

**PERCEPÇÃO SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO PARA A AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE**

***PERCEPTION ABOUT THE EVALUATION SYSTEM FOR ACQUISITION OF STABILITY IN THE PUBLIC SERVICE: CASE STUDY IN A SMALL MUNICIPALITY***

*Andreia Scaratti*<sup>4</sup>

*Daniel Augusto Schultz*<sup>5</sup>

*Sandro Trescastro Bergue (orient.)*<sup>6</sup>

*Roberto Macagnan (coord.)*<sup>7</sup>

**RESUMO:** Este estudo buscou investigar no processo de gestão de pessoas o sistema de avaliação para aquisição da estabilidade no serviço público. O período do estágio probatório é o tempo que o novo servidor tem para desenvolver suas habilidades, conhecer o trabalho e se identificar com ele, por meio do qual pode atingir a estabilidade ou a exoneração, exigindo uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado. O objetivo é analisar e observar a percepção dos avaliados e dos avaliadores a respeito da eficiência e efetividade do sistema de avaliação para a aquisição da estabilidade no serviço público. Quanto ao enquadramento, esta pesquisa teve natureza aplicada, de objetivo exploratório, de abordagem qualitativa, adotando como estratégia a pesquisa documental, entrevistas através de questionários e o estudo de caso. Os resultados da pesquisa demonstram fragilidades relacionadas ao processo avaliativo no estágio probatório dos servidores. Para aperfeiçoamento são sugeridas ações para orientação aos novos servidores e para capacitação aos avaliadores.

**PALAVRAS-CHAVES:** Avaliação de desempenho; Estágio Probatório; Serviço público; Gestão de pessoas.

---

<sup>4</sup> Licenciada em Matemática (UCS). Servidora pública, Agente Administrativa do Município de Carlos Barbosa/RS. E-mail: <deias.1212@gmail.com>.

<sup>5</sup> Licenciado em Educação Física (UPF). Servidor público, Agente Administrativo do Município de Carlos Barbosa/RS. E-mail: <danielschultz1@hotmail.com>

<sup>6</sup> Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS. Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS. Auditor Público Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS). E-mail: <bergue@tce.rs.gov.br>

<sup>7</sup> Mestre em Economia pela UFPB – Campus Campina Grande. Diretor Geral da Faculdade de Integração do Cone Sul. E-mail: roberto.macagnan@fisul.edu.br

**ABSTRACT:** This study sought to investigate the evaluation system for the acquisition of stability in the public service in the people management process. The probationary period is the time that the new employee has to develop his skills, know the work and identify with him, through which he can achieve stability or exoneration, requiring a broad and integrated relationship between appraiser and appraisee. The objective is to analyze and observe the perception of the evaluated and the evaluators regarding the efficiency and effectiveness of the evaluation system for the acquisition of stability in the public service. As for the framework, this research had an applied nature, with an exploratory objective, with a qualitative approach, adopting the strategy of documentary research, interviews through questionnaires and the case study. The results of the research demonstrate weaknesses related to the evaluation process in the probationary stage of civil servants. For improvement, actions are suggested to guide new employees and to train evaluators.

**KEYWORDS:** Performance evaluation; Probationary period; Public service; People management.

## INTRODUÇÃO

O ingresso no serviço público, cujo acesso é estabelecido constitucionalmente através de concurso público, é o objetivo de muitas pessoas e entre as razões desta busca está a aquisição da estabilidade. Mas somente a aprovação em concurso público não garante automaticamente a aquisição da estabilidade. Ao servidor admitido através de concurso público é obrigatória a submissão a um período de avaliação de desempenho a fim de se verificar sua aptidão para o desempenho das funções inerentes ao cargo que ocupa, além de outros aspectos operacionais e comportamentais. Este período de avaliação de desempenho do servidor público se denomina estágio probatório, conforme previsto no art. 41, §4º, da Constituição Federal.

A avaliação de desempenho é um tema de significativa complexidade, em especial quando se trata do desempenho de pessoas. É importante diferenciar, no entanto, as duas abordagens de gestão de desempenho previstas na constituição, quais sejam, as previstas no art. 41, §1º, III (avaliação periódica de desempenho) e no mesmo artigo, em seu §4º (avaliação de desempenho para fins de aquisição de estabilidade).

De acordo com o art. 30, c/c art. 61, § 1º, II “b” e “c”, todos da Constituição da República, aplicáveis ao poder executivo do município por simetria, é de competência privativa do Executivo Municipal legislar sobre servidores públicos. Sendo o estágio

probatório matéria que se refere aos servidores públicos, é possível afirmar que cada município deve possuir seu regramento próprio para o processo de avaliação de desempenho.

No município de Carlos Barbosa até junho de 2015 o estágio probatório era regido pela Lei Municipal n.º 2001/2006, contendo dez boletins objetivos. Visto a fragilidade no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, por decisão administrativa interna o mesmo foi alterado, passando a ser regido pela Lei Municipal n.º 3.179/2015, além de regido pelo Decreto Municipal n.º 2.920/2015. Os servidores são avaliados a cada três meses, pelo período de trinta e seis meses, num total de doze avaliações (boletins) onde são avaliados em nove quesitos, sendo assiduidade, pontualidade, eficiência 1, 2 e 3, responsabilidade, disciplina e relacionamento 1 e 2.

Diante do exposto, o presente estudo pretende responder ao seguinte questionamento: “qual a percepção dos avaliados e dos avaliadores a respeito do sistema da avaliação de desempenho para a aquisição da estabilidade no serviço público?”. O objetivo principal é analisar e observar a percepção dos avaliados e dos avaliadores a respeito da eficiência e efetividade do sistema de avaliação para a aquisição da estabilidade no serviço público. Os objetivos secundários de pesquisa são observar potencialidades e fragilidades do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores, propor ações e verificar a importância das avaliações para a vida profissional dos servidores públicos.

Essa pesquisa está estruturada em cinco seções. Segue-se a esta introdução a seção contendo o referencial teórico, abordando o tema na constituição federal, gestão de pessoas, avaliação de desempenho e conceitos. A terceira seção, metodologia de pesquisa, evidencia os aspectos qualitativos, de estudo de caso e documentais deste estudo. A quarta seção, apresentação e discussão de resultados, apresenta a caracterização do município, os critérios para avaliação de desempenho, além da legislação sobre o tema no setor público e os principais achados nas entrevistas de acordo com os objetivos estabelecidos. A última seção, considerações finais, explana as considerações dos autores sobre a eficiência da avaliação de desempenho para a aquisição da estabilidade, faz sugestões para pesquisas futuras e apresenta as limitações deste estudo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas no setor público, em especial na esfera local de governo é um tema em ascensão no amplo campo de estudos da administração pública (SECCHI, CARRER e BIROLO, 2013). Neste estudo, os autores avaliam as práticas de gestão de pessoas em municípios com população residente superior a 100 mil habitantes e desenvolvem um índice de qualidade da gestão de pessoas.

