UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE CARDOZO PADILHA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO:
UMA ANÁLISE NA ESFERA MUNICIPAL NO SUL DO RIO GRANDE DO SUL

RIO GRANDE - RS
2021

CRISTIANE CARDOZO PADILHA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO:
UMA ANÁLISE NA ESFERA MUNICIPAL NO SUL DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, como requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Linha de pesquisa: Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientadora: Profª. Dra. Francielle Molon da Silva

RIO GRANDE - RS
2021

Ficha Catalográfica

P123p Padilha, Cristiane Cardozo.
Processo de avaliação de desempenho no estágio probatório: uma análise na esfera municipal no Sul do Rio Grande do Sul / Cristiane Cardozo Padilha. – 2021.
96 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2021.
Orientadora: Dra. Francielle Molon da Silva.

1. Avaliação de Desempenho 2. Estágio Probatório 3. Gestão de Pessoas I. Silva, Francielle Molon da II. Título.

CDU 658

Catalogação na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

CRISTIANE CARDOZO PADILHA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO:
UMA ANÁLISE NA ESFERA MUNICIPAL NO SUL DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação de Mestrado submetida a banca designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 10 de maio de 2021.

Banca Examinadora:

_____
Profª. Dra. Francielle Molon da Silva - Orientadora
Universidade Federal de Rio Grande - FURG

_____
Profª. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz
Universidade Federal de Rio Grande - FURG

_____
Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto
Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

RIO GRANDE
2021

Dedico este trabalho a todas as pessoas que acreditam no serviço público brasileiro e na gestão de pessoas para melhor adequação do serviço oferecido a sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelo apoio nesta trajetória e pela compreensão em virtude da ausência em cumprimento das atividades exigidas pelo metrado, e pela preocupação em relação ao deslocamento entre as cidades: Pelotas e Rio Grande.

Em especial minha mãe, por incentivar minhas ideias; minha irmã pelo apoio em concluir esta etapa; e pelo meu filho meu maior incentivador, pois a minha evolução é em prol da evolução dele.

Agradeço minha orientadora pela adoção da proposta de estudo e oportunidade de apresentar esta temática, assim como pela compreensão e esclarecimentos que surgiram no decorrer do mestrado.

À Universidade Federal do Rio Grande, pela oportunidade de cursar o mestrado de forma gratuita com professores qualificados e dedicados.

Por fim, agradeço em ser abençoada por esta oportunidade e ter pessoas especiais envolvidas.

Desta forma, registro minha gratidão!

“Acredite em você mesmo. Você é capaz de muito mais do que imagina.”

Karen Berg

RESUMO

Este estudo buscou analisar como ocorre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal da região sul no estado do Rio Grande do Sul nos municípios de Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul, por meio de uma pesquisa qualitativa, quanto a abordagem do problema e um estudo descritivo, quanto aos objetivos supracitados, caracterizando-se como uma pesquisa de campo. Para categorizar os objetivos desenvolveu-se um constructo com sete categorias: instrumento de avaliação, estabilidade, suspensão, exoneração, avaliadores, comunicação e desenvolvimento e desenvolvimento profissional, possibilitando apresentar a legislação vigente de cada prefeitura. Com os resultados deste estudo possibilitou-se conhecer os profissionais envolvidos e o instrumento de avaliação, identificando-se as diferenças entre as legislações no processo de estágio probatório e as especificidades de cada categoria investigada, bem como os procedimentos adotados, após a aplicação do instrumento de avaliação e a identificação da capacitação por meio de palestras e treinamentos, assim como a comunicação do resultado final do estágio, a qual ocorre sem forma padronizada. Do mesmo modo, identificou-se que a comunicação, a relação de amizade do avaliador e do avaliado, a imparcialidade e o próprio instrumento de avaliação são os fatores que interferem no processo de avaliação.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Estágio probatório; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study sought to analyze how the performance evaluation process occurs in the probationary stage of municipal civil servants in the southern region of the state of Rio Grande do Sul in the municipalities of Pelotas, Rio Grande and San Lourenço do Sul, through a qualitative research, regarding approach to the problem and a descriptive study, regarding the aforementioned objectives, characterized as a field research. To categorize the objectives, a construct with seven categories was developed: assessment instrument, stability, suspension, dismissal, evaluators, communication and professional development and development, enabling the presentation of the current legislation of each city hall. With the results of this study, it was possible to know the professionals involved and the assessment instrument, identifying the differences between the laws in the probationary internship process and the specificities of each investigated category, as well as the procedures adopted, after application of the evaluation instrument and the identification of qualification through lectures and training, as well as the communication of the final result of the internship, which occurs without a standardized form. Likewise, it was identified that communication, the friendship relationship of the evaluator and the evaluated, impartiality and the evaluation instrument itself are the factors that interfere in the evaluation process.

Keywords: Performance evaluation; Probationary stage; People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Palavras-chave: “avaliação de desempenho” E “estágio probatório”..... 22
Figura 2 - Palavras-chave: “performance evaluation” OR “probationary stage” OR “estágio probatório” OR “avaliação de desempenho”..... 23
Figura 3 - Palavras-chave: “estágio probatório” OU “avaliação de desempenho”..... 24
Figura 4 - Evolução Temporal da Temática na Literatura..... 25
Figura 5 - Nuvem de Palavras..... 26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo da pesquisa nas bases..... 24
Quadro 2 - Estudos em Âmbito Municipal..... 27
Quadro 3 - Divisão dos Servidores Públicos..... 32
Quadro 4 - Características que podem ser evitadas..... 32
Quadro 5 - Fatores Intervenientes do Desempenho no Trabalho..... 36
Quadro 6 - Legislação pertinente à avaliação de desempenho..... 45
Quadro 7 - Constructo a ser analisado em relação aos objetivos..... 49
Quadro 8 - Fatores Avaliativos..... 53
Quadro 9 - Graduação dos critérios..... 54
Quadro 10 - Composição da CMADEP..... 67
Quadro 11 - Síntese dos resultados encontrados..... 79

LISTA DE SIGLAS

AZONASUL - Associação dos Municípios da Zona Sul

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CMADEP - Comissão Municipal de Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório

COVID - Corona Vírus Disease

FEE - Fundação de Economia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**14**
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	**Objetivo Geral**	**18**
1.2.2	**Objetivos Específicos**	**18**
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	19
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	**21**
2.1	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	29
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	34
2.4	AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO	37
3	**METODOLOGIA**	**41**
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2	POPULAÇÃO	42
3.2.1	**Município de Pelotas**	**42**
3.2.2	**Município de Rio Grande**	**43**
3.2.3	**Município de São Lourenço do Sul**	**44**
3.3	COLETA DE DADOS	45
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4	**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**	**50**
4.1	LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO	50
4.1.1	**Município de Pelotas**	**50**
4.1.2	**Município de Rio Grande**	**51**
4.1.3	**Município de São Lourenço do Sul**	**51**
4.2	CATEGORIAS	51
4.2.1	**Categoria: Instrumento de Avaliação**	**52**
4.2.1.1	MUNICÍPIO DE PELOTAS	52
4.2.1.2	MUNICÍPIO DE RIO GRANDE	55
4.2.1.3	MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL	57
4.2.2	**Categoria: Estabilidade**	**59**
4.2.2.1	MUNICÍPIO DE PELOTAS	59

4.2.2.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE..... 60
4.2.2.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL..... 61
4.2.3 Categoria: Exoneração..... 61
4.2.3.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS..... 62
4.2.3.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE..... 62
4.2.3.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL..... 63
4.2.4 Categoria: Suspensão..... 64
4.2.4.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS..... 64
4.2.4.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE..... 65
4.2.4.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL..... 65
4.2.5 Categoria: Avaliadores..... 65
4.2.5.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS..... 66
4.2.5.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE..... 68
4.2.5.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL..... 69
4.2.6 Categoria: Comunicação e Capacitação..... 70
4.2.6.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS..... 70
4.2.6.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE..... 71
4.2.6.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL..... 71
4.3 RESPONDENTES..... 72
4.3.1 Caracterização dos respondentes..... 73
4.3.2 Desenvolvimento Profissional..... 74
4.3.3 Instrumento de Avaliação de Estágio Probatório..... 74
4.3.4 Comunicação e Capacitação..... 75
4.3.5 Opinião sobre a avaliação de estágio probatório..... 76
4.3.6 Sugestão, crítica ou qualquer informação: processo de avaliação de estágio probatório..... 77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 81
6 REFERÊNCIAS..... 84
7 APÊNDICE..... 93

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da quantidade de cidadãos interessados em ingressar no serviço público vem se intensificando nos últimos anos, não apenas pela garantia de estabilidade, haja vista as condições socioeconômicas vigentes, mas também pela dificuldade de inserção e permanência no mercado de trabalho, assim como pela possibilidade de carreira e estabilidade financeira, apresentando como público alvo, jovens adultos que estão no início de carreira profissional (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011).

De acordo com os dados obtidos pela última pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2019), houve crescimento de 83% dos servidores públicos no Brasil em vinte anos, nas três esferas de governo, exceto empresas estatais, passando de 6,264 milhões, em 1995, para 11,492 milhões, em 2016. Já o funcionalismo municipal, composto por 5.570 municípios, obteve o crescimento de 27,1 milhões, em 1995 para 55,12 milhões, em 2016 (IPEA, 2019).

Para Almeida e Meirelles (2015), a estabilidade proporcionada pelo serviço público, característica não encontrada no setor privado, faz com que muitas pessoas ingressem na administração pública. Para este ingresso, é necessário realizar concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, o candidato deve ter sido previamente aprovado para sua investidura. Assim como, é necessário atender os requisitos para nomeação e posse, conforme estabelecidos no edital do certame, em concordância com a Constituição Federal (BRASIL, 1988). Entretanto, é um cenário que poderá sofrer alterações, tendo em vista a reforma administrativa encaminhada pelo atual presidente da república ao Senado Federal, pela proposta a estabilidade acaba, exceto para alguns cargos, considerados de Estado (SENADO FEDERAL, 2020).

Perante a conclusão das etapas supracitadas e do efetivo exercício no cargo, ou seja, quando o servidor começa a desempenhar suas atividades no serviço público, inicia o período de avaliação do servidor, o estágio probatório, é o momento que o servidor será avaliado, diante da sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, observadas as avaliações, onde estará apto, ou inapto ao cargo, visto que a aprovação é pré-requisito para o alcance da estabilidade no serviço público (BRASIL, 1988).

No entanto, a demanda da sociedade por serviços de qualidade, em virtude da globalização, do conhecimento e da consciência sobre seus direitos, se dissemina de forma mais rápida, principalmente com o uso da internet, exigindo que a administração pública, requisite de seus servidores uma melhoria constante no desempenho das atividades executadas (AMORIM et al. 2011), sendo papel do servidor público atender aos princípios estabelecidos na Constituição Federal (1988). A qualidade e a adequação dos serviços às demandas dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho da administração pública (SCHIKMANN, 2010; SOUZA, 2019).

Para possibilitar a entrega de serviços adequados oferecidos para população, é necessário que os gestores foquem na gestão de pessoas (BERGUE, 2007; TROTTMANN; TIBÉRIO, 2012), especialmente no desempenho do servidor no cargo ocupado, proporcionando avaliações de desempenho periódicas, eficientes e transparentes, acompanhando o seu desenvolvimento, treinamento e auxiliando em questões diversas.

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma importante ferramenta de gestão para administração pública, visto que a aprovação no estágio probatório proporcionará a permanência do servidor no cargo, uma vez que o servidor com desempenho funcional positivo poderá influenciar na entrega de serviço com qualidade e eficiência, visando à satisfação da sociedade (GEMELLI; FILIPPIM, 2010; SILVA et al, 2015; MESQUITA et al, 2019).

Desta forma, é o que se espera do servidor público: antes, durante e após a finalização do estágio probatório, mesmo com o conhecimento de que a aprovação não possibilita a entrega de serviço com qualidade, e sim influência, visto que os procedimentos na execução do serviço podem sofrer alterações, bem como o servidor, ou melhor, qualquer pessoa está sujeita ao cometimento de erros.

Neste contexto, o enfoque em gestão de pessoas na área da administração vem originando um crescimento nas pesquisas e estudos, que apontam a necessidade de reconhecer a importância das pessoas dentro da organização para alcançar melhores resultados, semelhantemente na administração pública, visto que a qualidade do serviço oferecido poderá refletir na satisfação da população. Os resultados dos serviços públicos entregues a sociedade e a atual conjectura econômica da administração pública são de extrema relevância ao setor público (TROTTMANN; TIBÉRIO, 2012).

De acordo com os resultados da pesquisa de Reynaud e Todescat (2017), pode-se perceber uma lacuna teórica na produção científica nacional relativa aos estudos sobre

avaliação de desempenho humano na esfera pública, e a inexistência de uma teoria consolidada sobre essa temática no campo da administração pública, corroborando com os resultados dos estudos de Mesquita et al (2019); Silva et al. (2018).

No entanto, são crescentes os estudos realizados sobre avaliação de desempenho dos servidores federais, tendo em vista, o Decreto Federal nº 7.133 de 19 de março de 2010, o qual regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, e gratificações de desempenho (FEITOSA; CORRÊA; LIMA, 2016; MESQUITA et al., 2019). Visto que alguns estudos direcionam a avaliação de desempenho com as metas estabelecidas, de acordo com a legislação (TROTTMANN; TIBÉRIO, 2012) e/ou estritamente ligada à promoção por merecimento com duas funções: salarial e legislativa (LOTTA, 2002; PAULA, FEUERSCHÜTTE, PEREIRA, 2010), assim como é considerada uma ferramenta vinculada à remuneração do servidor público federal avaliado (ODELIUS; SANTOS, 2007; VELASCO, 2010; ALVES et al., 2017).

Desta forma, despertou-se interesse no estudo da avaliação de desempenho na esfera pública municipal, considerando a ausência de legislação relacionada diretamente com a remuneração, apenas no desempenho, visto que há exigência da própria Constituição Federal (1988), a realização de procedimento de avaliação periódica de desempenho do servidor, durante os três anos, condicionando a estabilidade no cargo.

Uma vez que a avaliação propícia, ou seja, com notas suficientes, permite aprovação no estágio probatório, a qual proporcionará a permanência do servidor no cargo e influenciará na entrega de serviço, visando a satisfação das necessidades essenciais e secundárias da coletividade, ou seja, o bem comum, e não apenas como mera exigência da lei (MEIRELLES, 2000; CARVALHO FILHO, 2010).

Para tanto, observados os municípios do estado do Rio Grande do Sul, o qual é o terceiro estado com maior número de municípios no Brasil, e está dividido em sete regiões: centro-oeste, centro-leste, nordeste, noroeste, região metropolitana de Porto alegre, sudeste e sudoeste (FEE; IBGE, 2019), identificou-se que a Zona Sul possui 23 municípios, desta forma selecionou-se os municípios com faixa populacional acima de 40 mil habitantes: Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul (AZONASUL; FEE; IBGE, 2019), onde as prefeituras precisam oferecer serviços adequados, eficientes e seguros, quanto aos essenciais, contínuos (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990) e atender as demandas da população, por meio dos seus servidores, os quais devem contemplar as expectativas dos cidadãos, no

entanto, não há nenhum tipo de gratificação vinculada ao desempenho do servidor público municipal, ou seja, apenas nos três primeiros anos, será avaliado sua aptidão ao cargo pela avaliação de estágio probatório, estabelecendo sua permanência no serviço público, conforme estabelecido em legislação própria de cada município pesquisado.

Logo, optou-se em realizar a pesquisa nos três municípios supracitados, pois além da autora deste estudo ser integrante do quadro de pessoal da Prefeitura Municipal de Pelotas e ex-integrante da Comissão de Estágio Probatório, a significativa faixa populacional implica na quantidade de serviços demandados e servidores, visto que os municípios também são responsáveis por legislar sobre assuntos de interesse local; suplementar a legislação federal e a estadual no que couber; instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas; criar, organizar e suprimir distritos; organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o serviço de transporte coletivo que tem caráter essencial; manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental; prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população; promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano; e promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local (BRASIL, 1988).

Por conseguinte, na próxima seção, será apresentado o problema de pesquisa, os objetivos deste estudo, a justificativa do tema escolhido e sua relevância.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O ingresso de novos servidores nos municípios origina avaliações de desempenho, durante o período de estágio probatório, as quais devem refletir no comportamento do servidor e no desempenho das atividades executadas, evitando que o servidor seja aprovado e colocado à disposição, ou que apresente faltas, afastamentos e licenças demasiadamente.

A avaliação deve ser transparente e justa, e não apenas um formulário a ser preenchido com notas máximas, não refletindo na real avaliação, visto ser totalmente improvável de corresponder à realidade em qualquer organização, se considerar por base a experiência e os estudos da área de Gestão de Pessoas (AMORIM et al. 2011).

Diante de todo o exposto e considerando a relevância do tema, o presente estudo busca analisar o estágio probatório como ferramenta de gestão na esfera municipal para contribuir

com a melhoria do desempenho do servidor, e não apenas como uma mera exigência da lei. Dessa forma, questiona-se: **Como ocorre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor na esfera municipal?**

O essencial, em todo o contexto, é aprimorar a dimensão humana do trabalho na administração pública, o que torna cada vez mais necessário em uma instituição. A partir do cenário descrito e com base em pesquisa teórica, foi possível estabelecer os objetivos que nortearam o estudo e conhecer o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório.

1.2 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa supracitado, a seguir são apresentados o objetivo geral e específicos desta pesquisa. Os objetivos de pesquisa apontam a intenção principal do estudo em uma ou várias orações o que realmente pretende conhecer com o estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é analisar como ocorre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal da região sul no estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que se derivam do geral são:

a) identificar a legislação pertinente à avaliação de desempenho que rege os municípios da região sul;

b) mapear os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho municipal;

c) identificar como é a comunicação e capacitação para a realização da avaliação;

d) caracterizar os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho municipal;

e) analisar os procedimentos adotados, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal;

f) averiguar os aspectos que interferem no processo da avaliação do estágio probatório.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A escolha do tema é oriunda da necessidade de analisar o processo de avaliação de desempenho do servidor público municipal, tendo em vista sua obrigatoriedade, por meio do estágio probatório, com o intuito de esclarecer, analisar e observar os fatores avaliados, orientações, observações e especificidades, pois cada município possui legislação própria, quanto a avaliação, amparados pela Constituição Federal, o que resultou na necessidade de aprofundar o estudo, por meio desta pesquisa.

Segundo Gadelha (2016), é relevante estudar práticas de sucesso no setor público, relacionadas ao desenvolvimento da avaliação de desempenho do estágio probatório, a fim de obter elementos e direcionar possibilidades para o enfrentamento das fragilidades. Desta forma, estudos realizados em diversos setores e departamentos das esferas do poder executivo, legislativo e judiciário proporcionam o desenvolvimento e enriquecimento da temática na literatura.

Logo, é possível evitar algumas características comuns à maioria das organizações públicas como: a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e até mesmo o papel da gratificação (SCHIKMANN, 2010).

O desempenho do servidor público envolve a satisfação da sociedade, ou seja, implica à necessidade de pessoas capacitadas, comprometidas e qualificadas com as suas funções. Além disso, objetiva a qualidade e adequação dos serviços aos usuários, aspectos fundamentais para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (TEIXEIRA; SANTANA, 1995; SCHIKMANN, 2010).

As pesquisas surgem de ideias, independentemente do tipo de paradigma que fundamenta o estudo, existe uma variedade de fontes que podem gerar ideias de pesquisa, não relacionadas com a sua qualidade, como: experiências individuais, materiais escritos, materiais audiovisuais e programas de rádio, televisão e etc. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Assim sendo, o interesse em analisar o estágio probatório origina-se da contradição entre o respaldo do instrumento nas reformas administrativas e a visão da representação de um instrumento inoperante que não atinge os objetivos, pois por muito tempo foi considerado irrelevante junto a administração pública na formação do quadro de servidores nas três esferas

públicas, no entanto, há preocupação desta temática entre os gestores que compreendem que a correção das falhas no serviço pode ser sanada por uma avaliação mais criteriosa (SUDANO, 2011; GADELHA, 2016), sendo essencial a utilização de um instrumento de avaliação adequado, permitindo a inovação, evolução e melhoria dos serviços em prol de resultados satisfatórios e esperados (BIULCHI; PAULI, 2012).

Pesquisar sobre a avaliação de desempenho, enquanto processo, e o instrumento de avaliação na administração pública, poderá colaborar para conhecer o processo de avaliação dos municípios da região sul, os profissionais envolvidos, os instrumentos utilizados e suas legislações em relação aos diversos fatores presentes na avaliação, assim como os ausentes, possibilitando a identificação e compreensão das expectativas, e possíveis falhas do instrumento de avaliação com a finalidade de contribuir para os aspectos relacionados ao desempenho no trabalho, satisfazendo os gestores, servidores e a população, por meio da qualidade da prestação de serviço.

