamento individual do desenvolvimento do servidor dentro do setor. Esse processo foi denominado estágio probatório e surgiu com a Emenda Constitucional 19/1998.

Diante dos resultados apresentados verificou-se que apesar de à avaliação de desempenho em estágio probatório se tratar de um tema relevante e extremamente necessário para administração pública, o mesmo ainda é carente de literatura própria que seja abrangente. Por esse motivo, tem se tornado alvo de muita polêmica no que tange ao seu mérito, sua metodologia e, principalmente, a sua aplicabilidade.

Quanto aos métodos utilizados pela instituição estudada constatou-se que apesar de ser de fácil entendimento e interpretação, seja para quem avalia ou para quem está sendo avaliado, pode gerar desvantagem no que tange a sua pouca flexibilidade, ou seja, o avaliador possui um sistema engessado e, portanto, nem sempre avalia de fato o desempenho ou as competências do servidor. Por se tratar de um mero formulário fica impossível avaliar a complexidade do dia a dia dos diferentes tipos de servidores, considerando suas diversas funções e setores.

Percebe-se que a unidade pesquisada se preocupa em obedecer aos aspectos legais, porém deixa a desejar no que tange eficiência da avaliação, pois a mesma é baseada meramente no preenchimento do formulário avaliativo, o que gera aos servidores em estágio uma carência em suporte e treinamento, podendo provocar uma queda na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Com as categorias analisadas, foi possível perceber que apesar de cada indivíduo apresentar uma percepção individual quanto ao estágio probatório, a ideia central continua a mesma entre os servidores pesquisados, ou seja, para eles o estágio probatório se trata de um processo burocrático exigido pela lei. Percebe-se ainda, que a instituição conduz as avaliações desse processo meramente através de formulários, deixando de lado seu aspecto educativo e incentivador, ressaltados por Garcia; Lima e Assunção (2010). A relevância desse processo para aprendizagem dos servidores, para os entrevistados, gira somente em torno de seu comportamento e postura frente ao cargo e a contribuição dessa fase de avaliação para seu processo de formação dentro do setor, está ligada somente ao incentivo em levar mais a sério suas atribuições. Como retorno dessas avaliações observou-se que a instituição fornece somente o acesso aos formulários com as notas da avaliação, sendo assim os servidores continuam carentes de suporte e treinamento.

Observou-se também a necessidade de vínculo entre a avaliação de estágio probatório e a gestão de pessoas da instituição, para que seja realizado um efetivo acompanhamento do servidor em estágio desde seu primeiro dia de exercício, orientando-o sobre as atividades a serem desenvolvidas pelo mesmo, bem como quanto aos objetivos a serem alcançados e ainda quanto aos resultados esperados. Para que os mesmo passem a subsidiar o desenvolvimento individual, e por consequência, também o desenvolvimento organizacional e deixem de ser utilizadas somente para computar pontos para atingir a estabilidade.

Percebe-se ainda que, a unidade estudada realiza somente duas avaliações no período do estágio probatório, portanto, como esse reduzido número de avaliações, em um período de três anos, será capaz de auxiliar o servidor no desempenho de suas funções ou mesmo de apontar possíveis falhas quanto ao seu desempenho?

Portanto, constatou-se que a avaliação do estágio probatório da instituição em questão, é eficaz no que tange aos aspectos legais, porém apresenta carências relacionadas ao real objetivo da mesma, ou seja, no efetivo acompanhamento e desenvolvimento do servidor no exercício de suas atividades.

À medida que essa avaliação vai sendo utilizada apenas para cumprir a lei, ela deixa de mostrar a realidade dos fatos, passando a ser considerada meramente como uma imposição para que o servidor consiga atingir sua estabilidade.

Nesse contexto, sugere-se que a instituição crie programas de treinamento para os avaliadores, pois como constatado os maiores problemas observados quanto a esse processo, estão mais voltados aos avaliadores do que ao instrumento propriamente dito.

De posse dos dados levantados e dos problemas analisados, constatou-se a necessidade de um amplo estudo sobre o acompanhamento do estágio probatório no contexto da administração pública, especialmente no que tange aos seus reais objetivos, que na maioria das vezes estão sendo distorcidos, sendo considerada como um ajuste de contas ou até mesmo para distanciar o servidor da tão almejada estabilidade. Esse esclarecimento é essencial para a compreensão sobre a relevância do instrumento, tanto para o aperfeiçoamento organizacional quanto para o individual.