Já o tema da gestão de desempenho vem sendo mais recentemente examinado sob uma perspectiva que desloca a tônica da punição para o desenvolvimento dos servidores (BERGUE, 2019). Uma das dimensões da gestão de desempenho, objeto deste estudo, ainda carente de maior aprofundamento, em particular no plano local de governo, é a avaliação de desempenho para fins de estágio probatório.

### 1.1 Constituição Federal e o estágio probatório

As sucessivas Constituições Brasileiras trataram sobre Estágio Probatório, culminando na Constituição de 1988, cujo período definido de estágio probatório para a aquisição da estabilidade era de dois anos de efetivo exercício, sendo apenas uma passagem de tempo, sem regras. Sua finalidade muda com o advento da EC n.º 19 de 1998, Art. 41, *caput*, no qual o novo período para aquisição da estabilidade é apresentado com a seguinte redação, “*São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público*”, e torna obrigatória uma avaliação especial, conforme o § 4º, do mesmo artigo, que diz “*Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade*”.

### 1.2 Avaliação de desempenho e gestão de pessoas

Segundo o Relatório de Avaliação da Política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2003):

... o objetivo principal de uma avaliação de desempenho, deve ser acompanhar e analisar a forma como o trabalhador está realizando sua atividade e os resultados alcançados, com o intuito de adquirir um diagnóstico dos fatores que interferiram nesses resultados e, através do diagnóstico, criar planos de ação para garantir o alcance de objetivos

estabelecidos ou melhorar resultados e a atuação do profissional com relação ao seu trabalho.

Nessa perspectiva, a abordagem que enfatiza a noção de avaliação de desempenho focada essencial e primeiramente na punição dos servidores perde espaço para o senso de identificação de lacunas de capacidades para fins de aperfeiçoamento das pessoas e da ação governamental.

Para Bergue (2010), a avaliação de desempenho permite avaliar individualmente o desempenho profissional, identificar necessidades de aprimoramento, pontos fortes e fracos do avaliado, conhecer o potencial individual, e obter critérios para eventuais progressões na carreira. Ao nível de equipe, a possibilidade de obter de cada setor um maior direcionamento com metas e objetivos, o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos funcionários, o desenvolvimento do espírito de equipe e a percepção de correlação entre as áreas.

Sobre a Avaliação de Desempenho como ferramenta administrativa, Narducci, Villardi e Dubeux (2006, p. 1) afirmam que a avaliação de desempenho é percebida como parte de um processo maior de gestão, sendo uma ferramenta gerencial que faz parte de um processo contínuo para que juntos, chefias, servidores e administração pública, alcancem os resultados de crescimento desejado.

O processo de avaliação é composto por avaliadores, avaliados e critérios. Aos avaliadores, peça chave, Lucena (1977) afirma que o treinamento dos avaliadores não deve ser esquecido, pois isto é essencial para uma avaliação eficaz, sendo que o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo.

Outro item importante são os critérios para avaliar, onde Reynaud (2016), citando Roberts (2003), afirma que é fundamental que o processo de avaliação seja conduzido corretamente para que atinja seus objetivos, sob o risco de cair no descrédito dos funcionários e gestores. E para que isso ocorra é fundamental que sejam utilizados critérios claros de avaliação.

No que tange Gestão de Pessoas na Administração Pública Chiavenato (2008) considera que a Legislação é inadequada com caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Visto que o único período de avaliação existente é a aplicada no período do estágio probatório, normalmente apenas para cumprir a legislação vigente.

De acordo com Bergue (2010) a gestão de recursos humanos, na maioria das organizações públicas apresenta características como rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, remuneração independente de desempenho, limites a postura inovativa (já que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação), poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e gratificação distorcida e utilizada como forma de remuneração (utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial).

Para Nogueira (2008) a avaliação de desempenho funcional é necessária a administração pública brasileira, não somente por ser uma exigência constitucional, mas pela possibilidade de ser utilizada como uma ferramenta gerencial com o objetivo de identificar as competências profissionais de seus servidores.

Em evidência também, o fato de a sociedade exigir do poder público uma atuação cada vez mais eficaz e eficiente, voltada para o alcance dos resultados, que ao mesmo tempo tenha uma melhor relação custo-benefício e atenda às necessidades públicas. A gestão de pessoas é um tema que ganha destaque no setor público, pois seria uma forma de prover e desenvolver de maneira eficaz as pessoas nas organizações públicas, em conformidade com a legislação e as necessidades e condições de cada setor, conforme Bergue (2010).

Consequentemente a necessidade de avaliação de desempenho por competências, ao longo da carreira do servidor é uma tendência que está cada vez mais em destaque. Silva *et al.* (2018, p.78) afirmam que o modelo de gestão de pessoas baseado em competências traz novos critérios de avaliação, pois reúne capacidades comuns a todos os servidores de uma determinada instituição, pois estariam relacionadas às suas crenças, valores e filosofia de gestão.

Corroborado por Chiavenato (2010) que entende que a avaliação do desempenho deve ser sistemática, considerando o desempenho de cada pessoa em função da atividade que desempenha, considerando também as metas e resultados a serem alcançados e o potencial de desenvolvimento do indivíduo. Ou seja, a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, da mesma forma, a sua contribuição para a organização.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório, desenvolvida na forma de um estudo de caso realizado em um município de pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul.

A abordagem qualitativa, neste caso, visa a colher a percepção dos servidores públicos municipais em estágio probatório e dos avaliadores acerca do sistema de avaliação para fins de aquisição de estabilidade nos termos constitucionais e legais. De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), as pesquisas qualitativas permitem o uso de diversos procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), são consideradas pesquisas qualitativas, aquelas onde não é possível transcrever os dados estudados em números, mas, fazer uma comparação entre a realidade e a teoria. Logo, a diversidade para coleta de dados permite melhor visão e compreensão do contexto do problema.

O objetivo exploratório da pesquisa se caracteriza por proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram pesquisa documental e entrevistas estruturadas encaminhadas para os servidores, constituindo um questionário com questões dissertativas, e entrevistas semiestruturadas, conforme os roteiros em anexos.