Por conseguinte, será apresentada a fundamentação teórica, após a metodologia a ser adotada, que provisionará embasamento para análises e conclusões posteriores, dotados de conhecimentos provindos da área de Administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica para assistir no entendimento teórico desta dissertação, visto que no desenvolvimento do processo é muito importante, portanto, novas buscas são necessárias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Inicialmente, será apresentado a revisão de literatura realizada na intenção de apontar o estado da arte, frente as publicações que tangem a discussão específica desta dissertação. Optou-se por deixar no início da fundamentação teórica, porque entende-se que esse panorama geral do debate também corrobora com a construção e definições adotadas no trabalho como um todo.

Em seguida, serão expostos os conceitos de gestão de pessoas no setor público brasileiro e suas especificações, após o tema avaliação de desempenho e seus conceitos. Por fim, o estágio probatório, encerrando a fundamentação.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Para auxiliar no entendimento teórico proposto foi realizada, no mês de abril de 2020, uma busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, visto que é desenvolvida e coordenada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, a qual integra os sistemas de informações de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, estimula o registro e a publicação, por meio eletrônico, baseando-se no objeto e nas abordagens da pesquisa (BDTD, 2020).

A revisão de literatura contribui para: detectar diferentes conceitos-chave e maneiras de abordar a formulação; ter ideias em relação a métodos de coleta de dados, análise e erros de outros estudos; e melhorar o entendimento dos dados, assim como aprofundar interpretações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Desta forma, optou-se pela opção de “Busca Avançada” com a combinação das palavras-chave: “avaliação de desempenho” E “estágio probatório”, em todos os campos e com a correspondência da busca em todos os termos, sem limitação de idioma e tipo de documento, bem como, sem preferência de ilustração, resultando em 12 dissertações encontradas, com obtenção do texto integralmente, em ordem de relevância, conforme Figura 1.

Figura 1 - Palavras-chave: “avaliação de desempenho” E “estágio probatório”



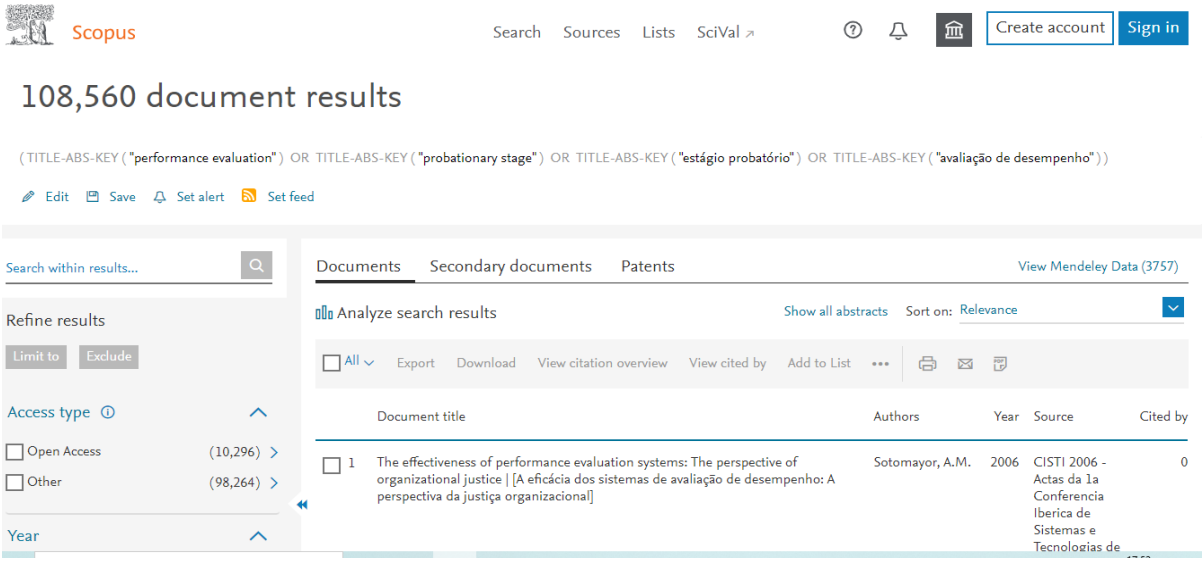
Fonte: BDTD (2020).

Na sequência foram realizadas novas buscas objetivando esgotar as possibilidades de novos dados com os termos “estágio probatório” E “município”, e “estágio probatório” E “municipal”, mas não foram encontrados resultados. Já, os termos “avaliação de desempenho” e “município”, foram encontrados dois resultados: uma tese e uma dissertação, contudo, não correspondiam a temática do estudo. E nos termos “avaliação de desempenho” E “municipal”, a mesma dissertação da combinação anterior foi encontrada.

Além das buscas realizadas na BDTD, foram realizadas buscas nas bases de dados Scopus e Spell. A base Scopus é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares: revistas científicas, livros e anais de congressos (SCOPUS, 2020). Utilizou-se os termos: “*performance evaluation*” AND “*probationary stage*”, no entanto, não se localizou nenhum resultado. Para uma nova tentativa utilizou-se os termos “*performance evaluation*” OR “*probationary stage*” OR “estágio probatório” OR “avaliação de desempenho”, resultando em 108,514 documentos, conforme Figura 2.

Desta forma, realizou-se a filtragem por área de estudo: Ciências Sociais, excluiu-se outras áreas, restando 944 documentos. Em seguida, aplicou-se o filtro idioma: português, resultando em 21 documentos. Os documentos encontrados foram ordenados por relevância, após a leitura dos resumos obteve-se a exclusão de 17 artigos, em virtude de não se enquadrar no perfil desejado, ou seja, não ser destinado a administração pública brasileira, e/ou visar gestão estratégica de desempenho, e/ou não estar destinado a gestão de pessoas.

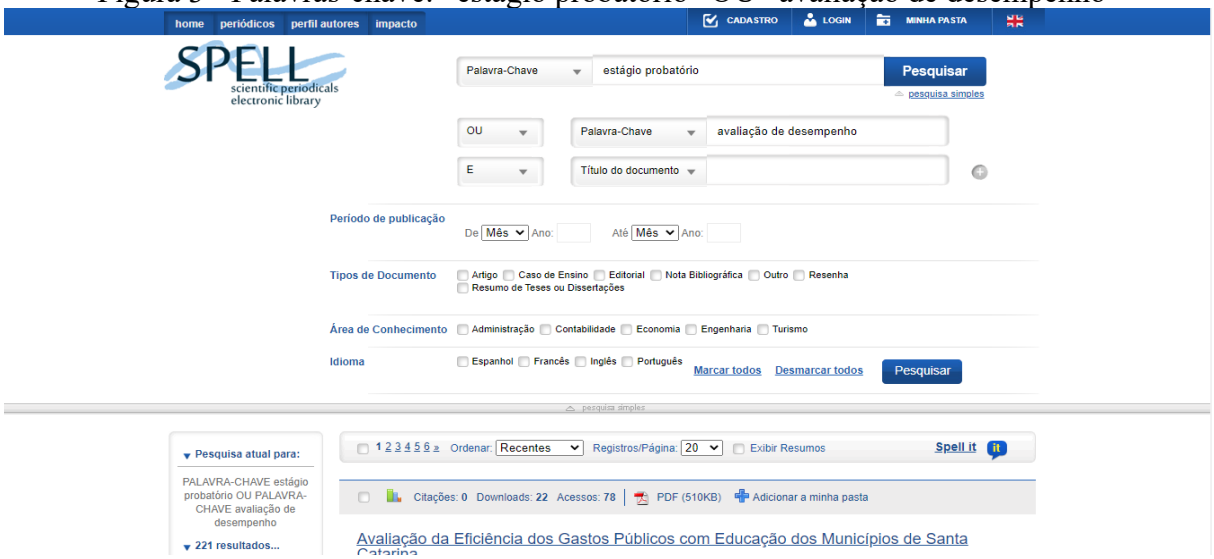
Figura 2 - Palavras-chave: "*performance evaluation*" OR "*probationary stage*" OR "estágio probatório" OR "avaliação de desempenho"



Fonte: Scopus (2020).

Já na base Spell (Scientific Periodicals Electronic Library), um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produção científica, particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo que objetiva promover o acesso, organização, disseminação e análise da produção científica de distintas áreas do conhecimento (SPELL, 2020). Buscou-se pelos termos: "estágio probatório" E "avaliação de desempenho", nesta busca não se encontrou resultado. Em seguida, utilizou-se os termos "estágio probatório" OU "avaliação de desempenho", resultou-se em 221 documentos, conforme Figura 3. Após, aplicou-se o refinamento por "artigo e resumo de teses e dissertação", por área de conhecimento "Administração" e idioma "português", deste modo, encontrou-se 167 documentos. Posteriormente, ordenou-se por relevância, leu-se os resumos e obteve-se a exclusão de 145 artigos, em virtude de não se enquadrar no perfil desejado, ou seja, não correspondiam ao escopo da pesquisa por não se destinaram a administração pública brasileira e gestão de pessoas, resultando em 22 estudos.

Figura 3 - Palavras-chave: “estágio probatório” OU “avaliação de desempenho”



Fonte: Spell (2020).

A partir dos documentos encontrados, ou seja, com a obtenção de 38 estudos, entre dissertações e artigos, optou-se por analisar o total dos documentos encontrados, verificando objetivos, metodologia e resultados para agregar neste estudo, proporcionando embasamento teórico e conhecimento das pesquisas desenvolvidas por outros autores, contribuindo para o meio acadêmico, de acordo com o Quadro 1.

Ao entender o significado da relevância do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório e da realidade de cada município neste estudo, em virtude da evolução histórica na gestão de pessoas no setor público brasileiro, pode-se obter um conhecimento mais profundo do que se espera do serviço público e do que é esperado do servidor público. Esse conhecimento nos permite compreender o serviço público em âmbito municipal e o desempenho dos servidores públicos municipais que permanecem no quadro de pessoal, após o processo de avaliação de estágio probatório com critérios definidos na legislação de cada município.

Quadro 1 - Resumo da pesquisa nas bases

	Base BDTD	Base Scopus	Base Spell
Palavra-chaves	“estágio probatório” E “avaliação de desempenho”	“performance evaluation” OR “probationary stage” OR “avaliação de desempenho” OR “estágio probatório”	“estágio probatório” OU “avaliação de desempenho”
Trabalhos encontrados	12	108.514	221
Aplicação de Filtros	-	21	167
Exclusão	0	17	145

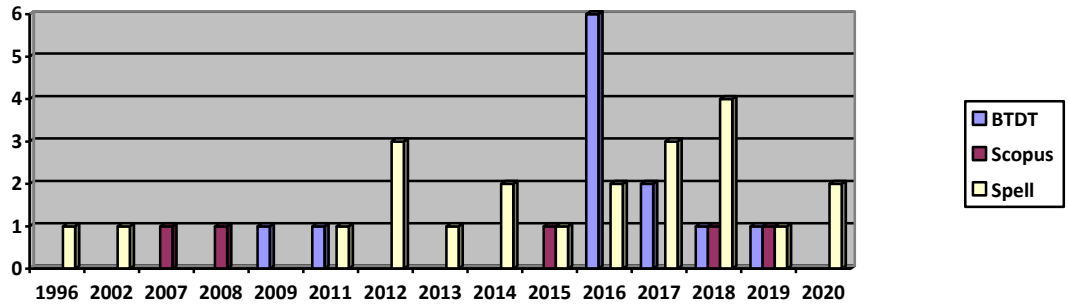
Total	**12**	**4**	**22**

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2020).

Conseguintemente, analisar o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal, também poderá contribuir com a população de forma geral, visto que possibilitará à sociedade o conhecimento da relevância de uma avaliação de desempenho adequada ao servidor público, pois poderá proporcionar um indicador de qualidade no sentido de atender as expectativas, visto que os servidores que permanecerão na organização deverão atender aos requisitos exigidos pela Administração Pública.

Desta forma, percebeu-se que as publicações se iniciaram no ano de 1996 na base Spell, já na base Scopus em 2007 e na base BDTD em 2009, bem como entre os anos de 2016 a 2018 foi o período de maior produção científica entre as três bases pesquisadas, conforme segue.

Figura 4 - Evolução Temporal da Temática na Literatura



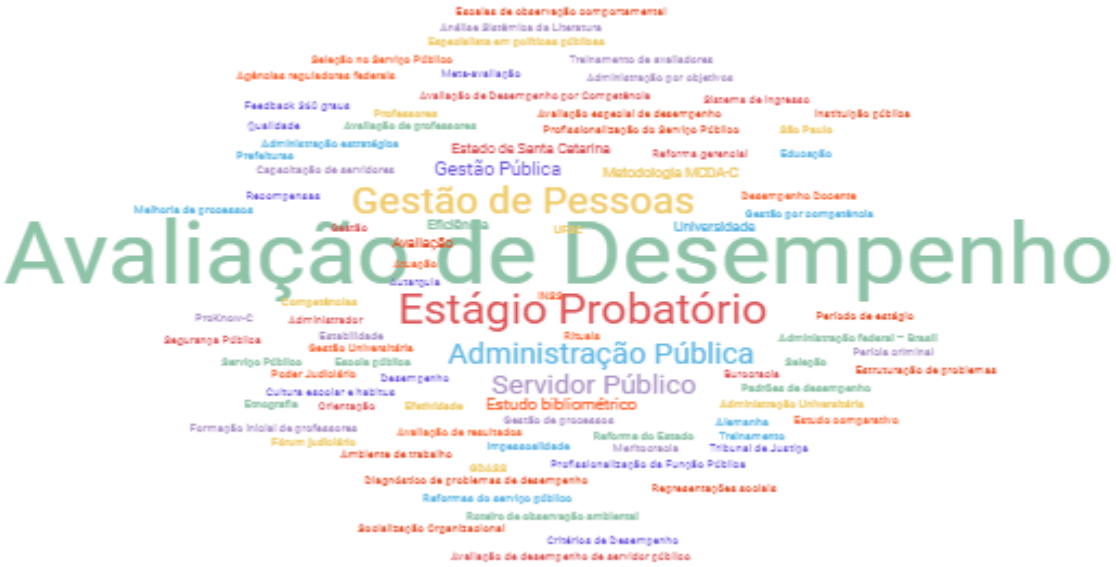
Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa (2020).

Verificou-se que a maioria dos estudos possui como metodologia o estudo de caso com entrevistas e pesquisa/análise documental, principalmente, por meio de leis e decretos, ou seja, pela legislação adotada e como objeto do estudo servidores públicos federais. Assim como a maioria dos objetivos está relacionado com a análise do processo de avaliação, seguido da percepção do avaliado e/ou avaliador e grande parte dos estudos possui múltiplos autores.

Alguns estudos analisaram a avaliação de desempenho na administração pública de forma geral, expondo a literatura direcionada a professores (REIFSCHNEIDER, 2008), segurança pública (DURANTE; ZAVATARO, 2007) e a junção dos âmbitos estadual e federal (SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012). Observou-se que as palavras-chave expostas nos estudos se totalizaram em 158, sendo que as maiores frequências foram definidas origi-

nalmente por esta pesquisa: “avaliação de desempenho” e “estágio probatório”, segundo a Figura 5. Além disso, três palavras-chave destacam-se entre as demais: “Gestão de Pessoas”, “Administração Pública” e “Servidor Público”.

Figura 5 - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Logo, certificou-se por meio das pesquisas nas bases BDDT, Scopus e Spell a existência de uma variedade de autores, relacionados à avaliação de desempenho e/ou estágio probatório, em âmbito federal, ou seja, relacionados a servidores públicos federais (CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; AMORIM; LUZ; SILVA, 2011; BIULCHI; PAULI, 2012; VALMORBIDA et al., 2014; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2014; PINTO; BEHR, 2015; MARZOLA, 2016; REYNAUD, 2016; LUZ, 2016; MOURA, 2016; BÚRIGO, 2016; TOMAZZONI et al., 2016; ALVES et al., 2017; VILLARDI, 2017; CARMO et al.; 2018; LUZ; FIGUEIREDO FILHO, 2018; BEZERRA et al., 2019; SOUZA, 2019; KLEIN; FEITOSA; FILHO, 2019) e em âmbito estadual (RUSSO, 2009; SUDANO, 2011; SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012; CAVEDON, 2014; GAVAZINI; DUTRA, 2016; GADELHA, 2016; ENSSLIN et al., 2017; MORAES, 2017; GAVAZINI, 2018; LIMA, 2018; SILVA et al.,2018; VIEIRA; BORTOLUZZI, 2020) o que pode apresentar uma diversidade de visões sobre a temática, ressaltando a importância da temática, e a dificuldade em constituir uma revisão teórica mais consistente a respeito dos temas, considerando o contexto do setor público. Além disso, nota-se que a abordagem a respeito de estudos em âmbito municipal ainda é exígua, em vista disto, destaca-se a amostra destes estudos selecionados, elencados no

Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos em Âmbito Municipal

Autor (es)	Ano	Objetivos	Metodologia	Resultados
Nachtigall, V. B; Canépa, P. C. V.	2020	Verificar possíveis semelhanças e particularidades entre os municípios, além da adequação de sua implementação à Constituição Federal e à literatura na área.	Estudo de casos múltiplos; Análise documental;	Não apontaram diferenças marcantes no processo de estágio probatório nas capitais investigadas, identificando-se pequenas particularidades nos fatores analisados. Verificaram-se ainda fragilidades quanto à abrangência dos requisitos de avaliação e quanto à qualificação dos avaliadores para o desempenho dessa função.
Oliveira, A. A. L.; Hagemeyer, R. C. C.	2018	Analisar o período probatório de professores admitidos na RMEC como um processo de avaliação profissional baseado na cultura de desempenho.	Estudo qualitativo; Observações, entrevistas e análise do instrumento avaliativo	A análise dos depoimentos revelou processos estabilizadores do *habitus professoral,* além da necessidade da atuação das pedagogas de interlocução e de organização da formação e do desenvolvimento profissional, visando a autonomia, a auto avaliação e a ética docente, decorrente da mudança de lógicas de avaliação da inserção inicial de professores/as em escolas da RMEC.
Trottmann, P; Tibério, A. T.	2012	Analisar o processo de avaliação de desempenho realizado na Prefeitura do Município de São Paulo.	Estudo exploratória, documental e explicativa.	Observou que houve certo avanço dessa política, norteado pela criação de diversas peças legislativas que balizaram toda a avaliação e demonstraram que o poder público vem se preocupando, cada vez mais, com a eficiência e efetividade dos serviços prestados aos cidadãos. Contudo, ainda há muito que evoluir quanto aos instrumentais aplicados, em modelos padrão, que quase sempre não indicam a realidade do setor.
Lotta, G. S.	2002	Comparação entre a avaliação de desempenho utilizada em duas prefeituras, São Paulo – Brasil, e Sonthofen – Alemanha.	Pesquisa comparativa; Análise documental e bibliográfica. Entrevistas.	Concluiu que, em ambas as prefeituras, existem falhas no que diz respeito às funções dadas à avaliação de desempenho e foi possível traçar um paralelo em relação aos problemas de ambas as avaliações. Percebeu que, a partir do método utilizado, apenas duas funções são utilizadas: a função salarial e a função legislativa.

Fonte: BDTD, Spell e Scopus (2020).

No estudo de Nachtigall e Canépa (2020), a responsabilidade dos municípios perante aos cidadãos, em virtude da gama de serviços que disponibiliza, ou seja, com maior proximidade a população, é plausível que requeira uma maior adaptação dos procedimentos de estágio probatório para adequá-los a suas especificidades, visto que o texto constitucional estabelece os parâmetros básicos para avaliação e permite que cada ente federativo estabeleça aspectos importantes desse processo. O procedimento do estágio probatório foi verificado, a partir das legislações e instrumentos de avaliação, onde foi possível constatar semelhanças e particularidades nos seguintes elementos: critérios para estabilidade, critérios para exoneração, critérios para suspensão e avaliadores e desenvolvimento profissional (NACHTIGALL;

CANÉPA, 2020). Também, no estudo, foi realizado um levantamento com os requisitos avaliados nos três municípios pesquisados, onde não se verificaram diferenças muito marcantes no processo de estágio probatório, são elas: comparecimento contínuo ao trabalho, sem faltas; cumprimento efetivo dos horários; cumprimento de normas, legislações, deveres, respeito à hierarquia, etc.; execução de determinado volume de trabalho, conforme os padrões estabelecidos; execução do trabalho segundo os padrões de qualidade exigidos; capacidade de assumir os resultados decorrentes dos atos praticados; responsabilidade por compromissos assumidos; relacionamento interpessoal estabelecido no ambiente de trabalho; aplicação de conhecimentos técnicos e práticos pertinentes ao cargo; agir de forma pronta e eficaz perante as atribuições que lhe forem conferidas; participar e buscar soluções previstas e não previstas; apresentar sugestões de melhoria factíveis; zelar pelo patrimônio público; capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho e de atendimento a situações diferenciadas de trabalho; capacidade de receber sugestões e rever comportamentos; idoneidade, compromisso profissional, legal e moral.

Segundo Lotta (2002), a avaliação funciona como um mecanismo para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional, mesmo em realidades diferentes, os problemas enfrentados na avaliação são os mesmos, dos municípios pesquisados, e não tem oferecido o resultado almejado. Em vista disto, algumas recomendações são orientadas para ampliar as funções da avaliação: dotar a avaliação de parâmetros de comparação; vincular os resultados da avaliação à gestão de recursos humanos; mudança na cultura organizacional; desvincular a avaliação à política salarial; descentralização na formulação do instrumento; avaliação que atinja todos os funcionários e novos métodos de avaliação.