Detectou-se também, que as funções da área de gestão de pessoas na administração pública necessitam de ajustes, passando a desempenhar um papel mais estratégico dentro da organização, para garantir uma melhor alocação e aplicação dos recursos humanos. Nesse sentido a avaliação de desempenho se torna essencial para a transformação das organizações públicas, por isso a grande importância da abrangência dos estudos sobre o tema.

Uma das limitações enfrentadas para o desenvolvimento deste trabalho estava relacionada à dificuldade de participação e respostas claras, uma vez que o tema é bastante delicado e pouco debatido.

Por fim conclui-se que, a avaliação de desempenho do estágio probatório, foi adicionada justamente com o propósito de acompanhar o desenvolvimento do servidor, auxiliando nas definições dos investimentos a serem realizados na capacitação do mesmo. Considerá-la dessa forma é essencial para sua real caracterização, pois assim ela deixa de ser mais um processo burocrático, para se tornar um momento de crescimento, ou seja, de aprendizagem dentro da instituição, deixando de ser considerada meramente como uma punição, pois a mesma é um rico instrumento para o desenvolvimento dos servidores na prestação de um serviço público de qualidade.

Assim, a partir dos resultados aqui apresentados e discutidos, espera-se contribuir no sentido de lançar luz sob a importância do estágio probatório e para as limitações práticas relacionadas ao seu desenvolvimento. Além disso, é importante destacar que o modelo de gestão de pessoas, atualmente utilizado na administração pública, apresenta limitações e precisa ser (re)pensado. Diante disso, sugere-se novos estudos que venham a fomentar o

debate acerca das avaliações de desempenho empregadas no setor público e qual deve ser de fato o papel da gestão de pessoas no setor público.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, C. **Relacionamento Interpessoal**. 2012, Disponível em: <<http://www.alcancesolucoes.com.br/artigos/cassia/RelacionamentoInterpessoal-Artigo.pdf>> Acesso em: 8 jun. 2016.
- ALCALDE, E. A; COVO, L. M. S. **Gestão de Pessoas: Análise do Processo de Recrutamento e Seleção**, 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/47.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2016.
- ALVES, H. G. de. **A avaliação especial de desempenho para fins do estágio probatório face aos princípios constitucionais da Legalidade e da Eficiência: Estudos de caso das avaliações dos servidores das Prefeituras Municipais de Itabira e Sabará, em Minas Gerais**, 2014. 143 p. Dissertação (Mestrado em Instituições Sociais, Direito e Democracia) – Faculdade das Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Belo Horizonte, 2014.
- ARAGÃO, A. S. de. **O Conceito de Serviços Públicos no Direito Constitucional Brasileiro**. Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico. Salvador. v? n. 17. fev/mar/abr. 2009. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/redae-17-fevereiro-2009-alexandre%20aragao.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2016.
- AZEVEDO, L, C. S. **Gestão do Conhecimento veio para ficar no Setor Público**. Sem data. Disponível em: <<http://www.intranetportal.com.br/colab1/colab221105.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2016.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: LDA, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- BRASIL. Constituição (1988). Capítulo VII – **Da Administração Pública**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/258401/DLFE12706.pdf/CONSTITUICAOFEDERALTITULOIII.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2016a.
- BRASIL, Constituição de (1988). **Emenda Constitucional nº 19 de 04 de Junho de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 03 jul. 2016b.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 48. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.

BRASIL, Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 13 de set. 2016.

BRASIL, Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.

CALDAS, I. L. D. A. L. **A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável**: efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público. Conteúdo Jurídico, Brasília, 19 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31760>> Acesso em: 16 dez. 2016.

CARDOSO, E. G. B. de; PEDRO, N. S. F. de. **Servidores Públicos**: Um breve estudo. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, v. 14, n. 92, p. 1-11, set. 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10324>. Acesso em 16 fev. 2017.

CARTILHA DO ESTÁGIO PROBATÓRIO. Disponível em: <http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha_estagio_probatorio.pdf>. Acesso em 24 jun. 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 7ed. Rio de Janeiro: LumenJuris, 2001.

_____. **Manual de direito administrativo**. 22 ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Júris, 2009.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS. História. Disponível em: <<http://www.cefetmg.br/textoGeral/historia.html>> Acesso em: 15 dez. 2016.