A pesquisa documental envolveu a análise de dados secundários, tais como a legislação vigente, os formulários e demais documentos utilizados nos processos de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório.

Os dados foram analisados de forma integrada e transversal. As entrevistas permitiram identificar percepções que foram agregadas segundo os temas centrais das perguntas.

Em novembro de 2019 o município possuía uma população de 87 servidores em estágio probatório (10 do sistema antigo e 77 do sistema novo) e aproximadamente 45 avaliadores (somando secretários e chefia imediata). Destaca-se que 19 encontram-se com os seus estágios suspensos, por estarem ocupando cargos em comissão, ou pelas licenças previstas em lei. Dentre esses servidores, foram escolhidos 20 avaliados e 11 avaliadores, para a aplicação dos questionários abertos. Esta escolha se processou por critério de conveniência, oportunidade e acessibilidade. O retorno dos questionários foi de 15 entre os servidores em estágio probatório e de 7 entre os avaliadores, o que

representa cerca de 71% de respondentes.

Os questionários, base para a entrevista, são compostos por perguntas abertas, baseadas na Lei Municipal n.º 3.179/2015, que rege o estágio probatório no município, bem como sobre suas opiniões, ações e atitudes que envolvem o posicionamento dos avaliados e dos avaliadores a respeito do tema. Para os avaliadores o questionário contém 8 perguntas, e para os avaliados 12 perguntas.

Os questionários iniciam solicitando a caracterização dos servidores entrevistados, avaliadores e avaliados, como: o gênero, o tempo de serviço, a idade e a formação. Para os avaliadores foi feita a pergunta se os servidores são efetivos ou não. Tais dados serão tratados de forma quantitativa na apresentação e discussão da análise realizada.

Também, foi realizada entrevista com servidores que ocuparam cargos de Diretora de Recursos Humanos, Diretora Jurídica e Presidente da Comissão de Avaliação, em algum momento do processo, a fim de obter informações de suas percepções sobre o modelo e a eficiência do sistema usado, prós e contras por elas percebidas.

Os dados foram coletados de novembro de 2018 até dezembro de 2019. Iniciando em 2018 com a pesquisa bibliográfica e documental dos fundamentos necessários, passando para a realização das entrevistas e culminando na análise dos dados coletados.

### **3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Inicialmente, como resultado da pesquisa documental, é apresentada uma análise da legislação do município de Carlos Barbosa referente ao estágio probatório. Segue-se com a caracterização dos respondentes, logo após a percepção dos avaliadores quanto aos questionamentos feitos, segue-se a visão dos servidores avaliados e, por fim, as considerações dos servidores envolvidos diretamente no processo do estágio probatório.

#### **3.1 O Município de Carlos Barbosa: o Poder Executivo e a legislação municipal**

O Município de Carlos Barbosa é conhecido como a Capital Nacional do Futsal, desenvolvimento industrial e belas paisagens. Está localizado na Região da Uva e do Vinho da Serra Gaúcha, distante 100 km da capital. No Turismo, destaque o Festiqueijo, festival gastronômico que recebeu mais de 28 mil visitantes em 2019 e para o Natal no Caminho das Estrelas, considerado o 3º maior natal do estado, que encanta com sua

decoreação e paradas de natal (desfile temático).

Um município sexagenário formado por diversas etnias: indígenas, imigrantes europeus, italianos (em maior número), alemães, franceses, poloneses, suíços-vaiesanos, portugueses e espanhóis, que engrandecem a diversidade encontrada.

Possui uma população de aproximadamente 30 mil habitantes, sendo destaque em diversos índices, tais como: 1º lugar no Idese/RS 2019 com dados de 2016: 0,884 (pelo sétimo ano consecutivo), 2º lugar no Estado e 53º lugar no País no Índice de Desenvolvimento Humano (ONU): 0,796 (2010), 2ª colocada no Ranking de Distribuição de Renda no Brasil (Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas – 2011) 93,69% das famílias nas classes A, B e C (rendimentos acima de R\$ 1,2 mil mensais) e 1ª colocada no Brasil em ranking da revista Istoé e Austin Rating, entre os municípios de até 50 mil habitantes, na categoria “Indicadores Sociais” (2015).

A economia é influenciada diretamente pelas indústrias centenárias instaladas na cidade, destaque para o setor metalúrgico com a Tramontina e de laticínios com a Cooperativa Santa Clara. Em números, a Indústria representa 69,22%, Agropecuária: 9,31%, Comércio: 14,09% e Serviços: 7,38%, segundo dados constantes no site oficial. Quanto ao PIB per capita em 2017 foi de R\$ 78.474,36, conforme dados constantes o site do IBGE.

O Poder Executivo municipal é formado por 11 secretarias, a Fundação de Cultura e Arte e o Instituto de Previdência Municipal – Ipram. A estrutura administrativa está estabelecida pela Lei Municipal nº 2.870/2013, com alterações. O quadro funcional é composto por aproximadamente 650 servidores (concursados, cargos comissionados e temporários), destes entorno de 400 são concursados.

As despesas com pessoal em 2019 somaram R\$ 45.230.670,33, ou seja, 37,16% da Receita Corrente Líquida que foi de R\$ 121.713.590,25, conforme dados constantes no Relatório de Gestão Fiscal, Modelo 9 – Demonstrativo dos limites, referente ao 2º semestre de 2019, disponível no site do TCE/RS.

Para servidores ingressantes até junho de 2015 o estágio probatório no município de Carlos Barbosa é regido pela Lei Municipal n.º 2.001, de 21 de setembro de 2006, que dispõem a avaliação de estágio probatório e dá outras providências, contando ainda com 10 servidores sendo avaliados neste formato, sendo que sete estão suspensos e três em prosseguimento. O questionário é composto por nove perguntas objetivas, com

escolha única entre quatro alternativas de avaliação cada (com a pontuação 10, 20, 30 ou 40 pontos) para os critérios descritos no Art. 4º. A pontuação poderá variar de 90 a 360 pontos por boletim, sendo realizados dez boletins no período.

Enquanto que, os servidores ingressantes atualmente são regidos pela Lei Municipal n.º 3.179, de 08 de junho de 2015, que dispõem sobre o sistema de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório. O novo sistema, para os nomeados após vigência da lei, possui 77 servidores em avaliação, deste, 61 estão com o estágio prosseguindo, 13 estão com o estágio suspenso e 3 estão aguardando decisão.