O estágio probatório como concepção com base na avaliação de desempenho, e processo de avaliação do trabalho, comporta critérios que, embora não mencionados pelos servidores, acompanharam sua trajetória inicial a partir de uma métrica gerencial prescritiva do serviço público, implementada para tratar do todo e não de uma categoria, de forma diferenciada dos outros serviços públicos disponibilizados no município (OLIVEIRA; HAGEMEYER, 2018). No estudo de Oliveira e Hagemeyer (2018) foi realizado uma categorização representativa, a qual foi exposta em três categorias: iniciante, avaliadores e preparo para construção inicial do ser profissional.

Já para Trottmann e Tibério (2012), é preciso avançar muito para que a avaliação de desempenho seja um instrumento norteador de mudanças, tanto em nível

funcional/organizacional, quanto em nível cidadão. O primeiro passo seria fazer que a avaliação não fosse entendida, apenas como forma de agregar benefícios ao salário e auxiliar a progressão de carreira, nem como forma de punição, deve ser vista como um instrumento positivo que permite mudança nas condições de trabalho e nos processos organizacionais, e também, como norteadora nas políticas de recursos humanos. A avaliação de desempenho é também subsídio para outras políticas da gestão de pessoas no setor público, em destaque: treinamento/desenvolvimento, a remuneração e os benefícios, no estudo de Trottmann e Tibério (2012).

A importância da investigação do tema para contribuição da Ciência da Administração, também foi citada em diversos resultados de estudos, objetivando o constante aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho, pois a literatura sobre período probatório indica diversos problemas na sua utilização (por dificuldades e limitações) e escassez de estudos, ressaltando a necessidade de implementação de uma real gestão de pessoas, que pressupõe um ciclo que envolve não apenas avaliação, mas adequada seleção, orientação prévia, treinamento, motivação e etc. (LOTTA, 2002; RUSSO, 2009; SUDANO, 2011; SILVEIRA; PINHEIRO; ANTUNES, 2012; GADELHA, 2016; BÚRIGO, 2016; LUZ, 2016; TOMAZZONI et al., 2016; REYNAUD; TODESCAT, 2017; KLEIN et al, 2019; SOUZA, 2019; NACHTIGALL; CANÉPA, 2020).

Posteriormente a revisão da literatura com a exposição dos estudos encontrados, apresenta-se os conceitos de gestão de pessoas no setor público brasileiro e suas especificações, o que representou o *corpus* do referencial teórico adotado.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Independentemente da organização, sendo ela, privada ou pública, neste caso, vinculada a qualquer um dos poderes executivo, legislativo e judiciário, em qualquer esfera federal, estadual ou municipal, é formada e depende prioritariamente de pessoas (REYNAUD, 2018).

Na administração pública, a evolução histórica da gestão de pessoas pode ser classificada em três períodos: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, cada um com sua característica, mas com o objetivo de aperfeiçoar a gestão pública. No período patrimonialismo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus servidores, possuíam status de nobreza real, visto que os cargos eram considerados prebendas (BRASIL, 1995).

Já o período burocrático teve o intuito de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, surgiu na segunda metade do século XIX, sendo sua principal característica a efetividade no controle dos abusos, no entanto, com a ineficiência e a incapacidade de atender as demandas dos principais clientes, ou seja, os cidadãos. Finalizando este período, no século XX surgiu o período gerencial, em virtude do desenvolvimento tecnológico e a globalização, e da necessidade de redução de custos, bem como da necessidade de qualidade e eficiência na prestação dos serviços públicos (BRASIL, 1995).

De acordo com Sudano (2011, p.11), as reformas na gestão pública instituídas a partir de 1980 retomam as discussões sobre a influência das características institucionais no resultado obtido por sua burocracia, principalmente com a incorporação de medidas de eficiência e eficácia. Para Luz (2016), um dos avanços conexos à administração pública na nova ordem constitucional foi a profissionalização meritocrática do serviço, definido principalmente no processo de recrutamento, com a instituição do concurso público.

Segundo Gadelha (2016), a passagem de um modelo para outro não significou uma ruptura total com a corrente precedente, ao contrário, foram somando, por vezes, e desqualificando, por outras, até alcançar à estrutura administrativa atual. Uma das finalidades da reforma do Estado foi profissionalizar seu quadro de pessoal, entretanto, as transformações estão relacionadas aos elementos da formação histórica (SILVA et al., 2018).

Em virtude desta mudança, a gestão de pessoas precisou evoluir da gestão de um vínculo simples para gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que compreender a evolução das pessoas, ou seja, de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação (CABRERA, 2008).

De acordo com Reynaud (2016, p. 171), “o maior desafio da área de gestão de pessoas, então, é justamente lidar com as pessoas, satisfazer as pessoas, deixar as pessoas felizes em seu ambiente de trabalho”. Já para Bergue (2010) não é uma área, e sim uma função. Neste novo sentido, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais e se tornam seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares, deste modo, conseguem ser vistos como novos parceiros da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Anteriormente a gestão de pessoas, era apenas o papel do departamento de recursos humanos, local onde era elaborada a folha de pagamento, rescisão entre outras práticas de recursos humanos, contudo, verificou-se a necessidade de todas as chefias estarem envolvidas

para gerir pessoas, bem como do envolvimento das pessoas no processo, objetivando bons resultados para organização. Desta forma, o termo gestão de pessoas pode ser conceituado, como a capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2009).

Para Reynaud (2016, p. 172), a área de gestão de pessoas deve ser concebida de forma a favorecer o bem-estar de cada um, a satisfação das necessidades individuais e coletivas e desenvolver condições de relacionamentos harmoniosos.

A modalidade de gestão, ou seja, a forma de gerir, corresponde a cada organização, visto que a administração pública é a gestão de bens e interesses da comunidade, atendendo aos princípios legais, contudo, o resultado esperado é o mesmo para todas (independente do âmbito: federal, estadual ou municipal), a busca da satisfação da sociedade com os serviços prestados, visando ao bem comum (MEIRELLES, 2000).

A atuação da gestão de pessoas no setor público pode ser definida como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, também com a geração de comprometimento, estratégias adequadas, constante avaliação e adoção de medidas corretivas (BERGUE, 2007; DUTRA, 2009).

O sucesso da administração pública está condicionado aos servidores, ou seja, da forma como estão organizados, no direcionamento das ações, no ambiente de trabalho (colegas e chefias), nos resultados esperados e alcançados, ou seja, na qualidade e no comprometimento para atender as demandas exigidas pela população, sendo um profissional ativo que assuma responsabilidades, ao invés de apenas obedecer às ordens (LOTTA, 2002; SCHIKMANN, 2010). Logo, Bergue (2010, p.289) reforça: “a gestão de pessoas com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo plenamente utilizado, tanto em termos de habilidades e competências individuais, quanto em tempo de atividade ou serviço”.

Na administração pública, as organizações possuem natureza permanente, no entanto, podem sofrer algumas modificações, em virtude das alterações de governo. “Por isso, o desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança” (GEMELLI; FILIPPIM, 2020, p. 170).

É importante conhecer o conceito de servidor público e suas implicações, bem como suas responsabilidades em prol da população. Servidores públicos são as pessoas físicas (agentes) que possuem vínculo empregatício e remuneração paga pelos cofres públicos, a qual

pode ser chamada de retribuição pecuniária, em razão da investidura em cargos e funções, prestam serviços ao Estado por intermédio de suas entidades (pessoas jurídicas) e órgãos públicos (centros de decisão), a título de emprego (DI PIETRO, 2003; MEIRELLES, 2010).

Para Di Pietro (2011), servidor público é a expressão empregada ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da administração indireta, ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado. Já a divisão da categoria de servidores pode ser definida em três categorias, de acordo com o Quadro 3, conforme a Constituição Federal (1988).

Quadro 3 - Divisão dos Servidores Públicos

Servidores	Definição
Estatutários	Ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, e regidos por um estatuto, o qual define os direitos e obrigações.
Empregados públicos	Ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e também chamados de funcionários públicos.
Temporários	São aqueles que exercem função pública, sem vinculação a cargo ou emprego público, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Constituição Federal (1988).

Já o serviço público pode ser definido como "toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade" (CARVALHO FILHO, 2010, p. 350).

Para Bergue (2010, p. 132), "o serviço público é intensivo em conhecimento, sendo este produzido e mobilizado pelas pessoas, que por meio do trabalho produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação, e está em resultados para a sociedade". Algumas caraterísticas podem ser evitadas, embora, sejam comuns na maioria das organizações e influenciadas até hoje na gestão de recursos humanos, conforme exposto no Quadro 4 (SCHIKMANN, 2010).

Quadro 4 - Características que podem ser evitadas

Característica	Orientações
Rigidez imposta pela legislação	É inerente à administração pública cogitar as hipóteses de mudança na legislação, inclusive como forma de preservar o interesse público.
Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público	Sugere-se a necessidade de mudança de mentalidade dos dois lados, embora arraigado na cultura da população.
Pouca ênfase no desempenho	Desempenho é a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, realizado da melhor forma possível, direcionado aos

	objetivos e metas, atingindo os resultados desejados no prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma permanente e contínua.
Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho	Resta manifesto o imperativo de repensar as bases desses processos, pois de um lado, o fenômeno que é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos servidores. Por outro, as frustrações em termos de propostas de remuneração associadas ao desempenho.
Limites à postura inovativa	Além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.
Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão	Fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação rotineira, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Também não há uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.
Rotatividade na ocupação de posições de chefia	Caberia uma investigação empírica envolvendo o mapeamento dos fluxos, o destino daqueles que vagam a chefia e da percepção das pessoas em relação ao impacto desses condicionantes no desempenho da equipe, e nas medidas de responsabilização.
O papel da gratificação	Gratificação utilizada como compensação à impossibilidade de aumento salarial, o que constitui uma deformação da real função, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Fonte: Adaptado, Schikmann (2010, p.14).

Além do regimento da Constituição Federal (1988), os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas são regidos por um regime jurídico único e plano de carreira, ambos instituídos pela União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no âmbito da sua competência.

Compete ao servidor público obedecer aos deveres estabelecidos pelo regime jurídico ao qual esteja vinculado em função do cargo e desempenho das suas tarefas, bem como o acesso aos seus direitos, sendo papel do servidor público atender aos princípios estabelecidos na Constituição Federal (1988), são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Ratificando a vinculação da atividade administrativa perante a lei, Meirelles (2006, p. 88) afirma que:

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

A administração pública, no âmbito da sua competência, pode aplicar penalidades aos servidores que não cumprirem os seus deveres, considerando a natureza e a gravidade da infração, cabendo justificativa do servidor em sua defesa, por meio de um processo administrativo.

No entanto, o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo, em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988).

Por conseguinte, afirma-se que para modernização administrativa e gestão de pessoas, há de proceder-se sempre de um instrumento crucial e imprescindível, ou seja, de uma avaliação de desempenho, a qual deve ser acompanhada, para conhecimento de possíveis causas de enfraquecimento desse mecanismo no serviço público (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

Após esclarecimentos, referente a relevância da gestão de pessoas no setor público brasileiro, a seguir será analisada avaliação de desempenho no serviço público, uma prática específica da gestão de pessoas que desafia a compreensão e adoção, representa o cerne do aporte da revisão teórica deste estudo.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A necessidade de avaliar a ação humana, seus potenciais, acertos e ajustes necessários faz parte da vida das pessoas desde os primórdios (MARZOLA, 2016). Descrever sobre avaliação de desempenho implica especificar uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada nas organizações modernas, principalmente de iniciativa privada, mas também utilizada no setor público (FEITOSA; CORRÊA; LIMA, 2016).

A avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer uma espécie de contrato com os profissionais, referente aos resultados desejados pela organização, além de acompanhar os desafios que surgem no decorrer do tempo, corrigir os rumos e avaliar os resultados (PONTES, 2008).

Para Lotta (2002), a avaliação pode ser considerada um mecanismo que objetiva conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, buscando uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Assim como pode ser considerada centrada no presente e voltada para o futuro, em busca dos resultados obtidos do educando, limitações e razões que influenciaram no processo de aprendizagem (MARZOLA, 2016).

No entanto, a avaliação deve ser o reflexo do profissional avaliado para ser bem-sucedida, ou seja, deve respeitar as características culturais da organização e ter algumas características relevantes (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996) como:

a) comprometimento de chefias e demais profissionais envolvidos;

b) divulgação do método de avaliação;

c) treinamento cuidadoso dos avaliadores;

d) aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases do processo avaliativo e em todas as etapas.

Assim como a avaliação deve ter algumas finalidades específicas no sentido de avaliar o desempenho profissional, identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais, profissionais e potenciais, refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado, obter subsídios para a progressão na carreira e benefícios com base em competências e desempenho (SCHIKMANN, 2010).

Desta forma, a avaliação de desempenho pode evidenciar as pessoas no exercício de suas atividades, assim como os processos inerentes à área de gestão de pessoas, visto que pode ser considerado um processo para construir conhecimento, no contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor (BERGUE, 2007; ENSSLIN, 2017).

Há métodos tradicionais de avaliação de desempenho nas organizações, de acordo com Russo (2009) como: escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos etc. Contudo, são considerados métodos burocráticos, porquanto se desenvolvem por meio de preenchimento de formulários, envolvendo fatores genéricos e abrangentes. Também, apresenta-se a avaliação 360º, no entanto, qualquer que seja o método aderido, a comunicação do resultado da avaliação ao avaliado é imprescindível.

O indivíduo será avaliado no local ou setor onde exerce suas atividades, precisando ser avaliado de acordo com os fatores preestabelecidos, por quem está acompanhando o seu desenvolvimento na organização, onde ingressou. Contudo, durante um longo período o desempenho ficou associado somente à produtividade (BARBOSA, 1996).

Os avaliadores devem ter conhecimento da importância da avaliação de desempenho, precisam realizar treinamentos para obtenção de habilidade e impessoalidade em realizar a avaliação, assim como informar os resultados analisados, tanto positivos, como negativos e possibilitar o progresso do profissional e/ou seu aprimoramento. Por sua vez, Carvalho Filho (2015, p. 68), destaca que:

> O dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Perfeição, celeridade, coordenação, técnica, todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho.

No entanto, por diversas vezes, a avaliação é realizada de forma burocrática, apenas com a entrega do formulário aos setores, onde os avaliadores precisam lembrar como foi o trabalho do servidor durante o período, com a ausência da percepção do servidor sobre o trabalho, metas de capacitação, valorização e processo de aprendizagem (MARZOLA, 2016).

Além da cobrança interna que o servidor possui em desempenhar as atividades com eficiência, do sentimento e vontade de fazer a coisa certa, durante o período de avaliação, poderá encontrar fatores que poderão interferir no seu desempenho funcional e que podem ser exemplificados, de acordo com Quadro 5.

Quadro 5 - Fatores Intervenientes do Desempenho no Trabalho

Características organizacionais	**Ambiente de tarefas**	**Características do trabalhador**
- cultura e clima; - política de benefícios; - políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; - políticas e práticas de administração de pessoal; - imagem da organização.	- qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos; - relacionamento interpessoal no grupo de trabalho e qualidade de comunicação; - características e escopo do trabalho; - clareza de objetivos; - adequação de prazos; - qualidade de gerenciamento de desempenho.	- habilidades; - conhecimentos; - atitudes; - história funcional; - idade; - sexo; - escolaridade; - motivações; - personalidade.

Fonte: Oliveira-Castro; Lima e Veiga (1996, p. 44).

Dificuldades inerentes à finalização do processo de avaliação e na adoção das medidas de desenvolvimento decorrentes, as quais estão em geral, além do alcance do gestor imediato, podem ocorrer, resultando na falta de confiabilidade na gestão (BERGUE, 2010).

Em virtude disto, os processos de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e transparentes, de acordo com a realidade dos cargos ou locais de trabalho. Os gestores devem pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas chefias para evitar o risco de construir instrumentos baseados unicamente em traços de personalidade (iniciativa, urbanidade, etc.), vulneráveis a erros de avaliação, ao invés de fatores relativos à produtividade ou à qualidade do trabalho (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

A avaliação de desempenho deve trazer de maneira clara, os fatores definidos previamente com os envolvidos, assim como os instrumentos possibilitando que sejam

utilizados como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Para Silveira; Pinheiro e Antunes (2012, p.55), o estabelecimento de critérios dependerá do que se pretende avaliar e do foco dessa avaliação, se o indivíduo, a organização, o cidadão-sociedade, ou qualquer outro. Para Marzola (2016, p. 16):

> Sendo a avaliação de desempenho um instrumento gerencial e pedagógico, a mesma precisa impulsionar a fixação das metas institucionais, a discussão e pactuação com as equipes de trabalho, o redimensionamento dos fazeres, a mensuração dos resultados obtidos pelos trabalhadores, a discussão das competências e o estabelecimento de iniciativas de formação, a ampliação dos sujeitos sociais que avaliam o trabalho individual e o desempenho institucional, e fornecer o *feedback* global dos trabalhadores, das equipes e da instituição, realimentando assim o planejamento estratégico.

Contudo, alguns problemas encontrados na avaliação de desempenho foram elencados no estudo de Lotta (2002): falta de parâmetros de avaliação; desvinculação da avaliação ao gerenciamento de recursos humanos; cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho; restrição da avaliação à política salarial; formulários unificados e falhos; avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior e alguns funcionários não avaliados.

Desta forma, o procedimento de avaliação periódica de desempenho, supracitado, refere-se à avaliação de estágio probatório, a qual será definida e explicitada a seguir.

2.4 AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

O servidor nomeado para cargo de provimento, em virtude de concurso público é estável, após três anos de efetivo exercício no cargo e aprovado na avaliação desempenho. Este período é chamado de estágio probatório, período de adaptação do servidor ao cargo, como requisito obrigatório, onde será verificado o desempenho do servidor, por meio da avaliação especial de desempenho acompanhado por uma comissão instituída para esta finalidade (BRASIL, 1988).

A Emenda Constitucional nº 19/1998, realizou a alteração do prazo do estágio probatório, visto que antes, a estabilidade era adquirida, após dois anos de efetivo exercício no cargo em que o servidor foi aprovado no concurso público, considerando apenas a data da entrada até a data da aquisição da estabilidade (MOURA, 2016). Desta forma, a estabilidade é considerada um direito, e o estágio probatório recebe a conotação de dever, ressaltando referir-se de institutos que são distintos na natureza com objetivos diferentes (LIMA, 2018).

O estágio probatório e a progressão funcional, não podem ser consolidados, por mais que possuam fatores semelhantes, visto que no estágio probatório há uma comissão especial com a finalidade de ratificar as avaliações periódicas e conferir a estabilidade, também estabelecida pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (ALVES et al., 2017).

A introdução do estágio probatório surge como uma espécie de complemento do concurso público, como uma das etapas de ingresso meritocrática no serviço público presentes nas primeiras reformas administrativas em prol da constituição de uma burocracia profissional (SUDANO, 2011), visto que o concurso público não consegue avaliar determinadas competências, já que o foco está voltado aos conhecimentos teóricos (AMORIM et al., 2011).

Na visão de Vieira (2011), o estágio probatório orienta-se pelo princípio do merecimento no desempenho dos cargos públicos e sua finalidade está vinculada à ideia de merecimento por aptidão e capacidade. O período do estágio probatório tem como objetivo treinar, avaliar e conciliar o servidor no desempenho das atividades designadas, em virtude disto, deve ter a oportunidade de receber orientação para corrigir possíveis deficiências, caso não possua adequação satisfatória em um ou mais fatores de avaliação mencionados anteriormente.

Para Carvalho Filho (2015, p. 700) é o "período dentro do qual o servidor é aferido quanto aos requisitos necessários para desempenho do cargo, relativos ao interesse no serviço, adequação, disciplina, assiduidade e outros do mesmo gênero". Neste período é determinado, se o servidor possui os requisitos mínimos para sua permanência no serviço público, de acordo com o seu desempenho, não é sua finalidade hierarquizar os diferentes desempenhos para premiar o bom servidor, mas sim aferir sua aptidão para o cargo ocupado (SUDANO, 2011).

Durante o período de estágio probatório, a aptidão e capacidade do servidor serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo e serão observados alguns fatores de acordo com as legislações pertinentes, uma vez que o texto constitucional admite que cada ente federativo adeque esse processo a sua realidade e a sua necessidade (NACHTIGALL; CANÉPA, 2020).

De acordo com Modesto (2007), o estágio probatório apresenta-se como o período de experiência junto ao cargo, supervisionado, destinado a avaliar a adequação do servidor na primeira fase da relação funcional que encetam com o serviço público.

Para o novo servidor é o período para conhecer o trabalho a ser desenvolvido e se identificar com ele, desenvolver suas habilidades e verificar a realidade da organização, assim como a possibilidade de adequação ao cargo (AMORIM et al. 2011). Além disso, é ideal para

treinar o novo servidor e socializá-lo, pois o desejo em ser confirmado no cargo é o grande incentivo para que seu comportamento se ajuste ao que a organização espera dele (SUDANO, 2011).