CORRÊA, E. C. B. de. **Gestão de Pessoas ou Gestão de Batatas?** A dura realidade de lidar com gente. Disponível em: <<http://www.sindireceita.org.br/index.php>> Acesso em: 10 out. 2016.

DEWES, F; PALMA, D. L; STEIN, L. M. **Avaliação do desempenho nas organizações**: tendências de pesquisa. Revista da ESPM, São Pulo, v. 7, n. 5, p. jul. 2008.

ELKJAER, B. **Em busca de uma teoria de aprendizagem social**. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, E. F. de. **Curso de direito administrativo**. 6 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. Disponível em: . Acesso em: 11 maio 2013.

FERNANDES, M. S; MACHADO, M. M. **A importância da qualidade de vida no trabalho no paço municipal de Gaspar**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.1-20, Sem I. 2007. Disponível em: <<file:///C:/Users/jardeu/Downloads/45-188-1-PB.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2016.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI**: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINGER, M.; BURGIM, S. **Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCIA, M. E. B. de; LIMA, M. I. de; ASSUNÇÃO, L. B. **O desempenho no foco da gestão de recursos humanos: progressão e estágio probatório**. In: III CONSAD, 2010, Brasília. 38p. Disponível em:

<http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_36/o_desempenho_no_foco_da_gestao_de_recursos_humanos_progressao_estagio_probatorio_e_bonificacao_por_resultados.pdf> Acesso em: 18 dez. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: Revista de Administração- USP. v. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

KEINERT, T. M. M. **Análise das propostas dos cursos de administração pública no Brasil em função da evolução do campo de conhecimento**. São Paulo: EAESP/ FGV-NPP, 1996.

LIMA, R. F. O. de. **Gestão estratégica de Pessoas: uma ferramenta poderosa**. In: VIII SIMPÓSIO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 19, 20 e 21 out. 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>> Acesso em: 20 jun. 2016.

LUCENA, M. D. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARINE, C. **Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental**. Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 2, junho/julho/agosto, 2005. Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com.br>> Acesso em: 23 jun. 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTOS, I. L. Problemas no processo de Avaliação de Desempenho, 2003. 106 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf> Acesso em: 13 dez. 2016.

MEDEIROS. A. K. **Administração Pública e Políticas Públicas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, mai/jun. 2013

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 1990.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 24a ed. atualizada por AZEVEDO, E. A. de. São Paulo: Malheiros 1999.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 24 ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MINAS GERAIS, Decreto nº 43764, de 16 de março de 2004. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/arq_geral/decreto_43764.pdf> Acesso em: 20 jun. 2016.

MINAYO, M. C. S. de. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MODESTO, P. **Estágio Probatório: questões controversas**. Revista Diálogo Jurídico, Salvador, n. 12, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.direitopublico.com.br>> Acesso em: 10 jul. 2016.

MONTEIRO, M. B. de. **Estágio Probatório como método de avaliação do servidor: estudo de caso do ministério público gaúcho**, 2010. 68 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29900>> Acesso em 20 jun. 2016.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html> Acesso em: 25 jan. 2017.

MOREIRA NETO, D. de F. **Curso de direito administrativo**. 10.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social**. 1 ed. São Paulo: Jurua Editora, 2014.

PIETRO, M. S. Z. Di. **Direito Administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTr, 1986.

_____. **Avaliação de Desempenho: Uma abordagem sistêmica**. 5 ed. São Paulo: LTR, 1991.

_____. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

RACHEL, A. R. **O que se entende por serviço público e quais princípios estão a ele relacionados?**. Disponível em: <<http://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/554734/o-que-se-entende-por-servico-publico-e-quais-principios-estao-a-ele-relacionados-andrea-russar-rachel>> Acesso em: 21 nov. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. da. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VARGAS, C.S. **Gestão por Competências no Serviço Público**. Uma estratégia em Gestão, 2012. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2009. 162 p.