Os Arts. 2.º e 3.º estabelecem que:

Art. 2.º Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório por período de 03 (três) anos, durante o qual a sua aptidão, capacidade e desempenho serão objeto de avaliação por Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório – CEADep designada para este fim, conjuntamente com os avaliadores diretos abaixo especificados, para apurar a conveniência ou não da sua permanência no cargo, conforme dispõe esta Lei e sua regulamentação.

Parágrafo Único – O Servidor Público submeter-se-á a avaliação trimestral de desempenho, obedecidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade e isonomia.

Art. 3.º O efetivo cumprimento do Estágio Probatório com a avaliação prevista no artigo anterior é condição para que o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, adquira estabilidade.

Quanto aos critérios de julgamento e conceitos de avaliação, são descritos no Art. 4.º que as avaliações observarão os critérios de assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

O Art. 5.º traz que o método de avaliação adotado será um boletim de avaliação, que conforme o Decreto n.º 2.920/2015, contém 9 questões objetivas, com escolha única entre 6 alternativas de avaliação cada (com a pontuação 100, 80, 60, 40, 20 e 00) para os critérios previstos, com espaço para justificativa na forma descritiva. A pontuação poderá variar de 0 a 900 pontos por boletim.

Sobre a forma de avaliação, a função da comissão, chamada Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório – CEADep (composta por 3 servidores efetivos e estáveis, designados pelo Prefeito) e dos avaliadores diretos, temos

os Art. 7.º, 8.º e 9.º, respectivamente, que regulamentam que a avaliação de desempenho será realizada trimestralmente, pela CEADep e pelos avaliadores diretos (chefe imediato do servidor estagiário, quando houver, e o Secretário Municipal da secretaria de lotação), também que compete a CEADep coordenar o processo de avaliação e controle do desempenho funcional dos servidores em estágio probatório e que compete aos avaliadores diretos: *“preencher os Boletins [...]; apresentar os elementos elucidativos [...]; dar ciência ao servidor estagiário das razões dos critérios considerados deficientes; e, estabelecer com cada servidor estagiário ações para superar suas deficiências e dar condições para um aperfeiçoamento [...]*”.

Por fim, no Art. 11 é assegurado ao servidor estagiário o direito de: *“ser avaliado [...]; tomar conhecimento do Sistema de Avaliação; acompanhar todos os atos de instrução [...]; ter vistas de cada boletim de desempenho de estágio, podendo se manifestar [...]*”.

### 3.2 Definição para os critérios de avaliação

A definição sucinta para cada um dos critérios de avaliação presentes nos boletins de avaliação dos servidores em estágio probatório, pode ser descrita segundo o Dicio – Dicionário Online de Português:

- a) Assiduidade: qualidade de assíduo, constante, frequente e regular. Que cumpre seus compromissos ou obrigações.
- b) Pontualidade: qualidade do que é pontual; que chega e sai no horário marcado; exatidão, regularidade.
- c) Eficiência: capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade.
- d) Responsabilidade: dever de se responsabilizar pelo próprio comportamento ou pelas ações de outrem; obrigação. Natureza ou condição de responsável, que assume suas obrigações.
- e) Disciplina: obediência aos preceitos, às regras.
- f) Relacionamento: ato de relacionar, de estabelecer uma ligação, uma conexão com algo ou alguém.

Apresentado o contexto legal que serve de substrato ao processo analisado, a saber, o estágio probatório dos servidores públicos municipais de Carlos Barbosa, passa-se à análise dos dados colhidos mediante os questionários e entrevistas realizados.

### 3.3 Perfil dos entrevistados

Para apresentar o perfil da amostragem entrevistada, foi elaborada a Tabela 1 com o resumo da análise dos perfis dos participantes avaliadores, a Tabela 2 com o perfil dos servidores em avaliação e a Tabela 3 com o perfil dos demais entrevistados.

**Tabela 1 – Perfil dos Avaliadores**

Quesito	Tipo	Qdade	Percentual
<b>Gênero</b>	Masculino	2	28%
	Feminino	5	72%
<b>Tempo de Prefeitura</b>	Até 5 anos	1	14%
	De 06 a 15	1	14%
	Mais de 15	5	72%
<b>Idade</b>	Até 30	0	0%
	De 31 a 40	1	14%
	De 41 a 50	4	58%
	Mais de 50	2	28%
<b>Formação</b>	Ensino Médio	2	28,5%
	Graduação	2	28,5%
	Pós-Graduação	3	42%
<b>Servidor efetivo</b>	Sim	5	72%
	Não	2	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 2 – Perfil em Avaliação**

Quesito	Tipo	Qdade	Percentual
<b>Gênero</b>	Masculino	2	13,3%
	Feminino	13	86,7%
<b>Tempo de Prefeitura</b>	Até 1 anos	6	40%
	De 1,1 a 2 anos	3	20%
	De 2,1 a 3 anos	4	26,7%
	Mais de 3 anos (*)	2	13,3%
<b>Idade</b>	Até 30	4	26,7%
	De 31 a 40	7	46,7%
	De 41 a 50	3	20%
	Mais de 50	1	6,6%
<b>Formação</b>	Ensino Médio/Sup. Inc.	4	26,7%
	Graduação	9	60%
	Pós-Graduação/ Mestrado	2	13,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

(\* ) ver destaque na sequência.

**Tabela 3 – Perfil Outros**

Quesito	Tipo	Qdade	Percentual
Gênero	Masculino	0	0%
	Feminino	3	100%
Tempo de Prefeitura	Até 10 anos	1	33,4%
	De 11 a 15 anos	1	33,3%
	Mais de 15 anos	1	33,3%
Idade	De 30 a 40	2	66,7%
	Mais de 40	1	33,3%
Formação	Graduação	2	66,7%
	Pós-Graduação	1	33,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados evidenciados nas tabelas, observa-se que a grande maioria da amostra dos servidores públicos entrevistados são do gênero feminino. Enquanto que, entre os avaliadores, verifica-se que a maioria está há mais de 15 anos no serviço público, ou seja, com grande conhecimento de administração pública. A idade predominante é entre 31 e 50 anos. No que concerne à escolaridade, nota-se que mais de 75% possuem ensino superior completo. Também, é interessante descrever que 72 % dos avaliadores são servidores efetivos.

Destaca-se a existência de dois servidores em avaliação com mais de três anos de serviço na prefeitura. Em um dos casos, conforme relatado, o servidor era concursado em outro município, havendo realizado o seu estágio também naquele cargo, e agora em virtude da aprovação neste município, está cumprindo novamente o estágio probatório. No outro caso, o servidor foi designado para desempenhar cargo em comissão após ser nomeado, fazendo com que o estágio fosse interrompido durante aquele período, retornando a contagem do tempo e avaliação novamente quando voltou a exercer suas atribuições no cargo para o qual o servidor foi concursado.