No entanto, o estágio probatório não abrange os empregados públicos, servidores temporários e ocupantes de cargo em comissão, os quais independem do tempo de exercício na organização, não adquirem estabilidade no serviço público, ou seja, não possuem garantia de permanência, podendo ser exonerados a qualquer tempo, de acordo com a decisão do gestor.

Este período de estágio não pode transcorrer como simples lapso de tempo ou ser percebido com excessiva estreiteza, como se nada significasse e sim ser efetivo (MODESTO, 2002). Para Costin (2010, p. 165) normalmente, os servidores em estágio probatório são confirmados independentemente do desempenho apresentado por eles e, para tanto, a avaliação é sempre favorável, "por tradição".

Portanto, as avaliações devem ser fidedignas, além de realizar uma avaliação justa e fornecer um "*feedback"* para o avaliado (BERGUE, 2010), é papel do gestor público manter seus subordinados informados a respeito dos seus direitos, deveres e proibições, assim como é obrigação do servidor cumprir seus deveres e responsabilidades, desempenhar suas atribuições, participar de atividades de integração, cursos de treinamento e aperfeiçoamento pessoal, bem como as demais obrigações e deveres estabelecidos em lei.

Assim sendo, o estágio pode ser visto como um instrumento que busca socializar e ratificar a adequação do servidor recém-recrutado ao cargo ocupado, por meio de um procedimento de avaliação com critérios estabelecidos permitindo indicar expectativas a este novo servidor e mensurar seu comportamento (SUDANO, 2011). Segundo Marconi (2006, p.110):

> A avaliação deve ser utilizada como um incentivo positivo, certamente, e essa é sua principal função: estimular o desenvolvimento e o desempenho. Mas também é fundamental que seja possível desligar os servidores que não pretendem fazer qualquer esforço para desempenhar suas funções de forma adequada ou melhorá-la.

O desafio de hoje é dar efetividade à exigência constitucional do estágio probatório, ou seja, realizá-lo como processo administrativo contínuo, ordenado, garantidor dos direitos subjetivos dos agentes públicos, mas ao mesmo tempo, capaz de depurar do resultado do concurso público realizado, os agentes que realmente estão aptos ao desempenho de funções públicas (MODESTO, 2002).

Alguns fatores explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório, apresentados no estudo desenvolvido por Luz (2016), o qual identificou quatro dimensões: efetividade da avaliação do estágio probatório, suporte da instituição, ação gerencial e valorização do estágio probatório, enquanto avaliação.

Embora, cada município possua suas próprias características e o seu processo de avaliação, existem desafios para todos, como por exemplo, o fato de exercer as atividades que competem, mediante um quadro de pessoal comprometido e satisfatório que possibilite atender as demandas da sociedade e obedecer aos princípios estabelecidos na Constituição Federal (1988). Portanto, para uma organização pública, o estágio probatório poderá ser uma ferramenta essencial para avaliar o desempenho do servidor, quanto suas aptidões.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será descrito como ocorre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal, por meio da identificação da legislação pertinente a avaliação de desempenho que rege os municípios da região sul no estado do Rio Grande do Sul e dos aspectos que interferem a avaliação do estágio probatório, bem como do mapeamento dos profissionais envolvidos na avaliação de desempenho e da caracterização dos instrumentos utilizados na avaliação tomando como referência a fundamentação teórica, que por meio dos autores revisados, possibilita entender a importância da avaliação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida como um conjunto de processos sistemáticos, formais, críticos e empíricos empregados no estudo de um fenômeno com o objetivo fundamental de descobrir respostas para solucionar problemas, mediante procedimentos científicos (GIL, 1999; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Para Creswell (2010, p. 43), a abordagem qualitativa pode ser considerada “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, quanto a abordagem do problema, haja vista que sua finalidade é “proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo mais explícito” (GIL, 2010, p. 27), também proporciona profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas, bem como é mais empregada em disciplinas humanísticas, neste caso Ciências Sociais Aplicadas. É recomendável o enfoque qualitativo, quando o tema definido no estudo foi pouco explorado ou que não tenha sido realizada pesquisa sobre ele em grupo social específico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Logo, caracteriza-se como um estudo descritivo, quanto aos objetivos propostos, pois descreve o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal da região sul no estado do Rio Grande do Sul, os profissionais envolvidos e os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho, assim como seus aspectos, e a legislação pertinente à avaliação de desempenho que rege os municípios da região sul, de acordo com Triviños (2015), a pesquisa descritiva, discorre sobre fatos e fenômenos de uma realidade.

Já quanto aos seus procedimentos, caracteriza-se como pesquisa de campo, nestes casos Sampieri, Collado e Lucio (2013), sugerem a imersão no campo, o que implica morar nele ou fazer parte. Também se caracteriza como pesquisa documental, recorrendo a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, documentos oficiais, relatórios das prefeituras e as avaliações, neste caso (FONSECA, 2002).

3.2 POPULAÇÃO

A pesquisa foi realizada em três municípios, no estado do Rio Grande do Sul, localizados na Região Sul do estado, são eles: Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul, tendo em vista o número de habitantes de cada cidade, considerando que a Zona Sul possui 23 municípios (AZONASUL; BDZS; FEE; IBGE, 2020), a fim de proporcionar uma comparação mais uniforme entre semelhanças e diferenças dos elementos analisados, e viabilidade em relação ao tempo na realização da pesquisa.

A avaliação periódica prevista na Constituição Federal (1988) com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, é intitulada avaliação de estágio probatório, para os servidores públicos municipais de Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul, também obedecerão ao disposto, respectivamente, nas Leis nº 3.008/1986 e 4.449/1999; nº 5.819/2003 e nº 2.518/2002, as quais dispõem sobre as normas do estágio probatório e a aquisição da estabilidade.

A seguir será caracterizado cada município integrante da pesquisa, sendo pontuadas as informações pertinentes a cada cidade.

3.2.1 Município de Pelotas

O município de Pelotas possui a população estimada de 342.405 pessoas, sendo considerada a cidade mais populosa da região sul (IBGE, 2020). Situado às margens do Canal São Gonçalo que liga as lagoas dos Patos e Mirim, as maiores do Brasil, as bacias contribuintes de ambas recebem 70% do volume de águas fluviais do Rio Grande do Sul (PELOTAS, 2020).

A primeira referência histórica do surgimento da cidade foi datada em junho de 1758, hoje em dia, tem a segunda maior concentração de curtumes do Estado e uma das maiores capacidades curtidoras de couro e peles do Brasil, possui tradição na cultura do pêssego e

aspargo, a produção do leite é o grande destaque na pecuária, constituindo a maior bacia leiteira do Estado e apresenta comércio com serviços especializados e empresas de pequeno, médio e grande porte (PELOTAS, 2020).

A Prefeitura de Pelotas conta com cerca de 9.080 servidores públicos (IBGE, 2020), e está dividida entre 17 Secretarias, uma Procuradoria Geral do Município, duas Assessorias e um Instituto de Previdência dos Servidores Públicos. A Secretaria de Administração e Recursos Humanos é responsável pela relação administrativa com os servidores municipais, entre as atividades relacionadas estão: admissões, exonerações, aposentadorias, controle da efetividade e pagamento dos salários, bem como pelo afastamento por questões de saúde e outros tipos de licença, assim como pelo controle do estágio probatório (PELOTAS, 2020).

Os servidores municipais são amparados pela Lei nº 3.008/1986 que dispõem sobre o regime jurídico dos funcionários da cidade de Pelotas. O estatuto municipal, refere-se ao servidor público como funcionário, ou seja, pessoa legalmente investida em cargo público, de provimento efetivo ou em comissão e conceitua o cargo, como o conjunto de deveres, atribuições e responsabilidades cometido ao funcionário, criado por lei, com denominação própria, número certo e vencimento específico (PELOTAS, 1986). Na ocasião da coleta de dados desta pesquisa, realizada em 17 de novembro de 2020, o último concurso público havia sido realizado em 2019 para diversos cargos e cadastro de reserva, o anterior foi realizado em 2017, resultando em 910 convocações, e 34 servidores nomeados, somente no ano de 2019 (PELOTAS, 2020).

3.2.2 Município de Rio Grande

A cidade de Rio Grande possui a população estimada de 211.005 pessoas (IBGE, 2020) é a cidade mais antiga do estado, pois foi um dos quatro municípios iniciais do Rio Grande do Sul (FEE, 2020), localizada na margem Sul do estuário que conduz ao oceano as águas da imensa Laguna dos Patos e seus afluentes, foi fundada no mês de fevereiro de 1737 (RIO GRANDE, 2020).

A economia é caracterizada por acentuada predominância do setor secundário, numa ampla interação com o sistema viário, liderado pelas instalações portuárias, outros setores contribuem para o desenvolvimento como: portuário, distrito industrial, refinaria de petróleo, zona de processamento de exportações, agrícola e pecuário, bem como o setor pesqueiro e comercial (IBGE, 2020).

A Prefeitura de Rio Grande conta com cerca de 5.239 servidores públicos municipais

(IBGE, 2020) e está dividida entre 18 Secretarias, uma Procuradoria Geral do Município, um Departamento Autárquico, três Gabinetes, uma Previdência e uma Defesa Civil. Os servidores são amparados por meio do estatuto municipal, Lei 5.819/2003, o qual define servidor público como a pessoa legalmente investida em cargo público e descreve o cargo público como lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições específicas e retribuição correspondente, provido e exercido por titular, na forma estabelecida em lei (RIO GRANDE, 2003).

O último concurso público teve a publicação do edital em 14 de fevereiro de 2020, no entanto, em razão da pandemia COVID a partir de 2019, obteve o adiamento das provas objetivas, as quais não foram realizadas até o encerramento desta pesquisa, o anterior foi realizado em 2016 com aproximadamente 450 convocações e 300 nomeações (RIO GRANDE, 2020).

3.2.3 Município de São Lourenço do Sul

Já a cidade de São Lourenço do Sul possui a população estimada de 13.111 pessoas (IBGE, 2020). O status de cidade foi alcançado em março de 1938, a primeira atividade econômica foi a pecuária, seguido da agricultura, ambos aliados a produção do campo e aos benefícios oferecidos pela riqueza hidrográfica, tornou-se o maior produtor de batatas inglesas da América Latina no século XIX e o porto onde a produção era escoada, tornou-se o maior de navios veleiros no Brasil (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2020).

Hoje em dia, sua base econômica é o campo, responsável por 60% do Produto Interno Bruto (PIB) com as culturas de fumo, milho, arroz e soja. A pecuária de corte e de leite, além de outras culturas de agricultores familiares e a crescente produção orgânica completam a economia. A segunda força do PIB atual origina-se da indústria, do comércio e dos serviços (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2020).

A Prefeitura de São Lourenço do Sul conta com cerca de 1.575 servidores públicos municipais (IBGE, 2020) e sua estrutura está dividida entre dez Secretarias e uma Procuradoria Geral do Município. O regime jurídico dos servidores públicos está previsto na Lei nº 2.518/2002 (reorganizada pela Lei nº 3.332/2012), a qual descreve o servidor público como pessoa legalmente investida em cargo público, e define cargo público como conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor público, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Não há previsão de abertura de um novo concurso público até o encerramento desta pesquisa, o último concurso foi realizado em 2015, resultando em 99 convocações e 78 servidores nomeados em diversos cargos (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2020).

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa baseia-se principalmente no próprio processo de coleta e análise, o pesquisador realiza sua própria descrição e avaliação dos dados. Na coleta de dados, os dados (texto ou imagem) surgem pouco a pouco com um número relativamente pequeno de casos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O objetivo da coleta de dados é proporcionar um entendimento maior sobre os significados e as experiências das pessoas, por meio da observação e da descrição dos participantes, visto que o pesquisador escolhe o instrumento, ou seja, a coleta de dados não é iniciada com instrumentos preestabelecidos, o enfoque baseia-se em métodos não padronizados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Nesta pesquisa, buscou-se reunir os documentos para identificação da legislação vigente que rege os municípios da região sul, por meio de documentos das prefeituras, legislações municipais que regulamentam o estágio probatório em cada uma das cidades, por meio do *site* de cada prefeitura, também foi realizado contato telefônico com cada setor de recursos humanos a fim de verificar, se haveria a existência de mais alguma legislação não disponível no site, o que não ocorreu.

Para atender aos objetivos propostos, buscou-se por meio da legislação, mapear as pessoas envolvidas na avaliação de desempenho e a caracterização dos instrumentos utilizados na avaliação. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), os documentos, registros e materiais são fontes valiosas de dados qualitativos que auxiliam o pesquisador a conhecer os antecedentes de um ambiente, experiências, vivências ou situações de rotina.

Entre leis e decretos verificou-se as normas do estágio probatório, disciplinando os procedimentos a serem utilizados na avaliação de desempenho do servidor público municipal, destinada a apurar a conveniência de sua confirmação no cargo, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Legislação pertinente à avaliação de desempenho

Município de Pelotas	**Município de Rio Grande**	**Município de São Lourenço do Sul**
- Lei Ordinária nº 3.008, de 19 de dezembro de 1986;	- Lei Orgânica de 02 de abril de 1990;	- Lei Orgânica de 29 de março de 1990;

- Lei nº 3198, de 09 de maio de 1989; - Lei Orgânica de 3 de abril de 1990; - Lei nº 4.449 de 13 de dezembro de 1999; - Decreto nº 4.550, de 14 de agosto de 2003.	- Lei nº 5.336, de 16 de setembro de 1999; - Lei nº 5.370, de 02 de dezembro de 1999; - Decreto nº 7.833, de 10 de janeiro de 2002; - Lei nº 5.819 de 07 de novembro de 2003; - Lei nº 5.820 de 07 de novembro de 2003.	- Lei Ordinária nº 2.518, de 26 de julho de 2002; - Lei nº 3.332, de 09 de fevereiro de 2012; - Lei nº 3.331, de 09 de fevereiro de 2012.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As fontes documentais são capazes de conceder ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficientes para evitar a perda de tempo e o constrangimento, pois em muitas pesquisas os dados são obtidos diretamente por pessoas (GIL, 2008).

Para identificar a realização da comunicação e capacitação para realização da avaliação, assim como o procedimento adotado, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal e os aspectos que interferem na avaliação do estágio probatório foi necessário a realização de aplicação de questionários com os responsáveis pelas avaliações de cada município, tendo em vista a ausência das informações nas legislações. O desenvolvimento deu-se por meio de questões fechadas de múltipla escolha e questões abertas relacionadas ao constructo estabelecido, desta forma, possibilitou ampla liberdade de resposta ao respondente (GIL, 2008).

Além do custo baixo para pesquisa, o questionário permite que as pessoas respondam, quando julgarem mais convenientes e não as expõem às influências das opiniões de outras pessoas, nem do aspecto pessoal do entrevistado. Um questionário permite traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas (GIL, 2008).

O questionário foi elaborado e disponibilizado eletronicamente por meio da ferramenta *Google Forms,* por meio 14 perguntas, sendo três perguntas abertas e 11 fechadas, destas seis com múltiplas opções de respostas, objetivando facilitar o acesso ao respondente e evitando contanto presencial, tendo em vista que a aplicação foi realizada em época da pandemia COVID, em fevereiro de 2021.

Com o intuito de enriquecer a pesquisa, por meio das perguntas formuladas aproveitou-se a oportunidade para identificar algumas características dos respondentes, também conhecidas como obrigatórias, as chamadas perguntas demográficas ou a localização dos entrevistados: sexo, idade, escolaridade, entre outros (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Também foi possível identificar a opinião de cada respondente em relação ao estágio

probatório, bem como possibilitar que o respondente apontasse algum acréscimo de sugestão, crítica ou qualquer informação, referente ao processo de avaliação de estágio probatório.

Logo, no dia 03 de fevereiro de 2021, por meio de contato telefônico com cada prefeitura, identificou-se o responsável pelo estágio probatório a fim de explicar a pesquisa. Logo, solicitou-se o e-mail para envio do *link* do formulário, e o pedido de resposta, bem como o encaminhamento aos demais envolvidos no estágio probatório.

Após o primeiro respondente do município de Rio Grande preencher o formulário e encaminhar e-mail, informando a existência de apenas uma pessoa, no momento, responsável pelas avaliações de estágio probatório, pois os outros dois responsáveis encontravam-se em licença, identificou-se a necessidade de realizar um acréscimo no formulário com a identificação do município.

Posteriormente, foram realizados mais dois contatos telefônicos com os três municípios, em dias alterados, reforçando o interesse pelo retorno do questionário respondido, contudo, não havendo retorno do município de São Lourenço do Sul, e poucos respondentes nos demais municípios, decidiu-se encaminhar um pedido de informação por meio da Lei nº 12.527 de 2011, a qual regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e é aplicável aos três poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, a fim de obter as informações para pesquisa por meio da lei.

Por conseguinte, no dia 26 de fevereiro de 2021 encaminhou-se o pedido para as três prefeituras, solicitando informações a respeito do número de servidores que estão em período de estágio probatório no município, no momento, e o número de avaliadores de estágio probatório que o município possui, no cenário atual.

Desta forma, além da resposta dos responsáveis pelo estágio probatório de cada município, foi possível perceber a opinião dos demais avaliadores e a quantidade de avaliadores de cada município, no entanto, apenas a Prefeitura de Pelotas respondeu o pedido de informação com os questionamentos, por *e-mail*, já a Prefeitura de Rio Grande por meio da Assessora encaminhou uma mensagem por *e-mail* com alguns dados relevantes, em vista disto, foram considerados o retorno de dois *e-mails* e oito respondentes do questionário para análise.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, foi realizado o tratamento e a análise dos dados obtidos, de acordo com Gil (2008, p. 156), a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Neste estudo, a análise de dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, a qual pode ser dividida em três polos cronológicos: pré-análise (fase da organização), exploração do material (fase de operações de codificação, desconto ou enumeração) e o último polo, tratamento e interpretação dos dados, correspondente a fase de submissão dos resultados a provas estatísticas e testes de validação (BARDIN, 2010).

Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, de acordo com Gil (1999). Neste caso, utilizou-se a ferramenta do *Google Forms,* onde foi possível: recolher, armazenar, identificar, analisar os dados e observar os fatores de cada prefeitura; objetivando alcançar os objetivos propostos, com base nas informações levantadas e codificação dos dados obtidos.

A escolha da ferramenta foi baseada nos apontamentos de Sampieri, Collado e Lucio (2013), onde apresenta os elementos para decisão do programa a ser utilizado, são eles: facilidade de utilização, tipos de dados de aceitação, revisão de textos, codificação, capacidade de análise e avaliação, vínculos com outros programas e interfaces com outros programas. No entanto, o elemento humano continua sendo fundamental na análise qualitativa (GIL, 2008, p. 177).

Para análise do processo de avaliação do desempenho no estágio probatório do servidor municipal da região sul no estado do Rio Grande do Sul, optou-se em desenvolver um constructo para categorizar os objetivos deste estudo, bem como constituir um banco de dados por meio da análise documental, a qual permite passar de um documento primário (em bruto), para um documento secundário (representação do primeiro) (BARDIN, 2010).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013): “um constructo é uma variável mensurada e que acontece dentro de uma hipótese, teoria ou um esquema teórico. É um atributo que não existe isolado, mas em reação com outros.”

Em vista disto, alguns elementos são discutidos, no todo ou em parte, nos trabalhos de diversos autores apresentados e analisados neste estudo, destacando o estudo de Nachtigall e Canépa (2020) o qual foi adaptado, conforme exposto no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 - Constructo a ser analisado em relação aos objetivos

Categoria	Objetivos	Operacionalização
Instrumento de Avaliação	- Caracterizar os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho municipal; - Analisar os procedimentos adotados, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal;	Dados secundários Dados primários
Estabilidade Exoneração Suspensão	- Identificar a legislação pertinente à avaliação de desempenho que rege os municípios da região sul;	Dados secundários
Avaliadores	- Mapear os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho municipal;	Dados secundários
Comunicação e Capacitação	- Identificar como é a comunicação e capacitação para a realização da avaliação;	Dados primários e dados secundários
Desenvolvimento Profissional	- Averiguar os aspectos que interferem no processo da avaliação do estágio probatório, como instrumento de desenvolvimento.	Dados primários

Fonte: Adaptado pela autora, Nachtigall e Canépa (2020).

Diante do exposto, encerra-se a exposição da metodologia a qual permitiu o desenvolvimento da pesquisa. A próxima etapa será a apresentação e análise dos resultados deste estudo, onde primeiramente apresenta-se uma análise das respostas dos e-mails encaminhados a cada prefeitura. Posteriormente, o levantamento da legislação pertinente a avaliação de desempenho de cada município, desmembrando-a por meio de categorias: Estabilidade, Exoneração, Suspensão, Avaliadores, Instrumento de Avaliação e Comunicação e Capacitação, pela análise de conteúdo. E por último, por meio do questionário, apresenta-se os respondentes, mediante a caracterização e as seguintes categorias: Desenvolvimento Profissional, Comunicação e Capacitação e Instrumento de Avaliação, a fim de complementar o estudo, bem como informações pertinentes, a opinião sobre a avaliação de estágio probatório, o seu envolvimento perante as avaliações, o procedimento adotado após finalização do estágio probatório, aspectos que interferem o processo de avaliação, assim como sugestão, crítica ou informação, quanto ao processo de avaliação de estágio probatório.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados levantados junto aos municípios de Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul, e a análise dos mesmos.