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista aplicada ao setor de Gestão de Pessoas

Dados de identificação:

- Nome do entrevistado:
- Idade:
- Cargo:
- Tempo que ocupa o cargo:

Questões referentes à entrevista:

1 – Quais os métodos utilizados atualmente pela instituição, para a avaliação do estágio probatório?
2 – Como é feita a escolha dos avaliadores? Existe algum tipo de treinamento para os mesmos?
3 – Quais são os parâmetros utilizados na avaliação?
4 – Como são analisadas as informações coletadas na avaliação?
5– Existe uma comissão, ou uma espécie de tutor, que acompanhe e oriente o servidor avaliado em suas atribuições?
6 - Você acredita que o método utilizado pela instituição contribui para a aprendizagem do servidor?
7 – Após o período de avaliação, o estagiário recebe algum retorno? Se sim, como é feito?
8 – Já foi feito algum estudo por parte da instituição, para verificar se haveria outra forma de avaliar e/ou complementar os métodos utilizados atualmente?
9 – O que acontece quando a avaliação do servidor apresenta resultados negativos?
10 – Já ocorreram casos de não aprovação do servidor no estágio probatório?
11 – O que ocorre em caso de reprovação?
12 – Você considera o estágio probatório como método importante no processo de formação do servidor? Justifique.

APÊNDICE B
Roteiro para entrevista destinada aos servidores

Dados de identificação:

- Nome do entrevistado:
- Idade:
- Cargo:
- Tempo que ocupa o cargo:

Questões referentes à entrevista:

1- Como você define Estágio Probatório?
2 - Como é conduzida a avaliação de desempenho do estágio probatório no CEFET – MG?
3 - Qual a sua opinião sobre esse processo de estágio probatório? De que forma ele contribuiu para o exercício de sua função?
4 – Você o considera importante para sua formação e aprendizagem dentro do setor?Por quê?
5 – Além do chefe imediato, existe mais alguém responsável por avaliar o servidor nesse momento?
6 – Você considera ter recebido as orientações necessárias no momento de sua avaliação?
7 – Você recebia retorno enquanto estava sendo avaliado?
8 – Você considera os métodos de avaliação utilizados pela instituição suficientes para medir sua aptidão e capacidade?



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**ANEXO 2
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, AMBIENTAL E DA CHEFIA IMEDIATA**

CARACTERÍSTICAS QUE AGREGAM VALOR E CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR NO ÂMBITO DA INSTITUIÇÃO

CONCEITOS				
1 FRACO	2 REGULAR	3 BOM	4 MUITO BOM	5 EXCELENTE
FATORES AVALIAÇÃO				NOTAS (1 a 5)
I - CONHECIMENTO DA INSTITUIÇÃO				
1. Visão Sistêmica Conhece a missão institucional e o planejamento das ações Institucionais para alcance dos resultados				
2. Objetivo do Setor Conhece o objetivo do setor e se empenha para ajudar a alcançá-lo				
II - INFRAESTRUTURA				
3. Dimensionamento de Pessoal O número de servidores lotados no setor é suficiente para o alcance das metas e objetivos propostos				
4. Equipe de Trabalho As atividades do setor estão adequadamente distribuídas entre os membros da equipe de trabalho				
5. Ambiente Físico O espaço físico da unidade de trabalho é adequado para a realização das atividades profissionais.				
6. Local de Trabalho As condições de iluminação, ventilação, temperatura, ruído, higiene, segurança e acesso a equipamentos de segurança são adequados.				
III - AVALIAÇÃO DA CHEFIA				
7. Habilidade Técnica Conhece a missão da Instituição e suas rotinas, procedimentos, normas, técnicas e padrões internos necessários para exercer suas atividades e repassar informações com prontidão, precisão, responsabilidade e ética.				
8. Liderança Incentiva os servidores para que contribuam satisfatoriamente com os objetivos do setor, e conduz com eficácia processos de mudança, lidando adequadamente com a própria resistência e a de sua equipe. Apoiar e fornecer condições para motivação do servidor.				
9. Relacionamento Interpessoal Possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar opiniões. Lida adequadamente com conflitos e estabelece um clima positivo de inter-relacionamento, promovendo e mantendo o espírito de equipe.				

Nome do Setor:

Chefe Imediato:

Matrícula: [REDACTED]	Nome Completo: [REDACTED]
Lotação/Campus:	
Cargo: [REDACTED]	Classe: D Nível: IV 05
Ingresso no Serviço Público: 04/02/2009	Período Avaliado: 04/02/2015 a 04/08/2016
Ingresso no CEFET-MG: 04/02/2009	Data da Avaliação: / /

Assinatura: _____

Utilize o Verso para as observações e sugestões que julgar pertinentes, inclusive propostas de capacitação