### **3.4 Percepção dos servidores avaliadores no processo do estágio probatório**

Na sequência seguem as principais respostas recebidas dos avaliadores para cada uma das perguntas propostas, sendo citadas na íntegra as considerações mais relevantes, identificando-os com a inicial de entrevistado, seguido do número de cada um, entre parênteses, desta forma (E n.º).

Para a pergunta “2. De que forma a utilização do sistema de avaliação do desempenho no estágio probatório contribui para a melhoria dos serviços públicos?” destaca-se as seguintes respostas positivas, que descrevem ser o momento para: acompanhar e dar suporte ao novo servidor; corrigir falhas; e, observar o servidor em sua função como um todo. Apresentou também uma resposta negativa no sentido de que o avaliador não vê melhorias, já que a avaliação é muito extensa.

Quando é dado o retorno da avaliação é o momento de este interagir com seu superior conversando a respeito das dificuldades que eventualmente esteja enfrentando, acredito que essa conversa ajuda a sanar as dificuldades e conseqüentemente contribui para a melhoria da atuação do servidor contribuindo para melhora dos serviços públicos. (E18)

Nessa questão, as respostas recebidas ficaram bem vagas, visto que não houve descrição de como a avaliação do desempenho no estágio probatório pode contribuir para a melhoria dos serviços públicos, e sim referiu para a melhoria do servidor em si. Mas apesar das respostas, estas convergiram para as noções de aperfeiçoamento do trabalho e desenvolvimento dos servidores, tal como assinalado por Bergue (2010).

Para a pergunta “3. Qual na sua avaliação é o objetivo da avaliação de desempenho no estágio probatório?”, tem-se: acompanhar, medir e possibilitar melhoria no desempenho das funções; avaliar as aptidões, identificar necessidades, conferir ou não a estabilidade; corrigir falhas; ver se atinge todas as atribuições do seu cargo; melhorar as capacidades e potencialidades do servidor. Esses aspectos estão relacionados com o que referem Narducci, Villardi e Dubeux (2006) quando relacionam os processos de gestão de desempenho como instrumento de gestão para chefias e servidores possam se desenvolver e alcançar os objetivos da administração.

Para a pergunta “4. Você considera que foi suficientemente informado sobre como avaliar seu subordinado e sobre os critérios para avaliação dos servidores em estágio probatório?”, a maioria respondeu que sim, foi informado. Contudo há os que informaram:

Não fui suficientemente informada, eu por conta própria busquei informações. (E19)

Em partes, acho muito difícil ter que avaliar, porque cada ser humano é diferente [...]. (E20)

Não fui preparada para avaliar, busquei informações sozinha. (E22)

Nesta resposta surge uma crítica ao processo, seja, a falta de preparação para os servidores que assumem funções de confiança e passam a ser avaliadores, sem entender a importância da função que estão desenvolvendo. Conforme Lucena (1977), o treinamento dos avaliadores não deve ser esquecido, pois isto é essencial para uma avaliação eficaz, sendo que o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo.

Para a pergunta “5. Você considera que avalia seu subordinado de acordo com os critérios do estágio probatório, levando em consideração seu real desempenho no trabalho e de forma imparcial?”, todos responderam sim, mas alguns fizeram considerações:

Procuro ser imparcial, mas acho difícil avaliar, é bem complexo. (E19)

Sim, procuro ser bem cautelosa e criteriosa, as vezes faço algumas anotações mais relevantes. (E20)

Sim, mas as vezes é desconfortável ter que orientar o servidor a melhorar, pois alguns não entendem como orientação em relação ao desempenho no trabalho e levam para o lado pessoal. (E22)

Para a pergunta “6. Você apresentou a estrutura organizacional da prefeitura ao seu subordinado e ao setor em que foi lotado?”, a maioria apresentou apenas do local (setor ou escola) onde o servidor foi lotado. Destaque para:

Sim, sempre é colocado suas atribuições, normas da escola no meu caso, deveres e direitos, tudo assinado em ata. (E21)

Para Chiavenatto (2010) dentro de um processo de gestão de pessoas, a orientação deve ser a primeira medida a ser tomada para a sua adaptação ao cargo, e envolve aculturação, “isto é, o ajustamento a cultura organizacional”.

Para a pergunta “7. Você considera que orientou suficientemente seu subordinado a respeito das funções que deveria desempenhar no seu setor?”, a maioria diz que orientou ou que entregou as atribuições dos cargos; que são repassadas as funções que devem ser desenvolvidas; e, que sem orientações nada pode ser cobrado. Uma sugestão

foi apresentada:

[...] acredito que em relação as perguntas 6 e 7 poderíamos ter mais apoio do RH e do setor jurídico da prefeitura. (E22)

Um programa de capacitação para os avaliadores abordaria também os temas das perguntas 5, 6 e 7. A sugestão trazida pelo servidor é interessante, pois padronizaria as informações repassadas a todos os servidores e vai ao encontro do que refere Bergue (2010) de que um dos aspectos que contribui para o sucesso de um programa de gestão de desempenho de pessoas é o treinamento de avaliadores e avaliados.

Para a pergunta “8. Você indicou seu subordinado a realização de capacitação o exercício das suas funções? Quantas?” os entrevistados vinculados ao magistério responderam que são oferecidas capacitações nos programas de formação continuada, realizados pela secretaria de educação. Os demais responderam que não oferecem capacitação aos servidores.

Um entrevistado não respondeu as questões propostas, porém, trouxe considerações significativas sobre componentes específicos que agem sobre a forma de avaliar, tais como:

- 1) A postura e entendimento do avaliador sobre o que é o serviço público e como quer que o serviço público ande.
  - 2) O comprometimento com a fiel avaliação. Às vezes pode se tornar uma tortura para o avaliador em vários aspectos como sabotagem no serviço, cria inimizades, desgaste de fluxo de trabalho e de imagem do serviço e da chefia ainda mais se for funções específicas que não tem como realocar para outros setores.
  - 3) As comprovações da avaliação nem sempre conseguem detectar falhas de conduta. E quando consegue o processo da avaliação de estágio e o processo de sindicância e outros é moroso, deixando o gestor amarrado [...].
  - 4) Acredito que existe a necessidade de uma revisão geral na legislação [...].
- Enfim, [...] a chave está no sistema e no avaliador. (E16)

Em suma, percebe-se que os avaliadores estão cientes que de são peça fundamental para um resultado satisfatório no processo em questão, contudo falta conhecimento, ferramentas e procedimentos padronizados para que se efetive um melhor resultado.