Diante disto, inicialmente, apresentam-se as respostas obtidas por cada município, referente ao pedido de informação, em seguida a legislação pertinente a avaliação de desempenho que rege os municípios, por meio da análise documental.

Posteriormente, apresenta-se os resultados derivados das respostas dos envolvidos pelo estágio probatórios dos municípios por meio do questionário, e os aspectos referente à opinião dos respondentes sobre a avaliação de estágio probatório, o seu envolvimento perante as avaliações, o procedimento adotado após finalização do estágio probatório, comunicação, capacitação, aspectos que interferem o processo de avaliação e sugestão, crítica ou informação, quanto ao processo de avaliação de estágio probatório.

4.1 LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO

Por meio da Lei nº 12.527 de 2011, a qual regulamenta o acesso às informações públicas aos cidadãos, solicitou-se informações a respeito do número de servidores que estão em período de estágio probatório no município e o número de avaliadores de estágio probatório que o município possui, no cenário atual.

4.1.1 Município de Pelotas

De acordo com informações fornecidas pela Prefeitura Municipal de Pelotas, por meio do Portal de Transparência, pela Coordenadora de Transparência e Controle Interno, por *e-mail*, o município possui 1.006 servidores em processo de estágio probatório.

Em relação ao número de avaliadores, não consolida o número, tendo em vista que a dinâmica funcional de conclusões de estágios, mudanças de chefias, alternâncias de lotação e etc.

Desta forma, é possível perceber que não há precisão de dados, quanto aos avaliadores, visto que há alternância da lotação, podendo possibilitar melhor aproveitamento das atividades prestadas. Outro ponto citado, em relação as mudanças de chefias, ressalta-se que as funções gratificadas e os cargos comissionados são de livre nomeação e exoneração,

resultando na possibilidade de mudança a qualquer momento, ou seja, o avaliado poderá não ser avaliado durante os três anos pelo mesmo avaliador.

4.1.2 Município de Rio Grande

Conforme informações repassadas, por *e-mail*, pela Assessora Administrativa da Prefeitura Municipal de Rio Grande, neste momento, há uma defasagem de pessoal no município, a mesma utilizou a expressão "desfalcados de pessoal" para esclarecimento.

Consequentemente, apenas um avaliador está realizando as avaliações de desempenho, no momento, no entanto, há mais de uma pessoa responsável pelas avaliações de desempenho, mas está afastada.

Neste sentido, verifica-se que não houve uma resposta detalhada no número de avaliadores e avaliados, em que pese, há apenas um servidor responsável pelas avaliações, o que poderá ser justificado pelo momento da aplicação da pesquisa, tendo em vista que a pandemia COVID perdura por mais de um ano, e que muitos servidores podem estar afastados por motivo de doença ou executando suas atividades de forma remota.

4.1.3 Município de São Lourenço do Sul

Já em relação a Prefeitura de São Lourenço do Sul, não houve nenhuma manifestação, nenhum retorno com resposta, quanto ao questionamento. A ausência de manifestação pode ser justificada pela falta de interesse em colaborar com a pesquisa, ou pelo momento atípico de pandemia COVID, em que muitos servidores podem estar atarefados no local de serviço, outros afastados ou trabalhando de forma remota.

4.2 CATEGORIAS

Nesta seção apresenta-se a legislação pertinente a avaliação de desempenho que rege cada município deste estudo e será apresentada por meio de seis categorias: Instrumento de Avaliação, Estabilidade, Exoneração, Suspensão, Avaliadores e Comunicação e Capacitação, conforme segue.

4.2.1 Categoria: Instrumento de Avaliação

Concernente a categoria “Instrumento de Avaliação”, caracterizou-se os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho municipal e analisou-se os procedimentos adotados, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal.

4.2.1.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS

Para caracterizar a categoria, verificou-se o estágio probatório no município de Pelotas, o qual é realizado durante o período de três anos, iniciando-se com o efetivo exercício no cargo de provimento efetivo, o qual o servidor foi nomeado, em razão da aprovação em concurso público (PELOTAS, 2003).

O estágio probatório é composto por formulários a serem preenchidos pelo avaliador, no qual o servidor municipal será submetido a seis avaliações, uma a cada seis meses, para apurar sua aptidão e capacidade, considerados como objetos de avaliação para o desempenho no cargo (PELOTAS, 2003).

Segundo, o Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município de Pelotas, o exercício é o período de desempenho efetivo do servidor junto as atribuições de determinado cargo, e terá o início dentro do prazo de dez dias, contados da data da posse, onde será comunicado ao Departamento de Pessoal da Secretaria de Administração pelo chefe do órgão, o qual o servidor estiver lotado, assim como será comunicado qualquer alteração na lotação, pois o início do efetivo exercício, a interrupção e o reinicio serão registrados no assentamento individual do servidor (PELOTAS, 1986).

Já a definição de cargo, é exposta como “o conjunto de deveres, atribuições e responsabilidade cometido ao funcionário, criado por lei, com denominação própria, número certo e vencimento específico” (PELOTAS, 1986).

Desta forma, o servidor deve cumprir integralmente às orientações do estágio probatório no exercício do cargo para o qual foi nomeado em caráter efetivo, onde será avaliado o desempenho nas atribuições do cargo, observados os fatores como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, devendo todos os meses que integram o estágio probatório serem objetos de avaliação (PELOTAS, 1999).

Além dos fatores estabelecidos pela Lei nº 4.449/1999, os quais deverão integrar os critérios de eficiência e eficácia administrativa determinadas no sistema de controle interno do

município para efeitos de avaliação, outros decorrentes, serão considerados, e para apuração destes fatores será utilizado o método dos fatores descritivos, por meio de aplicação de fichas de verificação, compostas por questões, cujas definições estão descritas, conforme Quadro 8 (PELOTAS, 2003).

Quadro 8 - Fatores Avaliativos

Fator de Avaliação	Fator Descritivo
I - Assiduidade	Frequência e pontualidade do servidor ao trabalho;
II - Disciplina	Organização das tarefas, considerando o cumprimento dos procedimentos estabelecidos e o respeito às hierarquias;
a- Qualidade e atenção	Atenção do servidor ao serviço, caracterizando-se pela execução correta das tarefas;
b- Economia	Uso que o servidor faz de seus materiais e equipamentos, considerando o aproveitamento e conservação;
III - Capacidade de iniciativa	Atitude de agir dentro dos seus limites de atuação no trabalho;
a- Interesse	Atitude de buscar as informações necessárias para a execução do seu trabalho, bem como a atenção e ao cumprimento das informações recebidas;
b- Cooperação e solidariedade com colegas	Disponibilidade que apresenta para ajudar colegas e chefia em situações de trabalho;
IV - Produtividade	Volume de trabalho executado, dentro dos padrões exigidos, em determinado espaço de tempo;
a- Flexibilidade	Capacidade do servidor de adaptar-se a novos métodos e a atender solicitações de trabalho que fogem a rotina, mas que lhe são próprias;
V - Responsabilidade	Atitude de executar o que lhe compete de forma correta, sem a necessidade de supervisão constante;
a- Respeito	Relacionamento no trabalho e a atitude de tratar com urbanidade chefia, colegas e demais cidadãos.

Fonte: Adaptado, Regulamento do Estágio Probatório anexo ao Decreto nº 4.550/2003.

Para graduação dos critérios supracitados, previstos no método de fatores descritivos, o padrão adotado é estabelecido por graus, segundo a descrição correspondente, de acordo com o Quadro 9. Desta forma, será aprovado no estágio probatório o servidor cuja avaliação final, realizada pela média aritmética das demais, alcance, no mínimo, o "Grau 3" correspondendo ao desempenho "BOM" (PELOTAS, 2003).

Quadro 9 - Graduação dos critérios

Critérios	Descrição
Grau 1	correspondendo ao desempenho INSUFICIENTE
Grau 2	correspondendo ao desempenho REGULAR
Grau 3	correspondendo ao desempenho BOM
Grau 4	correspondendo ao desempenho ÓTIMO

Fonte: Regulamento do Estágio Probatório anexo ao Decreto nº. 4.550/2003.

A avaliação de desempenho ocorrerá em duas fases, uma realizada na Secretaria ou Órgão, onde está lotado o servidor avaliado e outra pela Comissão Municipal de Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório que tem a competência para ratificar ou impugnar a avaliação (PELOTAS, 2003).

Como já observado no estudo de Nachtigall e Canépa (2020), o instrumento de avaliação é o material que os avaliadores e os avaliados possuem maior acessibilidade para obter mais informações sobre o procedimento, devido a descrição dos critérios avaliados e do comportamento apontadas no formulário, e não no corpo do decreto específico.

Todas as decisões administrativas, concernentes ao desempenho funcional do servidor, em seu estágio probatório, deverão ser motivadas. Caso o servidor proceda de forma indevida, resultando em falta disciplinar, terá sua responsabilidade apurada na forma legal, observadas as normas estatutárias (PELOTAS, 1999).

Posteriormente a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal, respeitando os fatores avaliados e os critérios de graduação estabelecidos, alguns procedimentos são adotados no município como:

a) os chefes imediatos têm o prazo de 30 dias, antes do término do estágio, para enviarem os resultados finais sobre o desempenho dos servidores avaliados, à Comissão ou representante da sua Secretaria ou Órgão, o qual será submetido ao parecer da Comissão Municipal (PELOTAS, 2003);

b) o servidor poderá apresentar defesa dos resultados obtidos nas avaliações e no resultado final por escrito, no prazo de dez dias, a contar da notificação, dirigida à Comissão Municipal. Assim como, poderá solicitar recurso ao prefeito municipal ou ao titular da Autarquia ou Fundação que o servidor esteja vinculado, da decisão da Comissão Municipal no prazo de cinco dias, a contar da notificação (PELOTAS, 2003);

c) na primeira semana, após o término do trigésimo sexto mês a avaliação do desempenho do servidor, realizada em conformidade com o que dispõe a Lei nº 4.449/1999 e

o seu respectivo regulamento, será encaminhada à homologação da autoridade competente.

4.2.1.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

No município de Rio Grande, ao entrar em exercício, ou seja, iniciado o desempenho das atribuições do cargo designado pela autoridade competente do órgão, a qual ficará responsável pelo registro do exercício e a efetividade, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório pelo período de 36 meses. Durante este período, sua aptidão, desempenho e capacidade deverão ser objetos de avaliações periódicas por Comissão Especial designada para esse fim, visando à aquisição da estabilidade (RIO GRANDE, 1999; 2003).

Em concordância com a Lei Orgânica do município, todos aqueles que percebem pelos cofres municipais são denominados servidores municipais, reservando a denominação de funcionários para aqueles que integrem o sistema classificado de cargos (RIO GRANDE, 1990).

O cargo de provimento efetivo, também denominado cargo público, segundo a Lei nº 5.819/2003: "é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições específicas e estipêndio correspondente, que é provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em Lei".

Já a nomeação, é o ato de investidura em cargo público para os servidores efetivos, e depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a natureza e a complexidade do cargo, na forma prevista em lei, com obediência a ordem de classificação e o prazo de validade (RIO GRANDE, 2003).

As avaliações de desempenho periódicas serão realizadas por trimestre e a cada uma corresponderá um competente boletim, sendo que cada servidor será avaliado no efetivo exercício do cargo para o qual foi nomeado e deverão observar a aptidão e capacidade do servidor, sendo observados alguns fatores no instrumento de avaliação como (RIO GRANDE, 1999; 2003):

a) aptidão;

b) assiduidade;

c) disciplina;

d) responsabilidade;

e) produtividade;

f) iniciativa;

g) pontualidade;

h) eficiência;

i) relacionamento.

No entanto, os critérios de avaliação supracitados não se aplicam nos casos específicos de afastamento motivados por acidente em serviço, agressão não provocada em serviço, ou moléstias profissionais, nestas hipóteses, a pontuação será integral (RIO GRANDE, 1999).

O servidor municipal deverá ter vista de cada boletim de estágio, em todo o processo de avaliação, podendo se manifestar sobre os itens avaliados pela respectiva chefia, devendo apor sua assinatura. Também deverá receber orientações adequadas, caso não preencha algum dos requisitos do estágio probatório, objetivando a possibilidade de correção das deficiências apresentadas (RIO GRANDE, 1999).

Percebeu-se que a legislação, apenas cita os fatores que serão objeto de avaliação e não descreve cada fator de forma explicativa para clareza do avaliador e avaliado, de acordo com o estudo de Nachtigall e Canépa (2020), esta forma exige dos avaliadores uma adequação dos fatores avaliados ao cargo do referido servidor.

Em concordância com a Lei nº 5.370/1999, o estagiário terá sua responsabilidade apurada, por meio de sindicância ou processo administrativo disciplinar, observadas as normas estatutárias, independente da continuidade da apuração do estágio probatório pela Comissão Especial nos casos de cometimento de falta disciplinar, inclusive durante o primeiro e o último trimestre.

O servidor que não for aprovado no estágio probatório será exonerado, contudo, se for estável será reconduzido ao cargo anteriormente ocupado. Sempre que concluir-se pela exoneração do servidor, será assegurado vista do processo ao servidor pelo prazo de cinco dias úteis para apresentação de defesa e indicação de provas que pretenda produzir (RIO GRANDE, 2003).

Finalizado a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal, procedimentos são adotados no município, respeitando a periodicidade e os fatores avaliados, como:

a) o servidor poderá apresentar defesa e será apreciada em relatório conclusivo, por comissão especialmente designada pelo prefeito ou presidente da Câmara, podendo, também, serem determinadas diligências e ouvidas testemunhas;
b) sempre que se concluir pela exoneração do estagiário, será assegurado vista do processo, pelo prazo de cinco dias úteis a fim de apresentar defesa e indicar provas que pretenda produzir, quando apresentada, será apreciada em relatório conclusivo, por comissão especialmente designada pelo prefeito, podendo, também, serem determinadas diligências e ouvidas testemunhas (RIO GRANDE, 1999);
c) na avaliação de desempenho do servidor, realizada segundo a legislação vigente, será submetida à homologação da autoridade competente, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores, restando três meses para finalização do período de estágio probatório (RIO GRANDE, 1999).

4.2.1.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL

Já no município de São Lourenço do Sul, ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, obedecida à ordem de classificação obtida pelos candidatos no concurso público de provas ou provas e títulos, ficará sujeito ao estágio probatório por período de 36 meses, o qual será verificado sua aptidão, capacidade e desempenho (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Para melhor compreensão, a definição de servidores públicos municipais, encontra-se exposta na Lei nº 3.332/2012: “são todos quantos percebem pelos cofres do Município”, assim como apresenta-se na Lei nº 2.518/2002, a qual define: “servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público”.

A definição de cargo público, exposta na Lei nº 2.518/2002, de provimento efetivo ou em comissão, é “criado em lei, em número certo, com denominação própria, remunerado pelos cofres municipais, ao qual corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao servidor público”.

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração (SÃO LOURENÇO DO SUL, 1990). Os cargos de provimento efetivo são integrados por categorias funcionais com o respectivo nú-

mero de cargos, padrões, carga horária semanal e requisitos para recrutamento (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2012).

De acordo com a Lei nº 3.332/2012, a qual reorganiza o plano de carreira, cargos e funções do quadro geral do município, define cargo como o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor público municipal, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada, e escalonamento de vencimentos, bem como disciplinará os direitos e deveres dos servidores da administração pública direta e indireta.

A avaliação do desempenho no estágio probatório será realizada por trimestre e cada uma corresponderá ao competente boletim, sendo que cada servidor será avaliado no efetivo exercício do cargo para o qual foi nomeado (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Constatou-se que alguns fatores serão objeto de avaliação por Comissão Especial designada para esse fim, objetivando a conclusão do estágio probatório e a aquisição da estabilidade, conforme segue (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002):

a) assiduidade;
b) pontualidade;
c) disciplina;
d) eficiência;
e) responsabilidade;
f) relacionamento.

Percebeu-se, novamente, ou seja, igualmente ao município de Rio Grande, que a legislação, apenas cita os fatores que serão objeto de avaliação, e não descreve cada fator de forma explicativa, tanto para o avaliador como para o avaliado, conforme o estudo de Nachtigall e Canépa (2020).

O servidor em estágio poderá ter sua responsabilidade apurada, por meio de sindicância ou processo administrativo disciplinar, observadas as normas estatutárias, independente da continuidade da apuração do estágio probatório pela Comissão Especial, nos casos de cometimento de falta disciplinar, inclusive durante o primeiro e o último trimestre (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Logo, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal, respeitando os seis fatores avaliados no período, alguns procedimentos são adotados no município como:

> a) nos três meses antes de findo o período de estágio probatório, a avaliação do desempenho do servidor, realizada de acordo com o que dispuser a lei ou regulamento, será submetida à homologação da autoridade competente, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores já mencionados (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002);
> b) para o servidor será assegurado vista do processo, sempre que concluir-se pela exoneração do estagiário, o qual poderá apresentar defesa e indicar provas que pretenda produzir no prazo de cinco dias úteis (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002);
> c) a defesa, quando apresentada, será apreciada em relatório conclusivo, por comissão especialmente designada pelo prefeito, podendo, também, serem determinadas diligências e ouvidas testemunhas (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Consequentemente, a avaliação de desempenho deve apresentar seus fatores, conforme legislação, a fim de que o avaliador tenha a possibilidade de identificar o comportamento do servidor e que reflita na avaliação de desempenho, corroborando com o estudo de Lotta (2002), onde espera que o funcionário da área pública obtenha um direcionamento para ações e que assuma as responsabilidades dentro da organização.

4.2.2 Categoria: Estabilidade

Em relação a identificação da legislação pertinente à avaliação de desempenho, referente a categoria "Estabilidade", elencou-se leis e decretos relacionados em cada município pesquisado.

4.2.2.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS

Para aquisição da estabilidade, verificou-se que o servidor municipal deve ter cumprido o estágio probatório pelo período de 36 meses, em virtude de nomeação ao cargo de provimento e efetivo exercício (PELOTAS, 1999).

Já o regulamento, contido no Decreto nº 4.550/2003, disciplina os procedimentos a serem utilizados na avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório, bem como suas obrigações perante a administração pública, tendo em vista que a avaliação é destinada a apurar a conveniência de sua confirmação no serviço público municipal.

Desta maneira, a avaliação do desempenho no estágio probatório pode ser denominada como global, visando o alcance da estabilidade, ou seja, não se concentra em um único momento, e sim durante todo o período de estágio probatório permitindo o desenvolvimento do servidor e possíveis melhorias, ou então, a não adaptação ao cargo público (MODESTO, 2002).

O servidor possui algumas obrigações, as quais devem ser cumpridas como: desempenhar as atribuições do cargo ao qual foi nomeado, atendendo integralmente aos fatores da avaliação; cumprir os deveres e responsabilidades estabelecidos em lei; participar das atividades de integração, cursos de treinamento e aperfeiçoamento profissional; e apor "ciente" nas fichas de avaliação e no resultado final (PELOTAS, 2003).

Por conseguinte, após adquirir a estabilidade o servidor público, somente será demitido, em virtude de sentença judicial ou por intermédio de processo administrativo em que seja assegurado ampla defesa (PELOTAS, 1986).

4.2.2.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

A estabilidade está condicionada a avaliação de desempenho de estágio probatório por Comissão Especial, integrada por membros da área de atuação do servidor avaliado, e deve conter a ciência por escrito do mesmo, cumprindo os quesitos das avaliações periódicas (RIO GRANDE, 1999).

Desta forma, o servidor municipal nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público adquire estabilidade, após três anos de efetivo exercício no cargo, o qual foi nomeado (RIO GRANDE, 2003). Sendo assim, um direito que o servidor público adquire, e ao mesmo tempo uma garantia de imunidade, quanto às interferências políticas e externas no exercício das funções (SAMPAIO, 2011).

No entanto, perderá o cargo, somente nos casos em virtude de sentença judicial transitada em julgado; por meio de processo administrativo assegurado ao servidor ampla defesa; e/ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurado ampla defesa ao servidor (RIO GRANDE, 2003).

De acordo com o Estatuto dos Servidores Públicos do Município do Rio Grande (2003), algumas licenças e afastamentos são vedados aos servidores que estejam em estágio probatório, como: licença para tratar de interesses particulares e o afastamento para servir a

outro órgão ou entidade, neste último caso, excetuado no âmbito dos poderes municipais e ao exercício de seu cargo público, desta forma, não interrompendo o período de estágio.

Para o integrante da carreira de magistério público municipal, além da aquisição da estabilidade, a finalização do estágio probatório é condicionante para mudança de nível anualmente, ou seja, para progressão funcional do servidor (RIO GRANDE, 2003).

Consequentemente, além de adquirir a estabilidade na finalização do estágio probatório, o servidor municipal adquire o direito a progressão funcional, possibilitando um acréscimo na sua remuneração.