### 3.5 Percepção dos servidores em avaliação no processo do estágio probatório

Na sequência segue a percepção dos servidores que estão em processo de avaliação do desempenho no estágio probatório sobre as questões apresentadas.

Para a questão “2. De que forma a utilização do sistema de avaliação do desempenho no estágio probatório contribui para a melhoria dos serviços públicos?” responderam indicando os aspectos que precisam ser melhorados; por incentivar o contínuo melhoramento das funções; se o desempenho está satisfatório; importante para saber os pontos fracos e fortes sob ótica de outra pessoa; em contraponto, dois responderam que o sistema não contribui em nada para a melhoria dos serviços públicos. Destaque para:

[...] inclusive, penso que esse acompanhamento deveria ser contínuo. Profissionais melhores promovem um serviço público melhor. (E6)

Para a pergunta “3. Qual na sua avaliação é o objetivo da avaliação de desempenho no estágio probatório?” as respostas foram: identificar características de cada servidor; verificar se o servidor cumpre as metas; acompanhar o desenvolvimento/desempenho do servidor; avaliação da aptidão no cargo; serve como estímulo se bom, ou reflexão, se for ruim; verificar se atende os critérios exigidos; e, apontar falhas para buscar melhorar o trabalho e o relacionamento. Cita-se:

Hoje, acredito que é feito para cumprir a lei. Acredito que deveria ser mais rigoroso. (E10)

Surge aqui uma indicação de avaliado que vê a forma atual como mero cumprimento de lei, o que denigre a imagem do processo como é aplicado hoje. Quanto ao rigor, por se tratar de critérios subjetivos dificulta a aplicabilidade, que convergem com o que diz Chiavenatto (2008) quando cita que a legislação é inadequada e que o único período de avaliação existente é a aplicada no período do estágio probatório, normalmente apenas para cumprir a legislação vigente.

Para a pergunta “4. A chefia sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados?” a grande maioria respondeu sim. Porém

também foi respondido:

Nem todos compreendem a real função e impacto que isso causa em cada servidor. (E3)

[...] Muitas vezes preenchem para não ficar de “mau” com o colega. (E10)

Não, acredito que nem eles são instruídos para isso [...]. (E14)

Para a pergunta “5. Você considera que foi suficientemente informado sobre o processo de avaliação de desempenho no serviço público municipal e sobre os critérios para avaliação dos servidores em estágio probatório?” novamente a maioria disse que sim, contudo:

[...] os critérios são de certo modo subjetivos, o que permite que a chefia expresse opiniões pessoais na avaliação[...]. (E3)

Não, aprendi e aprendo muita coisa sobre o sistema através de funcionários mais antigos. (E4)

Assim como as respostas dos avaliadores, percebe-se que há dúvidas sobre o processo de avaliação e sobre os critérios de avaliação, o que com certeza atrapalha o processo avaliativo. Reynaud (2016), citando Roberts (2003), afirma que é fundamental que o processo de avaliação seja conduzido corretamente para que atinja seus objetivos, sob o risco de cair no descrédito dos funcionários e gestores. E para que isso ocorra é fundamental que sejam utilizados critérios claros de avaliação.

Para a pergunta “6. Você acredita ser interessante a adoção de uma avaliação de desempenho em mão dupla, na qual os liderados também avaliam os seus líderes? Por que?”, 70% responderam que sim, alguns justificaram com: forma de melhorar o desempenho de ambos; importante mas deve ser realizada pelos estáveis; forma de sugerir correções sem medo de represálias; enquanto que 30% referiu não é relevante: normalmente os líderes são políticos; quem deve avaliar são os superiores hierárquicos dos avaliadores.

Para a pergunta “7. Você considera que seu superior o avalia de acordo com os critérios do estágio probatório, levando em consideração seu real desempenho no trabalho e de forma imparcial?” novamente 70% respondeu que sim, dois que depende

do superior e dois que não pois há falhas. Destaca-se:

Não em todas as vezes, visto que há falhas na liderança também, inclusive em passar ao servidor regras [...]. Ainda, há situações em que o servidor em razão de seu trabalho está exposto a riscos e situações complicadas, que o líder por não vivenciar, não compreende. (E11)

Para a pergunta “8. Você considera que seu chefe o avalia levando em consideração o desempenho do seu trabalho e do órgão em que trabalha?” a maioria afirmou que sim, citaram também, que as vezes depende do avaliador ou que fatores externos influenciam na avaliação.

Para a pergunta “9. Você se sente pressionado ou intimidado pela forma com que é avaliado?” dez servidores responderam que não; três responderam, às vezes, pela forma como é feito; e, dois responderam sim, que consideram como punição. Destaca-se:

Não. Tanto que, a meu ver, o processo deveria ser mais rigoroso, pois é gigante a diferença entre pessoas ocupantes do mesmo cargo.” (E10)

“Sim. A avaliação do estágio probatório é vista como punição [...]. (E14)

Para a pergunta “10. Você foi apresentado à estrutura organizacional do Poder Executivo e ao setor em que foi lotado?” a grande maioria descreveu que sim, um caso ficou conhecendo com o decorrer do tempo, e outros dois responderam não, inclusive ainda hoje não conhece toda a estrutura, passado um ano de nomeação.

Para a pergunta “11. Você considera que foi suficientemente instruído a respeito das funções que deveria desempenhar no seu setor?” tem-se que a maioria foi instruída; outros seis responderam em partes e contam com a ajuda dos colegas ou aprendendo na prática; e um respondeu que não recebeu.

Finalmente para a pergunta “12. Desde o momento em que você iniciou no serviço público, você participou de alguma capacitação para o exercício das suas funções? Quantas?” 80% respondeu que já participou de capacitações/formações/seminários, principalmente o magistério. Contudo:

Não, nenhum curso ou capacitação foi ofertado e, aqueles que solicitei, foram negados, sem apresentação de justificativa para o indeferimento. (E6)

Nesta questão as respostas refletem às recebidas dos avaliadores, onde o público ligado ao magistério alavanca as participações em capacitações, enquanto que aos demais servidores dos setores administrativos, nem todos tiveram a oportunidade de realizar capacitações. O que é um fator que pode estar relacionado à dificuldade de alguns servidores em suas funções. Conforme Chiavenato (2010) o treinamento tem o objetivo de favorecer o desempenho no cargo, e ainda é *“um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”*.

Concluindo a análise das respostas dos avaliados, percebe-se uma divergência de posicionamento mais drástica, ou seja, para a maioria o processo está sendo conduzido de forma normal, enquanto que alguns casos relatam respostas opostas, citando problemas relevantes e dificuldades enfrentadas. Pode-se refletir que as divergências estão ocorrendo tanto em razão das peculiaridades de cada cargo, quanto à falta de capacitação, ou ainda a falta de compreensão dos critérios da avaliação, o que corrobora com os autores citados sobre a importância do treinamento de avaliados e avaliadores, assim como o estabelecimento de critérios claros de avaliação.

### **3.6 Percepção de servidores envolvidos na mudança e no processamento do estágio probatório**

Sobre o formato do Sistema de Avaliação de Estágio Probatório atual, foi consultada uma servidora que fez parte do grupo de servidores que tiveram participação nas mudanças do sistema de avaliação e elaboração da nova Lei.

Relata que a proposta de mudança no sistema de avaliação partiu de reclamações de gestores sobre o sistema antigo, segundo a respondente:

[...] o sistema antigo era falho, não avaliava corretamente o servidor e estaria propiciando a efetivação de alguns servidores sem a devida capacidade e competência para desempenhar um cargo público. (E25)

Seguindo explica como foi montada a equipe que estudou e realizou as alterações, que foi composta por um grupo de servidores com anos de experiência no serviço

público municipal especificamente na área de Recursos Humanos e na aplicação de avaliações de estágio, elaboraram um novo formato de avaliação, alterando a fórmula de pontuação e o percentual mínimo de pontos necessários para a aprovação em todos os quesitos e incluindo também a necessidade de atingir um mínimo de pontos por quesito.

Foi determinado que os avaliadores devem justificar todos os quesitos, independentemente de a nota ser boa ou ruim. Em sua opinião:

[...] o que se buscou foi de facilitar a avaliação para o avaliador, quanto a interpretação do quesito. E, ao mesmo tempo, proteger o avaliado quanto ao caso de algum avaliador querer avaliar de forma não adequada o mesmo. Assim, sempre deve haver a nota e a respectiva justificativa, com o registro de ocorrência de fatos que diminuam a nota. (E25)

Por fim, salienta que após a elaboração do sistema novo de avaliação, discussões e reuniões, a equipe acredita que, independente do sistema de avaliação, antigo ou atual, “o problema”, ou as possíveis falhas no processo de avaliação, são de responsabilidade do avaliador. Pois em suas palavras o processo de avaliação se *“bem analisado e respondido, serviria para avaliar o servidor, dependendo apenas da postura de avaliação do avaliador”*.

Pelos relatos, percebe-se que mesmo mudando o formato as dificuldades enfrentadas no processo permaneceram, aparecendo aqui novamente a pessoa do avaliador como chave de um processo eficiente.

Outras entrevistas foram realizadas também com servidores que participaram de alguma maneira com gestão de pessoas ou no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório ao longo dos anos.

Para a servidora concursada que exercia cargo de diretoria do setor de recursos humanos e que participou da elaboração da atual lei municipal, na sua opinião:

[...] qualquer modelo de estágio probatório sempre deixará espaço para questionamentos, o que não é de todo ruim, pois deve ser aprimorado conforme as necessidades, já que estas são modificadas com o tempo também. (E24)

Também destaca que o processo somente ocorrerá da maneira devida no momento

em que os avaliadores se comprometerem e realizarem uma avaliação justa. Enfatiza que:

Considero que o problema do estágio probatório não é o formato, não é o modelo, não é a lei, e sim as pessoas: avaliados e avaliadores que não têm, na sua maioria, amadurecimento profissional suficiente para encarar o mesmo com a seriedade e comprometimento necessários. (E24)

Sugere ainda, que o servidor público deva ser constantemente avaliado, inclusive com alguma forma de premiação e de que a avaliação deveria ser realizada também para os cargos em comissão, pois em sua opinião “*muitos possuem mais estabilidade do que concursados*”, ou seja, permanecem por muitos anos no serviço público.

A efetiva aplicação dessas sugestões tornaria o sistema ideal, também corrobora com a questão 6 aplicada aos avaliados sobre avaliação de mão dupla. Essa entrevista foi simples, porém muito relevante e pontual com as perguntas dos questionários feitos com os avaliadores e avaliados.

Por último, a entrevista com um membro da Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório – CEADep do município.

Explica que no momento estão em avaliação mais de 80 servidores, que são avaliados através de 2 sistemas vigentes no município, e que em sua opinião, a grande procura pelo ingresso no serviço público seria “*pela segurança de possuir um trabalho garantido*”, ou seja, estabilidade.

Destaca que a comissão de avaliação é composta por três servidores efetivos e estáveis e tem um papel fundamental na condução do processo, controlando para que sejam obedecidas as normas, e também para

[...] caberá aos seus membros controlar os períodos das avaliações, as causas suspensivas quando existirem, exigir que a avaliação obedeça as regras previstas, a fim de evitar uma possível nulidade do processo avaliativo, além auxiliar os servidores estagiários e os avaliadores orientando-os e esclarecendo suas dúvidas. (E23)

Cita que uma das dificuldades enfrentadas é o fato de que em alguns casos os avaliadores veem o estágio probatório como um método para punir os servidores por suas condutas inadequadas. Que a avaliação deve apresentar os pontos deficientes, no

entanto, também devem ser oportunizados previamente treinamento e orientação ao servidor avaliado. Porém o que ocorre em grande parte das avaliações é:

[...] o servidor só tem ciência daquilo que precisa melhor quando tem vistas de sua avaliação, logo, como o servidor vai poder melhorar aquilo que se quer foi informado que precisa? (E23)

[...] hoje o que circula entre a população é que não existem servidores que não tenham passado pelo estágio probatório. (E23)

Outra dificuldade citada é o fato de que os membros da comissão de estágio não possuem dedicação exclusiva e por isso não terem condições de acompanharem o servidor avaliado “in loco”, além de realizar palestras orientativas a avaliadores e avaliados.

A visão de quem executa e trabalha diretamente no sistema enriquece os achados, visto que apresenta dificuldades que envolvem o processo em si. A constatação de problemas enfrentados com avaliadores e do senso comum que circula entre os servidores comprometem o sistema. A dedicação exclusiva dos membros da comissão oportunizaria a possibilidade de realizar ações pontuais no processo, podendo melhorá-lo.