4.2.2.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL

Constatou-se que para aquisição da estabilidade, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, adquirirá após três anos de efetivo exercício. No entanto, a avaliação de desempenho no estágio probatório é condição para aquisição da estabilidade (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

O servidor municipal que não for aprovado no estágio probatório, será exonerado, contudo, se for estável em outro cargo, será reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observados os dispositivos pertinentes, ou seja, a recondução decorrida de falta de capacidade e eficiência no exercício de outro cargo de provimento efetivo, somente poderá ocorrer no prazo do estágio probatório em outro cargo (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Além da estabilidade, de acordo com a Lei Orgânica do município, os detentores de cargo de provimento efetivo, com estágio probatório completo, que possuírem grau de escolaridade superior ao exigido nas especificações do seu cargo terão direito a gratificação de incentivo a título.

Logo, percebe-se que o critério estabilidade representa uma conquista para o servidor e pode ser considerada um direito, após o período de três anos de avaliações de estágio probatório, o qual pode ser considerado um dever do estagiário, reafirmando o estudo de Lima (2018). Assim como, uma responsabilidade para o avaliador, o qual colaborou para permanência do servidor no cargo público, podendo ser exonerado, apenas com processo administrativo.

4.2.3 Categoria: Exoneração

Quanto a identificação da legislação pertinente à avaliação de desempenho, relativo à

categoria “Exoneração”, detectou-se as legislações vigentes de cada prefeitura, embora explícito na Constituição Federal, conforme segue.

4.2.3.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS

De acordo com a Lei nº 3.008/1986, verificou-se que a exoneração será concedida a pedido ou *ex-officio*, neste caso, ocorrerá no provimento em comissão ou em substituição, quando não satisfeitas as condições do estágio probatório, bem como, quando o funcionário não assumir o exercício do cargo no prazo legal estabelecido.

Da mesma forma, o servidor público em estágio probatório que não satisfaça as exigências legais da administração pública, ou seu desempenho seja ineficaz, poderá ser exonerado, desde que seja comprovado e justificado, conforme o regulamento (PELOTAS, 2003).

Corroborando, Gadelha (2016) afirma que o servidor público que não demonstrar mérito no desempenho do cargo, após avaliações de desempenho e consequentes desaprovações, haverá respaldo legal para subsidiar a exoneração.

O servidor avaliado, além de participação ativa, possui os direitos de ampla defesa e do contraditório, os quais estão garantidos no decorrer do processo de avaliação de desempenho no estágio (PELOTAS, 2003).

Contudo, se for desfavorável a permanência do servidor no cargo, de acordo com a avaliação de desempenho no estágio probatório, cabe ao departamento de recursos humanos da Secretaria Municipal de Administração, ou setor equivalente nos demais órgãos, autarquias e entidades fundacionais, a responsabilidade de proceder aos atos administrativos objetivando a exoneração do servidor.

4.2.3.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

Conforme o Estatuto dos Servidores Públicos do Município do Rio Grande (2003), na obtenção de resultados insatisfatórios em três avaliações consecutivas, em qualquer fase do estágio, será processada a exoneração do servidor, após regular processo administrativo disciplinar.

Portanto, o servidor não aprovado no estágio probatório, ou seja, com obtenção de resultado insatisfatório, será exonerado, caso seja servidor estável em outro cargo, anteriormen-

te ocupado, será reconduzido ao cargo anterior, porém, se estiver ocupado, serão cometidas ao servidor as atribuições de origem, assegurado os direitos e vantagens decorrentes, até o regular provimento (RIO GRANDE, 1999; 2003).

Há uma nítida diferença entre a reprovação de um servidor público novo e um servidor público estável, pois para um novo servidor a reprovação resulta na perda do cargo na administração pública e para um servidor estável em outro cargo público, resulta na sua recondução ao cargo anteriormente ocupado (MOURA, 2016).

Identificou-se duas formas de exoneração: a pedido e de ofício, quando tratar-se de cargo em comissão e não satisfeitas as condições do estágio probatório, ou quando tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo determinado. E por último, quando ocorrer posse de servidor em outro cargo inacumulável.

4.2.3.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL

A exoneração do servidor será concedida de duas formas: a pedido ou de ofício, nos casos de cargo em comissão; de servidor não estável em estágio probatório e de ocorrência de posse de servidor não estável em outro cargo não acumulável (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

O servidor estável somente perderá o cargo, em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou mediante processo administrativo em que seja assegurado ampla defesa, assim como, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho insatisfatória, na forma da lei complementar, assegurada ampla defesa ao servidor (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

No entanto, em qualquer fase do estágio probatório, quando verificado o resultado insatisfatório, por meio de três avaliações consecutivas, será processada a exoneração do servidor público municipal. No entanto, sempre que a conclusão perante as avaliações, seja a exoneração do estagiário, será garantido vista do processo, pelo prazo de cinco dias úteis a fim de apresentar defesa e indicar provas que pretenda produzir (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

A exoneração representa a dispensa do servidor, baseada em avaliação que não se confirmou o desempenho adequado, satisfatório e suficiente do servidor, nas atividades do cargo provido, no entanto, a exoneração não é de forma automática, e sim assegurada ampla defesa e o contraditório (GADELHA, 2016).

4.2.4 Categoria: Suspensão

Em relação a categoria “Suspensão”, realizou-se a identificação da legislação municipal, quanto às circunstâncias que podem ocorrer, durante a avaliação de desempenho, conforme a legislação vigente de cada município pesquisado.

4.2.4.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS

De acordo com o Decreto nº 4.550/2003, o estágio probatório será suspenso nos afastamentos legais, até o efetivo retorno do servidor no cargo. Assim como, na hipótese de participação do servidor em curso de formação, sendo retomado o estágio probatório, a partir do término do afastamento (PELOTAS, 1999), tendo em vista que a avaliação é realizada pelos dias de efetivo exercício, e não por um período fixado em anos (SUDANO, 2011).

O servidor em estágio probatório, que for designado para exercer função gratificada ou cargo em comissão, disporá do período de aferição suspenso até que retorne ao cargo de origem, exceto nos casos que o exercício dessa função ou cargo será exercido, ou seja, além das funções específicas de chefia, deverá realizar as atribuições do cargo para qual foi nomeado (PELOTAS, 2003).

No entanto, não haverá suspensão do estágio, durante o afastamento no período de férias do servidor, no decorrer dos 30 dias consecutivos por ano, concedidos mediante escala organizada pela chefia imediata, sempre que possível atendendo a conveniência do servidor (PELOTAS,1986; 1999).

Do mesmo modo, não interrompe a continuidade das avaliações do estágio probatório, a circunstância do servidor avaliado estar respondendo sindicância ou processo administrativo disciplinar, desde que continue exercendo as funções do cargo, em concordância com a legislação.

A responsabilidade do servidor é averiguada nos casos de cometimento de falta disciplinar, por intermédio de sindicância e/ou processo administrativo disciplinar, observadas as normas estatutárias e as legislações vigentes, da mesma maneira, as eventuais responsabilizações, as quais deverão refletir na avaliação da capacidade e aptidão do servidor (PELOTAS, 2003).

4.2.4.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

O estágio probatório será suspenso, segundo a Lei nº 5370/1999, até o retorno do servidor às suas atribuições, ou seja, no efetivo exercício, retornado a contagem do tempo anterior para efeito do trimestre, quando os afastamentos forem superiores a 30 dias, no período considerado.

Diante desta circunstância supracitada, permite ao avaliador aferir o desempenho do servidor no cargo de maneira fidedigna, e proporcionar a verificação da presença dos requisitos mínimos para avaliação (SUDANO, 2011).

Percebeu-se que os afastamentos legais até no máximo 30 dias não prejudicam a avaliação de desempenho do estágio probatório do trimestre do servidor municipal, incluindo os afastamentos decorrentes do gozo de férias legais (RIO GRANDE, 1999; 2003).

No entanto, os critérios de avaliação estabelecidos não se aplicam nos casos específicos como: afastamento motivados por acidente em serviço, agressão não provocada em serviço, ou moléstias profissionais, quando a pontuação será integral na avaliação (RIO GRANDE, 1999; 2003).

4.2.4.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL

A avaliação do estágio probatório será suspensa nos afastamentos do servidor superiores a 30 dias, conforme Lei nº 2.518/2002, até o dia do retorno do servidor ao exercício de suas atribuições, retomando a contagem do tempo anterior avaliado para efeito do trimestre.

Para Nachtigall e Canépa (2020), a consequência da suspensão do estágio probatório é a ampliação do prazo para obter a estabilidade, visto que o período do estágio probatório poderá ser ampliado.

No entanto, somente, os afastamentos decorrentes do gozo de férias legais não prejudicam a avaliação do estágio probatório do trimestre, sendo o servidor avaliado no cargo (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

4.2.5 Categoria: Avaliadores

No tocante a categoria “Avaliadores”, mapeou-se os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho municipal, de acordo com a legislação vigente de cada município.

4.2.5.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS

Identificou-se os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho, cada um com sua competência e responsabilidade pelos servidores: chefia imediata, coordenadores, membros da Comissão de Avaliação de Desempenho de Estágio Probatório (CMADEP), prefeito, secretários municipais, procurador geral do município e diretores de autarquias e entidades fundacionais.

Desta forma, observou-se que a avaliação de desempenho municipal deverá ser realizada por servidores titulares de cargo de hierarquia igual ou superior ao cargo do servidor em estágio probatório, de acordo com a Lei nº4.449/1999. Logo, não há nenhum impedimento de servidores em cargos comissionados, bem como não estáveis, a realizar a avaliação de desempenho de um servidor.

Neste contexto, Bergue (2010) esclarece a importância do comprometimento dos avaliadores e avaliados no momento da avaliação, pois se não for realizada de forma eficaz, o esforço de um instrumento de avaliação de desempenho complexo, não surtirá efeito.

Compete a chefia imediata as informações acerca do desempenho do servidor no exercício das suas atribuições, a qual emitirá relatórios semestrais, apontando as observações necessárias, que servirão de base para avaliação feita em cada secretaria ou órgão (PELOTAS, 2003). Contudo, a responsabilidade pela realização das avaliações é atribuída aos secretários municipais, ao procurador geral do município e aos diretores de autarquias e entidades fundacionais com referência aos seus servidores.

Já o fornecimento de informações necessárias à avaliação dos servidores, relacionada a licença gozada, pontualidade, assiduidade e disciplina, cabe a Secretaria Municipal de Administração, ao departamento de recursos humanos, ou setor equivalente nos demais órgãos, autarquias e entidades fundacionais (PELOTAS, 2003).

Em cada secretaria ou órgão, as avaliações de desempenho serão coordenadas por um servidor estável, o qual é o responsável por repassar as avaliações à CMADEP. Tendo em vista, o elevado número de servidores em estágio probatório, tanto a Secretaria Municipal de Saúde, como a Secretaria Municipal de Educação efetuarão as avaliações de desempenho, por meio de três servidores (PELOTAS, 2003).

Aos coordenadores responsáveis pelas avaliações de desempenho, compete: preencher as fichas de avaliação emitidas pela Comissão Municipal, com os graus atribuídos, pelos chefes imediatos, aos servidores em estágio; acompanhar, orientar e sugerir alternativas de

melhorias ao servidor avaliado, em qualquer dos fatores de avaliação; encaminhar as fichas com resultados das avaliações semestrais à comissão; orientar o servidor que está sendo avaliado, quanto as disposições legais do estágio; elaborar avaliação final e encaminhar o resultado que será submetido ao parecer da comissão.

A CMADEP é um órgão colegiado que possui função deliberativa, fiscalizadora e avaliadora, designada, por meio de portaria do prefeito municipal, instituída junto à Secretaria Municipal de Administração, composta por servidores estáveis e indicados, com mandato de dois anos a contar da posse, permitida a recondução por uma única vez, assim como os respectivos suplentes, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Composição da CMADEP

Integrantes	Indicação
Três servidores estáveis como titulares	Livremente designados pelo secretário de administração, que, dentre estes, escolherá um que presidirá a comissão;
Um servidor estável como titular	Indicado pelo sindicato dos servidores municipais;
Um servidor estável como titular	Indicado pela Procuradoria Geral do Município;
Dois servidores estáveis como titulares	Indicados pelas secretarias com o maior número de servidores em estágio probatório.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na Lei nº 4.550/2003.

Conforme Lei nº 4.550/2003, a CMADEP possui obrigações frente ao estágio probatório como: coordenar todo o processo de avaliação; elaborar os formulários necessários às avaliações; orientar sobre os critérios de avaliação, definidos na lei e no regulamento; elaborar e controlar a execução do cronograma do estágio; garantir a ampla defesa ao servidor avaliado; orientar os coordenadores, as comissões de avaliação e as chefias imediatas, quanto ao funcionamento, controle e avaliação; analisar os dados levantados durante o período de avaliação; analisar as avaliações realizadas; emitir parecer quanto a continuidade do estágio, a confirmação do servidor no serviço público ou sua exoneração.

Os casos omissos no regulamento serão resolvidos pela CMADEP, referendados pelo secretário municipal de administração ou autoridade competente. Assim como, a defesa apresentada pelo servidor, por escrito, no prazo de dez dias deverá ser dirigida a CMADEP, a qual deve proferir a decisão no prazo de 30 dias, podendo ser prorrogável por mais 30 dias.

No entanto, caberá recurso ao prefeito municipal ou ao titular da autarquia ou fundação, ao qual o servidor esteja vinculado, da decisão da CMADEP no prazo de cinco dias, a contar da notificação. A interposição de recurso remeterá à autoridade competente que

vier a recebê-lo a decisão final do resultado do estágio, podendo, para tanto, valer-se de novo parecer da comissão municipal (PELOTAS, 2003).

No caso dos servidores das autarquias e entidades fundacionais são criadas comissões próprias, vinculadas aos respectivos órgãos, com funcionamento nos termos do regulamento contido na Lei nº 4.550/2003.

4.2.5.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

Verificou-se os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho, cada um com sua competência e responsabilidade: chefia, membros da Comissão Especial para Avaliar Pessoal em Estágio Probatório e prefeito.

A Comissão Especial para Avaliar Pessoal em Estágio Probatório, é um órgão consultivo e deliberativo, composto por cinco membros, servidores de carreira com sede na Secretaria Municipal de Administração com reuniões ordinariamente quinzenalmente, e extraordinariamente por convocação do seu presidente ou decisão de um terço dos membros. Já a presidência é indicada pelo prefeito, e o secretário é escolhido entre seus membros, estes serão, preferencialmente, um servidor por secretaria (RIO GRANDE, 2002).

Identificou-se as competências e atribuições da comissão como: expedição de pareceres e disponibilização de orientações aos avaliadores; estabelecimento de regimento interno e diretrizes para o funcionamento e avaliação de pessoal; respostas às consultas realizadas; apreciação de recursos interpostos contra decisões dos chefes avaliadores diretos dos servidores; avocação de processos sobre conflitos ou circunstâncias, necessárias a unificação de decisões de processos; recebimento da nominata de servidores empossados; e arquivamento de fichas de controle de servidores com registros de acontecimentos funcionais, visando auxiliar a administração (RIO GRANDE, 2002).

As atribuições dos membros da comissão são: participação das reuniões e deliberações; solicitação de vistas de assunto constante de pauta; aprovação de pautas propostas pelo presidente; apresentação de proposição para melhoria no desenvolvimento dos trabalhos e agilidade na avaliação, proposição e requerimento de esclarecimentos úteis para melhor apreciação de matéria em pauta; e votação na decisão dos assuntos encaminhados à comissão (RIO GRANDE, 2002).

A comissão integrada por membros da área de atuação do servidor a ser avaliado, verificará a condição para aquisição da estabilidade com a ciência por escrito do mesmo,

durante o período de 36 meses, bem como analisará o relatório conclusivo, quando apresentada uma defesa pelo estagiário (RIO GRANDE, 1999; 2003).

As decisões da comissão serão tomadas por maioria simples de votos, no entanto, o presidente terá direito a voto nominal e de qualidade, já os atos da comissão poderão ser revisados em qualquer tempo, por indicação do presidente, desde que o pedido de revisão seja deferido pela maioria dos membros (RIO GRANDE, 2002).

A chefia avaliará o servidor, o qual poderá se manifestar sobre os itens avaliados, os quais estarão presentes em cada boletim de estágio probatório, durante todo o processo de avaliação, devendo o servidor apor sua assinatura. As orientações serão fornecidas ao servidor objetivando corrigir as deficiências, caso não preencha algum dos requisitos do estágio probatório (RIO GRANDE, 1999).

Desta forma, o instrumento de avaliação de desempenho refletirá no estágio probatório e sua aplicabilidade, somente é adequada, quando o servidor, de fato, é aferido em relação aos critérios estabelecidos no efetivo exercício de suas atividades pelos avaliadores (CARVALHO FILHO, 2015).

Também haverá uma Comissão Permanente de Assuntos Funcionais para o magistério, a qual será escolhida entre seus membros, por meio de processo eleitoral, a qual terá acompanhamento no processo de estágio probatório (RIO GRANDE, 1999).

4.2.5.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL

De acordo com a legislação vigente identificou-se os profissionais envolvidos na avaliação de estágio probatório, são eles: Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório, chefia imediata e prefeito.

A comissão especial será designada pelo prefeito municipal, a qual avaliará os quesitos presentes na avaliação de estágio probatório dos servidores, designada para este fim, objetivando a aquisição de estabilidade ao servidor (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

O servidor que for designado presidente da Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório, e assumir suas funções, perceberá gratificação, bem como os quatro titulares designados para composição da comissão (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2012).

Portanto, pode-se verificar por meio desta categoria os profissionais envolvidos na avaliação, e a importância da atuação dos avaliadores, referente ao comprometimento perante

o instrumento de avaliação, pois desenvolvem um papel fundamental de interpretar e descrever o comportamento do servidor em uma avaliação, durante o período de três anos, os demais profissionais envolvidos, corroborando com o estudo de Nachtigall e Canépa (2020), onde destaca a essencialidade da atuação dos avaliadores nas avaliações realizadas, as quais devem refletir de fato na avaliação do servidor.

4.2.6 Categoria: Comunicação e Capacitação

Relativamente a categoria "Comunicação e Capacitação", identificou-se como é realizada a comunicação e a capacitação em virtude da realização da avaliação de desempenho.

4.2.6.1 MUNICÍPIO DE PELOTAS

De acordo com a Lei nº 4.419/1999, ao servidor em estágio probatório devem ser assegurados o assessoramento e o acompanhamento adequado, quanto ao exercício de suas atribuições, inclusive no que se refere às condições físicas, materiais e instrumentais. O acompanhamento, a orientação e a sugestão de melhorias, quanto aos fatores competem aos coordenadores responsáveis pela avaliação de desempenho, assim como a orientação, quanto as disposições legais do estágio probatório.

Desta forma, o servidor que não possuir adequação satisfatória em um ou mais dos fatores de avaliação definidos, deverá receber a orientação para que possa corrigir as deficiências. Assim como todas as decisões administrativas, referentes ao desempenho funcional do servidor, em seu estágio probatório, deverão ser motivadas, ou seja, devem constar a justificativa do fato, consequentemente é assegurado a ampla defesa e o contraditório ao servidor, sendo permitido o direito de acesso a todos os relatórios e boletins de avaliação (PELOTAS, 1999).

Consequentemente, é possível verificar a importância da comunicação em um processo de avaliação, corroborando, Russo (2009) afirma que a comunicação é um fator fundamental entre o avaliador e o avaliado oportunizando correções e falhas durante o período de estágio probatório.

A participação em atividades de integração, cursos de treinamento e aperfeiçoamento profissional são obrigações do servidor em estágio probatório. Já a responsabilidade em promover a integração do servidor municipal no serviço público e a proporcionar cursos que visem o treinamento e o aperfeiçoamento é de responsabilidade da Secretaria Municipal de

Administração, ao departamento de recursos humanos, ou setor equivalente nos demais órgãos, autarquias e entidades fundacionais (PELOTAS, 2003).

4.2.6.2 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE

Relativamente a categoria Comunicação e Capacitação foram identificados como é realizada a comunicação e a capacitação em virtude da realização da avaliação de desempenho, sendo assim o servidor municipal em estágio probatório deverá participar de todo e qualquer curso específico, referente às atividades de seu cargo, quando convocado, terá ciência dos resultados da avaliação (RIO GRANDE, 1999; 2003).

Assim, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de apoio ao servidor, sendo necessária a comunicação e a capacitação, ou seja, um feedback, tanto positivo, como negativo aos avaliados e uma capacitação satisfatória para execução das suas atividades (MARZOLA, 2016).

De acordo com o plano de carreira do magistério público, entre os deveres do pessoal, está incluso a frequência em cursos planejados pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura, destinados a formação, atualização e aperfeiçoamento, assim como a participação de atividades da educação que forem confiadas em razão de suas funções (RIO GRANDE, 1999).