Também, tem-se a constatação informal de que a maioria dos servidores obtém a nota máxima em suas avaliações do estágio probatório, o que contrapõe as dificuldades enfrentadas pelos usuários em alguns serviços públicos que são oferecidos a sociedade, que são criticados pela população e pelas mídias sociais, mesmo que o município em questão tenha índices expressivos de desenvolvimento e reconhecimento sobre qualidade. Se o serviço não está sendo executado a contento, cabe parte dessa crítica aos servidores públicos que são os responsáveis pela execução e implantação dos mesmos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados levantados na pesquisa, na percepção dos servidores públicos a ferramenta não tem sido utilizada com todo o seu potencial de desenvolvimento.

Mesmo com legislações diferentes sobre o sistema de avaliação de desempenho no estágio probatório Lei n.º 2001/2006 e Lei n.º 3179/2015, o cenário no município

não se modificou. O estágio probatório pode ser definido como formalidade necessária.

O objetivo principal da avaliação do desempenho no estágio probatório é permitir a Administração Pública avaliar aspectos e competências do servidor que não são avaliados no concurso público (a aptidão para a função, eficiência, disciplina, responsabilidade, relacionamento e assiduidade).

O conhecimento da legislação que rege o estágio probatório e os critérios também foram considerados insuficientes por alguns entrevistados. Assim, pode-se entender que há necessidade de treinamento específico sobre a avaliação do estágio probatório para os novos servidores. Em contraponto, a constatação informal de que a maioria dos servidores obtém a nota máxima em suas avaliações do estágio probatório, não reflete as dificuldades enfrentadas em alguns serviços públicos que são oferecidos a sociedade.

Os resultados da pesquisa demonstram fragilidades relacionadas ao processo avaliativo no estágio probatório, tais quais: falta de critérios definidos e transparentes, falta de um processo de acompanhamento efetivo, falta de comunicação entre avaliador e avaliado, avaliadores sem capacitação e instrumentos complexos. Também foi considerada a influência política pelos entrevistados, como um fator crítico, e mencionada a diferença de tratamento dada pelos avaliadores a um mesmo servidor.

Em função dos achados no estudo de caso realizado, sugere-se a necessidade de formação de uma equipe de servidores conhecedores e estudiosos de administração pública e de gestão pública para verificar e estudar a legislação atual, os procedimentos adotados, e os problemas enfrentados com casos específicos e implantar alteração nos boletins e critérios para que o processo de avaliação do desempenho no estágio probatório realmente estabilize os servidores que tenham capacidade para tanto. Também, designação de uma comissão com dedicação exclusiva para que possa padronizar as orientações aos novos servidores e avaliadores e controlar mais efetivamente a atuação dos novos servidores e avaliadores.

Para aperfeiçoamentos são necessárias mudanças na maneira como o processo é gerido atualmente, revisão dos instrumentos e métodos utilizados, encontros presenciais de orientação para os servidores ingressantes, capacitação para os avaliadores, utilização de critérios que estejam diretamente relacionados às exigências de cada cargo e que estes sejam efetivamente avaliados levando em conta todos os princípios de administração pública.

Diante do exposto, outras pesquisas de natureza semelhante podem ser realizadas a fim de que possam ser identificados outros pontos para fomentar ações, dentro da complicada e complexa Gestão de Pessoas nas Administrações Públicas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Adalberto Robert. Notas sobre o estágio probatório na Constituição Federal de 1988. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, ano 12, n. 1629, 17 dez. 2017. Teresina, PI. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/10764>. Acesso em: 03 de nov de 2018.

ALVES-MAZZOTTI; Alda Judith, GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª Ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: competências e liderança para o setor público**. ENAP: Brasília, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Panorama Carlos Barbosa**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/carlos-barbosa/panorama>. Acesso em: 25 jan. 2020.

CARLOS BARBOSA. **Decreto n.º 2920, de 14 de julho de 2015**. Regulamenta o sistema de avaliação de desempenho de estágio probatório do servidor público em municipal e dá outras providências. Carlos Barbosa, RS. 2015. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/carlos-barbosa/decreto/2015/292/2920/decreto-n-2920-2015-regulamenta-o-sistema-de-avaliacao-de-desempenho-de-estagio-probatorio-do-servidor-publico-municipal-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 18 de nov. 2018.

CARLOS BARBOSA. **Lei n.º 3179, de 08 de junho de 2015**. Dispõe sobre o sistema de avaliação de desempenho de estágio probatório do servidor público municipal e dá outras providências. Carlos Barbosa, RS. 2015. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/carlos-barbosa/lei-ordinaria/2015/318/3179/lei-ordinaria-n-3179-2015-dispoe-sobre-o-sistema-de-avaliacao-de-desempenho-de-estagio-probatorio-do-servidor-publico-municipal-e-da-outras-providencias?q=3179>. Acesso em: 18 de nov. 2018.

CARLOS BARBOSA. **História da Cidade, Perfil e Localização**. Disponível em: <http://www.carlosbarbosa.rs.gov.br/home>. Acesso em: 25 de jan. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.

DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2018. Disponível em <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em: 19 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

NARDUCCI, Viviane; VILLARDI, Beatriz Quiroz; DUBEUX, Veranice Correia. Uma Proposta de Análise Quantitativa da Avaliação de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça. In: Enanpad, 30º. **Administração Pública e Gestão Social**. Salvador, BA, 2006.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. Avaliação de Desempenho do Servidor Público Brasileiro: uma análise da Lei nº 14.694 de 30/07/2003, do Estado de Minas Gerais. **XXXII Encontro da ANPADA**. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

REYNAUD, Paula Debiasi. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, SC, 2016.

**Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa.** Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília, DF, 2003.

SECCHI, Leonardo; CARRER, Lara Virginia Niehues; BIROLO, Samanta Bez. Gestão de pessoas em governos municipais brasileiros: condicionantes de boas práticas em 17 prefeituras. **Anais. XXIV ENANGRAD.** Florianópolis, 2013.

SILVA, Camila S. S; PINTO, Camila C.; MOURA, Heloiza N.; ARANTES, Bruno O. O papel da Avaliação de desempenho por competências no estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v. 8, n. 1, 2018.

TEIXEIRA, Helio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. **Encruzilhadas e direções na gestão de pessoas no setor público.** In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília, DF, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RS. **Relatório de Gestão Fiscal**, Modelo 9 – Demonstrativo dos limites 2019. Disponível em: <http://portal.tce.rs.gov.br/pcdi2/ws/relatorio/visualizar/691484/155>. Acesso em 28 jan. 2020.

YIN, ROBERT K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.