4.2.6.3 MUNICÍPIO DE SÃO LOURENÇO DO SUL

Em relação a esta categoria, verificou-se que em todo o processo de avaliação do estágio probatório, o servidor municipal deverá ter vista a cada boletim de estágio, podendo se manifestar sobre os itens apontados pela(s) respectiva(s) chefia(s), devendo apor sua assinatura (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

Contudo, no caso em que o servidor público municipal não preencher alguns dos requisitos do estágio probatório, deverá receber orientação adequada para que possa corrigir as deficiências, restando oportunidade de melhoria (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002).

O servidor municipal em estágio probatório deverá participar de todo e qualquer curso específico, referente às atividades de seu cargo, quando convocado (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2002). Segundo a Lei nº 4.218/2002, é dever do servidor público frequentar cursos e treinamentos instituídos para seu aperfeiçoamento e especialização, ou seja, mesmo após o término do estágio probatório.

O desenvolvimento do servidor é realizado por meio de duas formas: pela formação inicial e por programas regulares, em virtude disto, a qualificação profissional será planejada, organizada, executada e aplicada pela administração, ou outros órgãos públicos ou entidades por ela credenciados, realizando-se de forma integrada as categorias e carreiras funcionais (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2012).

Desta forma, a formação inicial, objetiva a preparação dos servidores para o exercício das atribuições dos cargos correspondentes, por meio de conhecimentos teóricos e práticos pertinentes, métodos, técnicas e regulamentos adequados, em grau compatível com as necessidades básicas de eficiência, dedicação e correção no desempenho das respectivas atribuições e responsabilidades (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2012).

Já os programas regulares de aperfeiçoamento ou especialização, objetivando a complementação e a atualização da formação inicial, habilitando e qualificando os servidores para o desempenho aprimorado das atribuições inerentes à respectiva categoria funcional, cargo ou função exercidos (SÃO LOURENÇO DO SUL, 2012).

As bolsas de estudos somente poderão ser concedidas aos servidores estatutários efetivos que contem com pelo menos três anos de exercício efetivo no serviço público municipal, ou seja, no período de aquisição da estabilidade e finalização do estágio probatório.

Desta maneira, ressalta-se a importância da presença deste critério na avaliação de desempenho, objetivando o servidor a adquirir conhecimento sobre a área desempenhada, ou seja, conhecimento das atividades praticadas no setor, o qual permanece lotado. Assim como ter conhecimento das suas possíveis falhas do dia a dia para que possa aperfeiçoar seu trabalho, ratificando o estudo de Lotta (2002), o qual menciona que a identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, permitem desenvolver programas de capacitação e treinamento com o objetivo de diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

4.3 RESPONDENTES

Apresentam-se os dados obtidos por meio de questionário, referentes as características dos respondentes: identificação da prefeitura, cargo, vínculo, idade, gênero, grau de instrução e tempo de serviço, pertencimento a comissão municipal de avaliação de estágio probatório, e também, quanto aos aspectos relacionados à opinião dos respondentes sobre a avaliação de estágio probatório, o seu envolvimento perante as avaliações, o procedimento adotado após finalização do estágio probatório, comunicação e capacitação, aspectos que interferem no pro-

cesso de avaliação, assim como sugestão, crítica ou informação, quanto ao processo de avaliação de estágio probatório para complementação do estudo.

4.3.1 Caracterização dos respondentes

Os respondentes responsáveis pela avaliação de desempenho possuem idade entre 31 a mais de 50 anos, sendo a maioria com faixa etária entre 31 a 40 anos. Quanto ao gênero, o sexo feminino predomina, sendo sete respondentes do gênero feminino e apenas um respondente do gênero masculino. Em relação ao grau de instrução, a maioria possui ensino superior, apenas três avaliadores possuem pós-graduação.

Em relação ao tempo de serviço junto a prefeitura, a maioria possui entre seis a dez anos de tempo de serviço, apenas três possuem de dois a cinco anos, não havendo nenhum avaliador com mais de dez anos e nem até um ano de serviço.

A maioria dos respondentes possui vínculo estatutário e está vinculado ao município de Pelotas, sendo apenas um cargo em comissão, correspondendo aos cargos de chefe de gabinete, contador, oficial administrativo e coordenadora pedagógica, restando apenas um avaliador do município de Rio Grande correspondendo ao cargo de assessor administrativo, e não houve nenhum respondente do município de São Lourenço do Sul.

Ressalta-se que a maioria teve participação na comissão municipal de avaliação do estágio probatório, apenas três servidores ainda não participaram, considerando que apenas servidores estatutários podem ser nomeados para participar da comissão, pode ser considerado apenas dois servidores nesta contagem. Desta forma, percebe-se que poderá haver mais conhecimento entre os respondentes, referente a legislação vigente, os procedimentos a serem adotados e as interferências durante o processo de avaliação.

Na questão do envolvimento perante as avaliações de estágio probatório, a maioria realiza as avaliações, no entanto, há algumas funções como: arquivar e tramitar, ou seja, atividades burocráticas que acompanham a avaliação de desempenho e também são realizadas. Apenas um servidor afirma não possuir nenhum envolvimento, o que gera dúvida se houve interpretação correta do questionamento, visto que os questionários foram encaminhados para os responsáveis pelo estágio probatório de cada prefeitura. Da mesma forma, dois servidores apontam o envolvimento como:

> “Faço a avaliação final, do montante dos 12 boletins para sabermos se o servidor se tornará estável ou não.” (RESPONDENTE nº 1)

> “Arquivar em arquivo geral da prefeitura” (RESPONDENTE nº 2).
>
> “Tramitar.” (RESPONDENTE nº 3)
>
> “Emissão e avaliação dos formulários de estágio probatório como membro da Comissão Municipal – CMADEP.” (RESPONDENTE nº 6)

Ressalta-se que o perfil dos respondentes pode ser considerado com elevado conhecimento, tendo em vista o grau de instrução nível superior e pós-graduação, e em relação a idade é condizente ao amadurecimento na realização de uma avaliação com discernimento, bem como o tempo de serviço junto a prefeitura.

4.3.2 Desenvolvimento Profissional

Quanto ao Desenvolvimento Profissional, averiguou-se os aspectos que interferem no processo da avaliação do estágio probatório, como instrumento de desenvolvimento, na opinião dos respondentes.

De acordo com a maioria, a falta de comunicação é um dos fatores que mais interferem no processo de avaliação. Em seguida, a amizade entre o avaliador e o avaliado também foi apontado. Já dois respondentes opinaram da seguinte forma:

> “Creio que ambos os itens acima são aspectos que interferem na avaliação do servidor, bem como a própria ferramenta utilizada no processo, visto que por ser ´fechada´ muitas vezes não dá margem para outras abordagens que seriam de interessante exploração.” (RESPONDENTE nº 7)
>
> “São os aspectos apresentados pelo avaliado com total imparcialidade por parte do avaliador.” (RESPONDENTE nº 2)

Desta forma, observa-se que o desenvolvimento profissional dos servidores proporciona a execução adequada das suas funções, assim como o conhecimento e o crescimento profissionalmente junto com a instituição, consequentemente gerando a melhoria dos resultados da administração pública (MARZOLA, 2016).

4.3.3 Instrumento de Avaliação de Estágio Probatório

Em relação ao procedimento adotado junto ao instrumento de avaliação de estágio probatório, após finalizado, a maioria informou que é arquivado na ficha funcional do servidor, outras opções foram mencionadas como:

> "Arquivar em arquivo geral da prefeitura." (RESPONDENTE nº 2).
>
> "Encaminhado ao Arquivo Geral" (RESPONDENTE nº 3).
>
> "Arquivado no RH da SMS até a sexta avaliação. Após, os formulários são encaminhados para o setor encarregado, na Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos para os encaminhamentos de finalização" (RESPONDENTE nº 6).

Diante disto, observa-se que cumpridas as etapas de avaliação os formulários são arquivados, não havendo mais contato com o avaliador e/ou responsável. Percebe-se que os atos, após a avaliação são meramente administrativos, dispensando a responsabilidade do avaliador, e dependendo do setor ou secretaria é arquivado junto a ficha funcional do servidor ou arquivo geral.

Cabe ressaltar que o servidor poderá, a qualquer momento, solicitar cópias das avaliações de desempenho, as quais encontram-se arquivadas, e poderão ser disponibilizadas ao servidor, quando necessário em prazo estabelecido pela administração.

4.3.4 Comunicação e Capacitação

No tocante a realização da comunicação do resultado da avaliação ao avaliado, as respostas foram bem dispersas, apenas dois respondentes afirmaram que são realizadas em "reunião", o restante em: "documento de notificação", "ato oficial", "memorando" e "documento físico". Alguns comentários foram realizados pelos respondentes, conforme segue:

> "É elaborado uma portaria de estabilidade, onde nela consta a data a contar de sua estabilidade, e a mesma é repassada ao RH de sua secretaria de lotação" (RESPONDENTE nº 1).
>
> A cada avaliação há uma conversa com o avaliado e esse valida a avaliação realizada, podendo registrar por escrito suas considerações (RESPONDENTE nº 7).

Embora, perceba-se que não há um padrão adotado, quanto a comunicação verifica-se que é realizada tanto de forma pessoal, como documental. Corroborando, Reynaud (2016) afirma no seu estudo que entre as diversas responsabilidades dos avaliadores do estágio probatório junto aos avaliados, ressalta-se a realização do feedback sobre seu desempenho como uma das responsabilidades mais importante.

Resta a dúvida, em relação ao tempo em que o avaliado recebe a comunicação, quanto ao resultado da sua avaliação, pois a comunicação realizada impessoalmente, ou seja, por meio formal, pode levar alguns dias ou meses, o que poderá prejudicar o servidor para a próxima avaliação, pois não tem conhecimento de como foram avaliados os seus critérios. Embora, Búrigo (2016) complementa que os cargos e funções seguem uma hierarquia e possuem canais formais de comunicação, assim como tratamento impessoal nas suas interações.

As reuniões são uma oportunidade em expor o resultado da avaliação, de imediato, e argumentação, quanto aos critérios avaliados, oportunizando ao servidor questionamento e exposição breve do resultado, oportunizando a melhoria do servidor no dia a dia do local de trabalho.

Em relação a realização de capacitação para os avaliadores de estágio probatório a maioria aponta que há treinamentos, dois respondentes informaram que há palestras, apenas um respondente informou que desconhece capacitação, conforme segue:

> "Desconheço capacitação, mas é necessário no mínimo dois avaliadores e estes são superiores imediatos do servidor avaliado" (RESPONDENTE nº 1).

Desta forma, percebe-se que o avaliador tem a oportunidade de receber orientações de como preencher os formulários de avaliação, especificar os critérios que devem ser observados e avaliados a cada seis meses, oportunizando possíveis falhas no desempenho do servidor.

Na fala do respondente nº 1 foi possível inferir que o mesmo não participou de nenhuma capacitação, pois não tem conhecimento, no entanto, espera-se possuir compreensão da legislação.

Destaca-se a importância da capacitação de todos os servidores envolvidos no processo de avaliação, quanto à atuação como avaliadores, não somente da chefia, objetivando conscientizá-los para o valor de cada avaliação, tanto para o servidor, quanto para administração pública, e as finalidades deste processo (SOUZA, 2016).

4.3.5 Opinião sobre a avaliação de estágio probatório

Quanto a opinião sobre a avaliação de estágio probatório dos respondentes, a questão foi apresentada de forma aberta a fim de obter especificidades, deste modo segue as respostas:

> "O processo de avaliação é um pouco subjetivo e amplo demais, não atinge realmente a expectativa de uma boa avaliação" (RESPONDENTE nº 1).
>
> "Acho que poderia ser informatizado o processo" (RESPONDENTE nº 2).
>
> "Acredito que cumpre sua função, ainda que possa ser aprimorada" (RESPONDENTE nº 3).
>
> .
> "Muito eficaz, fazendo que o servidor no início de carreira já saiba quais os objetivos que a administração necessita" (RESPONDENTE nº 4).
>
> "Precisa de melhorias" (RESPONDENTE nº 5).
>
> "Instrumento necessário e fundamental para a busca da melhoria funcional" (RESPONDENTE nº 6).
>
> .
> "Em alguns aspectos não explora ou reflete o desempenho do servidor" (RESPONDENTE nº 7).
>
> "Ineficaz e/ou ineficiente" (RESPONDENTE nº 8).

Verifica-se que alguns respondentes foram concisos e diretos nas respostas, não havendo muito detalhamento na opinião. Nota -se que há uma disparidade entre a opinião dos respondentes em relação a necessidade da existência do instrumento de avaliação, mas indicando possíveis melhorias na forma como é realizado atualmente, sugerindo a apresentação de mais aspectos e adaptações objetivado refletir da melhor maneira no desempenho do servidor.

Também se constata a ciência da responsabilidade do avaliador, no sentido de realizar uma avaliação refletindo a realidade da conduta do servidor, conforme o estudo de Reynaud (2016), onde menciona que o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório mexe com as emoções das pessoas, visto que acarreta na possível perda do cargo público.

4.3.6 Sugestão, crítica ou qualquer informação: processo de avaliação de estágio probatório

Em relação ao processo de avaliação de estágio probatório solicitou-se aos respondentes responsáveis pela avaliação uma sugestão, crítica ou qualquer informação, conforme segue abaixo:

> "Os quesitos para avaliação não deveriam ser subjetivos, precisam ser mais específicos e direto para avaliar o comportamento e ações dos servidores" (RESPONDENTE nº 1).
>
> "Acho que poderia ter treinamentos/palestras para desenvolver os servidores durante o período de estágio probatório" (RESPONDENTE nº 2).

> "Acredito que pode ser adaptado de acordo com a tecnologia disponível atualmente" (RESPONDENTE nº 3).
>
> "A Acolhida que era realizada antes da pandemia no Município de Pelotas é uma ferramenta ideal para que o servidor já tome ciência do processo de avaliação probatória" (RESPONDENTE nº 4).
>
> "Necessário mais atenção aos estagiários" (RESPONDENTE nº 5).
>
> "A implantação da informatização se faz necessária para maior agilidade no processo" (RESPONDENTE nº 6).
>
> "Creio que o processo aborda os itens essenciais à avaliação, no entanto, creio que a exploração de subitens; de avaliações particularizadas por área de atividade; ou qualquer outra forma de explorar mais amplamente as de habilidades e funções do servidor, acarretaria em um processo mais rico, completo e com maior reflexo da realidade laboral de cada segmento desempenhado na esfera pública" (RESPONDENTE nº 7).
>
> "É utilizado um instrumento genérico para os diversos cargos, trata-se de uma prática burocrática que por fim não verifica de forma objetiva a capacidade de servidor" (RESPONDENTE nº 8).

Observa-se a inquietação dos respondentes, e até mesmo a insatisfação em relação ao instrumento de avaliação em virtude da possibilidade de realizar a avaliação de uma forma fiel, eficiente e transparente, condizendo com o comportamento do servidor, referente ao seu cargo e o desempenho das sus funções, objetivando facilitar e agilizar a forma de avaliação.

É possível perceber a ciência dos respondentes, quanto a importância do processo de avaliação de desempenho, podendo ser visto como o primeiro contato de acompanhamento e avaliação do servidor público com a gestão de pessoas, de acordo com Reynaud (2016).

Destaca-se, o comentário a respeito de um instrumento genérico para a avaliação de diversos cargos, sabe-se que cada cargo possui uma atribuição, e os critérios da avaliação são únicos e pré-estabelecidos, restando a oportunidade de expor outros critérios, apenas nas observações, não sendo possível atribuir notas.

Deste modo, ressalta-se a conscientização dos servidores, quanto ao sistema de avaliação como um todo, ou seja, um processo constituído de etapas, ou melhor, avaliações, e não apenas a aplicação de um conceito final, gerando um ato administrativo de estabilidade ou exoneração (BÚRIGO, 2016).

Finalizando, apresenta-se um quadro com a síntese dos principais resultados encontrados neste estudo, exposto abaixo.

Quadro 11 - Síntese dos resultados encontrados

Categorias de Análise	Municípios		
	Pelotas	Rio Grande	São Lourenço do Sul
Instrumento de Avaliação	- Avaliação semestral; - 11 fatores avaliados; - Descrição dos fatores na legislação; - Após finalização do estágio, a documentação é arquivada na ficha funcional ou arquivo geral.	- Avaliação trimestral; - 09 fatores avaliados; - Não há descrição dos fatores, apenas citação; - Após finalização do estágio, a documentação é arquivada na ficha funcional.	- Avaliação trimestral; - 06 fatores avaliados; - Não há descrição dos fatores, apenas citação; - Não há identificação do procedimento adotado, após finalização do estágio.
Estabilidade	- Após três anos de efetivo exercício; - Não há nenhum fator condicionante.	- Após três anos de efetivo exercício; - Condição para progressão funcional do magistério.	- Após três anos de efetivo exercício; - Condição para gratificação de incentivo a título.
Exoneração	- A pedido ou *ex-offício*.	- A pedido ou de ofício.; - Três avaliações consecutivas insatisfatórias.	- A pedido ou de ofício.; - Três avaliações consecutivas insatisfatórias.
Suspensão	- Afastamentos legais, exceto férias; - Curso de formação; - Função gratificada ou cargo em comissão (atividades diferentes do cargo).	- Afastamentos superiores a 30 dias.	- Afastamentos superiores a 30 dias.
Avaliadores	- Envolvidos: chefia imediata, coordenadores, sete membros da CMADEP, prefeito, secretários, procurador geral do município e diretores de autarquias e entidades fundacionais; - Há especificação do avaliador: servidores titulares de cargo de hierarquia igual ou superior ao cargo do servidor estagiário.	- Envolvidos: chefia, cinco membros da Comissão Especial para Avaliar Pessoal em Estágio Probatório e prefeito; - Para o magistério também haverá a Comissão Permanente de Assuntos Funcionais.	Envolvidos: cinco membros da Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório, chefia imediata e prefeito.
Comunicação e Capacitação	- Assegurado assessoramento e o acompanhamento adequado ao servidor; - Comunicação do resultado: não há um padrão (reunião, ato oficial e etc); - Avaliadores: treinamentos e palestras; - Avaliado: obrigação de participar de atividades de integração, cursos de treinamento e aperfeiçoamento profissional.	- Ciência dos resultados da avaliação; - Comunicação do resultado: portaria de estabilidade; - Avaliadores: desconhecido; - Avaliado: dever de participar de todo e qualquer curso específico, referente às atividades de seu cargo.	- Assegurada vista a cada boletim de estágio probatório; - Comunicação do resultado: não identificado; - Avaliadores: não identificado; - Avaliado: dever de participar de todo e qualquer curso específico, referente às atividades de seu cargo; Formação inicial e regular.
Desenvolvimento Profissional	- Falta de comunicação e amizade entre o avaliador e o avaliado.	- Amizade entre o avaliador e o avaliado.	Não identificado.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desta forma, observa-se que apenas o município de Pelotas não vincula a aquisição da estabilidade com outro fator condicionante, diferentemente dos outros dois municípios que vinculam a estabilidade para fins de progressão e gratificação, corroborando com o estudo de Trottmann e Tibério (2012), onde sugere que a avaliação de desempenho seja um subsídio para outras políticas da gestão de pessoas no setor público.

Constata-se a diferenciação da periodicidade das avaliações realizadas nos três municípios: trimestral e semestral, esta pode ser considerada mais longa para o servidor conhecer suas inconsistências e possíveis falhar no exercício de suas atividades e conseguir alcançar melhorias, até mesmo em relação as notas obtidas.

Outro fator relevante está relacionado a exoneração, nota-se que após três avaliações insatisfatórias o servidor poderá ser exonerado, o que não ocorre no município de Pelotas, onde o servidor poderá ser exonerado, apenas no resultado final da média das notas obtidas nas seis avaliações de desempenho.

Por fim, percebe-se que embora as avaliações de estágio probatório dos municípios pesquisados sejam regulamentadas por leis e decretos, algumas categorias não estão especificadas na legislação, não havendo um padrão específico a ser adotado, permitindo aos avaliadores e demais envolvidos seguirem as orientações especificadas pela gestão de cada prefeitura, não havendo uma rigidez imposta pela legislação, esta característica já foi mencionada no estudo de Schikmann (2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar como ocorre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal da região sul no estado do Rio Grande do Sul, mediante pesquisa empírica efetuada em três municípios: Pelotas, Rio Grande e São Lourenço do Sul, desta forma, percebeu-se que o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório ocorre de forma gradual, por meio de formulários de avaliação, ou também chamados de fichas de avaliação, com critérios pré-estabelecidos, seguindo as orientações das legislações vigentes, as quais foram identificadas por meio de leis e decretos, disponibilizadas de forma virtual por meio do site de cada prefeitura, portanto, considera-se que este objetivo foi atingindo.

Para tanto, teve como objetivos específicos: identificar a legislação pertinente à avaliação de desempenho que rege os municípios da região sul, mapear os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho municipal, identificar como é a comunicação e capacitação para a realização da avaliação, caracterizar os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho municipal, analisar os procedimentos adotados, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal, e por último averiguar os aspectos que interferem no processo da avaliação do estágio probatório; sendo assim, desenvolveu-se um constructo para categorizar estes objetivos, por meio de sete categorias: instrumento de avaliação, estabilidade, suspensão, exoneração, avaliadores, comunicação e desenvolvimento e desenvolvimento profissional.

Desta forma, foi possível identificar a legislação pertinente à avaliação de desempenho que rege os municípios da região sul. Assim como, mapear os profissionais envolvidos na avaliação de desempenho municipal: avaliador, avaliado, secretário, membros da comissão e prefeito, conforme identificado em cada legislação, os quais possuem a responsabilidade de avaliar ou reafirmar a decisão do avaliador, e/ou aceitar o recurso do avaliado, tornado o servidor estável no cargo público.

Em relação a identificação de como é realizada a comunicação e capacitação, constatou-se que a maioria da capacitação é realizada por meio de treinamentos e palestras, permitindo o conhecimento prévio do instrumento de avaliação, critérios a serem observados e a forma como avaliar, bem como a capacitação dos avaliados é uma forma de integração do servidor junto ao setor público por meio de cursos de treinamento e aperfeiçoamento profissional com participação obrigatória para servidores em estágio probatório, quando convocados.

Esta obrigação possibilitará conhecimento dos procedimentos adotados para o desempenho de suas atividades, não possibilitando ao servidor alegar desconhecimento. Já quanto à comunicação, verificou-se que não há um padrão na forma de comunicação especificado nas legislações, bem como na finalização do estágio probatório, de acordo com os respondentes.

No tocante ao instrumento de avaliação, caracterizou-se como um instrumento claro e de fácil entendimento, tanto para o avaliador, como para o avaliado, onde apresenta os critérios a serem avaliados e seus fatores para avaliação, é um processo que repercute, tanto na administração pública, como na vida do servidor, em razão da permanência do servidor no cargo público. No entanto, poderia haver algumas melhorias no instrumento sobre os fatores para melhor adequação da avaliação. Em relação aos procedimentos adotados, após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho municipal, identificou-se que é elaborado o ato oficial e na maioria das vezes o processo é arquivado na ficha funcional do servidor ou arquivado no arquivo geral.

Consequentemente, apresenta-se os fatores que interferem no processo de avaliação na opinião dos respondentes, assim sendo: a comunicação, a relação de amizade entre o avaliador e o avaliado, a imparcialidade e até mesmo o próprio instrumento de avaliação, uma vez que já conste os critérios de avaliação pré-estabelecidos no formulário, não possibilitando a exploração de outros critérios ao avaliador, apenas a possibilidade de realizar apontamentos.

Por fim, considerando que todos os objetivos específicos foram respondidos, concluise que objetivo desta pesquisa foi alcançado, deste modo, ressalta-se a importância de todo o processo de avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório que deve transcorrer com respeito, atenção e transparência com o servidor, objetivando sua adaptação, conhecimento de suas deficiências e seu desenvolvimento, permitindo possíveis melhorias no desempenho das atividades junto ao setor público, não possibilitando ser apenas um mero instrumento de avaliação burocrático de aprovação ou reprovação dos servidores, e sim um instrumento de contribuição ao serviço público e reconhecimento do potencial do servidor apresentado no período de avaliação.

Algumas limitações no decorrer do desenvolvimento deste estudo foram identificadas como: a análise apenas da legislação, referente ao estágio probatório nas três cidades da região Sul do Rio Grande do Sul, em virtude da pandemia COVID-19, onde impossibilitou o contato com as pessoas envolvidas no processo de avaliação do estágio probatório, apenas possibilitou o retorno dos envolvidos por meio de aplicação de questionário. Assim como, a ausência da Prefeitura de São Lourenço do Sul na contribuição com o estudo.

Sugere-se a implantação de formulário de avaliação de desempenho informatizado, o qual poderá facilitar a comunicação do avaliador e do avaliado, no sentido de dar mais agilidade nas informações preenchidas, conforme sugerido por alguns respondentes, sendo que economizaria em papéis e locais para armazenamento destes formulários de avaliação, bem como outras formas de continuidade de aferição do desempenho.

Assim como, sugere-se que novas pesquisas possam analisar as demais cidades da região, assim como realizar a análise com os demais profissionais envolvidos na avaliação, como sugestão principal, os avaliados, que são parte relevantes no processo de avaliação.

6 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, P.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**, *14*(2), 211-226, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p211-226> Acesso em 17 de jun. de 2020.

ALMEIDA, D. R.; MEIRELES, A. S. Satisfação e Trabalho: uma análise do grau de satisfação dos servidores em estágio probatório da UFBA. In: **Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2015, Mar Del Plata. Anais...Argentina, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136146>. Acesso em 01 ago. 2020.

ALVES, M., KUBO, E., MARQUES, G., CAPELLARI, M., & Oliva, E. Feedback 360 graus nas agências reguladoras federais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 22, n. 72, ago. 2017. ISSN 2236-5710. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/65656>. Acesso em: 22 mai. 2020. doi: http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.65656.

AMORIM, T. N. G. F.; LUZ, L. C. S; SILVA, L. de B. (2011). Estágio Probatório: contribuição efetiva para o servidor público? **Revista Administração Pública e Gestão Social**, 3, 4, pp. 273-295, Viçosa, MG, 2011.

AZONASUL. **Associação dos Municípios da Região Sul.** Disponível em: <http://www.azonasul.org.br/Inicial > Acesso em: 04 de abr. de 2020.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira**: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: ed. 70, LTDA, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 2 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BEZERRA, L.; FILHO, O.; GOMES, M.; ZOUAIN, D. Avaliação de Desempenho Individual da Comissão Nacional de Energia Nuclear: um estudo meta-avaliativo. **Revista Meta: Avaliação**, 11(32), 495 – 516, 2019. doi: http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v11i32.1774

BDZS. **Banco de Dados da Zona Sul**. Disponível em: <http://www.bancodedadoszonasul.com.br/> Acesso em: 04 de abr. de 2020.

BIULCHI, A. F.; PAULI, J. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social - GDASS. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p. 129-137, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Home page **Portal do Planalto**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 26 mai. 2020.

BRASIL. **Decreto Federal nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm> Acesso em 10 de abr. de 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Portal do Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm> Acesso em: 06 de mai. de 2020.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE/Secretaria da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> Acesso em: 06 mai. 2020.

BÚRIGO, E. M. **Fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC durante o estágio probatório**, Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CABRERA, Luiz Carlos**. FUNDAP** - Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas. dez. 2008. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt.>Acesso em: 15 de ago. de 2020.

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-DF, 2011. Disponível em: < https: //conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/24056/a-avaliacao-periodica-de-desempenho-do-servidor-publico-estavel-efeitos-do-principio-da-eficiencia-sobre-o-desempenho-do-servidor-publico>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Percepções de Gestores e Funcionários Acerca de seus Limites e Possibilidades em uma Autarquia Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 23.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 32.ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2018.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, Brasil, v. 10, n. 2, p. 1-5, set. 2015. ISSN 1980-4865. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/330>. Acesso em: 30 abr. 2020.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Periódicos Cadastrados: BDTD; Scopus; Spell.** 2020.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. Coimbra: Edições Almedina S.A, 2014.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Jurídico Atlas, 2011.

DURANTE, M. O.; ZAVATARO, B. **Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública no Brasil:** a importância do uso de indicadores de avaliação de desempenho. São Paulo em Perspectiva, v. 21, n. 1, p. 76-91, jan./jun. 2007.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública.** Out. 2009.

ENSSLIN, L.; Dutra, A.; ENSSLIN, S.; KRÜGER, A.; GAVAZINI, A. (2017). Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania***, 22* (71). doi: http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v22n71.60544

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Perfil Socioeconômico RS – Municípios** (2020). Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/ > Acesso em 03 abr. de 2020.

FEITOSA, C.; CORRÊA, M.; LIMA, A. V. Q. **Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria**. 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GADELHA, C. P. **Profissionalização da função pública: estudo sobre o processo de avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório**. 2016. 125f. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

GAVAZINI, A. A. Comparativo entre os Modelos de Avaliação de Desempenho dos Servidores dos Poderes do Estado de Santa Catarina. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, p. 198-211, 2018.

GAVAZINI, A. A.; DUTRA, A. Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 158-174, 2016.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas em Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas em Pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOGLE. **Google Scholar** (2020). Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?q=> Acesso em: 30 de mai. de 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/s/panorama > Acesso em 07 de abr. 2020.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Uma Análise Multidimensional da Burocracia Pública Brasileira em Duas Décadas (1995-2016)**. Atlas do Estado Brasileiro (2019). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.phpoption=com_alphacontent&section=30&category=410&Itemid=352> Acesso em: 30 de abr. de 2020.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FEITOSA, C. M. C.; FREITAS FILHO, A. C. Análise do Processo de Avaliação de Desempenho Individual em uma Universidade Pública: Proposições de Melhorias. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 545-562, 2019.

LIMA, M. J. C. **A Avaliação do Estágio Probatório Docente no Estado do Amazonas: Estratégias para Garantia de Direitos e Oportunidades.** Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 119. 2018.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas- RAE**. v.1, n. 2,p. 1-12, jul/dez. 2002.

LUZ, L. C. S. **Um estudo de caso sobre a efetividade da avaliação do Estágio Probatório na Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2016.

LUZ, L. C. S.; FIGUEIREDO FILHO, D. B. Fatores que Explicam a Percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório em uma Instituição Pública Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 677-706, 2018.

MARCONI, N. As políticas de Recursos Humanos adotadas pelos governos estaduais: um diagnóstico da situação atual e possibilidades de avanços. In: FUNDAP; CONSAD (Org.). **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados**. Brasília: CONSAD; São Paulo: FUNDAP, 2006.

MARZOLA, Rogério Fagundes. **Avaliação de Desempenho na UnB: os Servidores Técnico-Administrativos em estágio probatório**. 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MEIRELLES, H. L **Direito Administrativo Brasileiro,** 36 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MESQUITA, F. A. A.; SILVA, A. V.; CARNEIRO, L. V.; SOUTO, I. B.; OLIVEIRA, I. T. N. As avaliações de desempenho nas esferas públicas de ensino: uma revisão sistemática da literatura. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 1, n. 16, p. 297-317, 2019.

MODESTO, P. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, n. 12, 2002.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio constitucional da eficiência. **Revista Diálogo Jurídico**, n. 2, 2007.

MOURA, E. S. F. **Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: O caso do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora**, (Dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública), 2016.

NACHTIGALL, V.; CÁNEPA, P. Estágio probatório no sul do Brasil: uma comparação de práticas utilizadas na esfera municipal. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 1, 23 mar. 2020.

ODELIUS, C.; SANTOS, P.; Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua de Efetividade. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador, BA, **Anais... ENANPAD**, Salvador, BA, 2006.

OLIVEIRA, A. A. L.; HAGEMEYER, R. C. C. As apropriações da profissão docente no estágio probatório: em busca de lógicas para além da avaliação de desempenho. **Revista Práxis Educativa**, v. 13, n. 2, 2018. Universidade Estadual de Ponta Grossa.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set.1996.

PAULA, F.; FEUERSCHUTTE, S. G.; PEREIRA, R. S. A avaliação de desempenho no Ministério Público de Santa Catarina: possibilidades para a atuação estratégica da área de gestão de pessoas na organização. In: **Encontro de Administração Pública e Governança**, 4., Vitória, 2010. Anais...Vitória, 2010.

PELOTAS. **Decreto Municipal nº 4.550 de 14 de agosto de 2003**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/p/pelotas/decreto/2003/455/4550/decreto-n-4550-2003-aprova-o-regulamento-do-estagio-probatorio-a-que-estao-sujeitos-os-servidores-publicos-do-municipio-de-pelotas?q=decreto%204550>. Acesso em: 10 de dez. de 2020.

PELOTAS. **Lei Municipal nº 3.008 de 13 de dezembro de 1986**. Disponível em: <http://server.pelotas.com.br/interesse_legislacao/leis/1986/Lei_n_3.008.pdf> Acesso em: 15 de abr. de 2020.

PELOTAS. **Lei Municipal nº 3.116 de 13 de maio de 1988**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/plano-de-cargos-e-carreiras-pelotas-rs> Acesso em: 14 de abr. de 2020.

PELOTAS. **Lei Municipal nº 4.449 de 13 de dezembro de 1999**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/p/pelotas/lei-ordinaria/1999/445/4449/lei-ordinaria-n-4449-1999-dispoe-sobre-as-normas-do-estagio-probatorio-de-que-trata-o-art-41-da-constituicao-federal-com-relacao-a-redacao-dada-pela-emenda-constitucional-19-98-para-o-municipio-de-pelotas-e-da-outras-providencias?q=4449%2F1999.> Acesso em: 10 de dez. de 2020.

PELOTAS. **Prefeitura Municipal de Pelotas**. História. Disponível em: <https://www.pelotas.com.br/cidade/historia> Acesso em: 15 de abr. de 2020.

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

REIFSCHNEIDER, M. B. **Considerações sobre avaliação de desempenho.** Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2008, vol.16, n.58, pp.47-58. ISSN 1809-4465. https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

RIO GRANDE. **Decreto Municipal nº 7.833 de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: < http://leismunicipa.is/ctrfn> Acesso em: 18 de nov. de 2020.

RIO GRANDE. **Lei Orgânica do Município de Rio Grande/RS de 02 de abril de 1990**. Disponível em: http://leismunicipa.is/tmghs. Acesso em: 18 de nov. de 2020.

RIO GRANDE. **Lei Municipal nº 5.370 de 02 de dezembro de 1999**. Disponível em: <http://leismunicipa.is/phbsd> Acesso em: 18 de nov. de 2020.

RIO GRANDE. **Lei Municipal nº 5.336 de 16 de setembro de 1999**. Disponível em: <http://leismunicipa.is/sdhpb>Acesso em: 07 de dez. de 2020.

RIO GRANDE. **Lei Municipal nº 5.819 de 07 de novembro de 2003**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/estatuto-do-servidor-funcionario-publico-rio-grande-rs> Acesso em: 18 de abr. de 2020.

RIO GRANDE. **Lei Municipal nº 5.820 de 07 de novembro de 2003**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-de-cargos-e-carreiras-rio-grande-rs> Acesso em: 10 de dez. de 2020.

RIO GRANDE. **Prefeitura Municipal de Rio Grande**. Rio Grande, Cidade Histórica. Disponível em: <http://www.riogrande.rs.gov.br/rio-grande-2/#link> Acesso em: 18 de abr. de 2020.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SÃO LOURENÇO DO SUL. **Lei Orgânica do Município de São Lourenço do Sul de 29 de março de 1990**. Disponível em: < http://leismunicipa.is/jnbix> Acesso em: 11 de nov. de 2020.

SÃO LOURENÇO DO SUL. **Lei Municipal nº 2.518 de 26 de julho de 2002**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/sao-lourenco-do-sul/lei-ordinaria/2002/251/2518/lei-ordinaria-n-2518-2002-dispoe-sobre-o-regime-juridico-dos-servidores-publicos-do-municipio-revoga-a-lei-municipal-n-1794-de-27-de-janeiro-de-1992-suas-alteracoes-e-da-outras-providencias> Acesso em: 05 de abr. de 2020.

SÃO LOURENÇO DO SUL. **Lei Municipal nº 3.332 de 09 de fevereiro de 2012**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-de-cargos-e-carreiras-sao-lourenco-do-sul-rs > Acesso em: 11 de abr. de 2020.

SÃO LOURENÇO DO SUL. **Lei Municipal nº 3.331 de 09 de fevereiro de 2012**. Disponível em: <http://leismunicipa.is/jxdin> Acesso em: 11 de nov. de 2020.

SÃO LOURENÇO DO SUL. **Prefeitura Municipal de São Lourenço do Sul**. História da Cidade. 2020. Disponível em: <https://www.saolourencodosul.rs.gov.br/portal/cidade/12/Hist%C3%B3ria-da-Cidade> Acesso em: 05 de abr. de 2020.

SAMPAIO, K. R. **Estágio probatório: a teleologia de suas disposições legais quanto ao prazo, direitos e deveres.** Vol. 4 - n° 2, p. 1 – 22, 2011. Disponível em: < http://ww2.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol4-2-2011/artigo5.pdf> Acesso em 01 de mar. de 2021.

SAMPAIO, R. F; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para sintética criteriosa da evidência. **Revista Brasileira de Fisioterapia**. São Carlos, v. 11, n. 1, pág. 83-89, fevereiro de 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 de ago. de 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. (Cap.7-8).

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. (ENAP) - Brasília: 2010.

SENADO FEDERAL. Senado Notícias - **Reforma Administrativa**, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/tags/Reforma%20Administrativa> Acesso em: 07 set. 2020.

SILVA, E. N.; LOBATO, D. G.; GUIMARÃES, M. I. P.; COSTA, C. B.; MIGUEL, E. A. A. Importância da Avaliação de Desempenho do Servidor Público enquanto Dispositivo Funcional: Conceitos e Vantagens. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXV, nº. 67, 2015.
Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-avaliacao-de-desempenho-do-servidor-publico-enquanto-dispositivo-funcional>. Acesso em: 30 mai. 2020.

SILVA, C. S. S.; PINTO, C. C.; MOURA, H. N.; ARANTES, B. 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 da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018.

SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união X seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 53-68, 2012.

SOUZA, L. B., **Análise da Avaliação de Desempenho do Servidor Técnico-administrativo, no Estágio Probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo**, (Dissertações de mestrado profissional) 2019.

SUDANO, C. G. P. **Estágio Probatório e Reformas na Gestão Pública: Um Estudo de Caso da Avaliação no Início de Carreira no Estado de São Paulo**. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública:** uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. São Paulo: Atlas, 2015.

TROTTMANN, P.; TIBÉRIO, A. A. Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura do Município de São Paulo e seus desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 1, p. 453-473, Janeiro-Junho, 2012. 21 página(s).

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho na Administração de Universidade Pública: Análise Bibliométrica da Literatura Nacional e

Internacional. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 3, p. 116-125, 2013.

VELASCO, S. M. V. **Gestão de Desempenho: Estudo de uma carreira típica da Administração Pública Federal.** In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. (ENAP) - Brasília: 2010.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

VIEIRA, E. L.; BORTOLUZZI, S. C. Estruturação de um Modelo Multicritério para Avaliar o Desempenho da Prestação de Serviços em um Fórum Judiciário em Munícipio do Sudoeste do Paraná. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. Edição Especial 1, p. 3-20, 2020.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas.** 1ª ed. Campus, 2009.

7 APÊNDICE

PESQUISA SOBRE ESTÁGIO PROBATÓRIO

Olá,

Meu nome é Cristiane Padilha, sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Estou na fase de coleta de dados para minha pesquisa intitulada: "Papel da avaliação de desempenho no estágio probatório: uma reflexão na esfera municipal no Sul do Rio Grande do Sul". Gostaria de contar com a sua colaboração para responder alguns questionamentos que não estão especificados nas legislações vigentes, visto que a pesquisa tem como objetivo geral, analisar como ocorre o processo de avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor municipal da região sul no estado do Rio Grande do Sul, e está sob orientação da Prof.ª Dra. Francielle Molon (UFPEL).

O questionário é objetivo e não é necessário nenhum tipo de identificação – as informações serão utilizadas, apenas para fins acadêmicos. O tempo estimado de preenchimento é no máximo cinco minutos. Para participar, clique no link a seguir.

Se tiver alguma dúvida, não hesite em me contatar no seguinte e-mail: crispadilha-pel@gmail.com. Desde já, agradeço a sua colaboração!

Atenciosamente,

Cristiane Cardozo Padilha

*Obrigatório

Dados

Prefeitura: *

( ) Pelotas ( ) Rio Grande ( ) São Lourenço do Sul

1 – Qual seu cargo? *

_____

2 – Vínculo *

( ) Estatuário

( ) Celetista

( ) Cargo em Comissão

3 – Idade *

( ) até 30 anos

( ) 31 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos

( ) mais de 50 anos

4 – Gênero *

( ) masculino

( ) feminino

( ) Outro: _____

5 – Grau de Instrução *

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Ensino superior

( ) Pós-graduação

6 – Tempo de serviço *

( ) até 1 ano

( ) de 2 a 5 anos

( ) de 6 a 10 anos

( ) mais de 10 anos

7 – Qual seu envolvimento perante as avaliações de estágio probatório? *

( ) avaliar

( ) arquivar

( ) Outro: _____

8 – Qual o procedimento adotado ao instrumento de avaliação de estágio probatório após finalizado? *

( ) arquivado na ficha funcional do servidor;

( ) arquivado no setor do servidor;

( ) Outro:_____

9 – Como é realizada a comunicação do resultado da avaliação ao avaliado? *

( ) reunião

( ) e-mail

( ) Outro: _____

10 – Como é realizada a capacitação para os avaliadores? *

( ) treinamentos

( ) palestras

( ) Outro: _____

11 – Quais são os aspectos que interferem no processo da avaliação do estágio probatório, como instrumento de desenvolvimento? *

( ) amizade entre avaliador e avaliado

( ) falta de comunicação

( ) Outro: _____

12 – Já fez ou faz parte da Comissão Municipal de Avaliação do Estágio Probatório? *

( ) sim

( ) não

13 – Qual sua opinião sobre a avaliação de estágio probatório? *

_____

_____

_____

14 – Acrescente alguma sugestão, crítica ou qualquer informação referente ao processo de avaliação de estágio probatório: *

_____

_____

_____