

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO**

### **ANALYSIS OF PERFORMANCE TECHNICAL ADMINISTRATIVE SERVER PERFORMANCE EVALUATION**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ligiane Bornela de Souza, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil, lg.bornela@gmail.com

Elaine Cristina Gomes da Silva, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil, ecristinags@gmail.com

#### **Resumo**

Considera-se estágio probatório o período de adaptação, treinamento e avaliação do servidor, em efetivo exercício, que ingressou em cargo público em virtude de aprovação em concurso. Durante esse período a aptidão e a capacidade do servidor serão objetos de avaliação para o desempenho, por comissão constituída para essa finalidade, como condição necessária para a aquisição da estabilidade. O objetivo deste trabalho foi descrever a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, durante o período de estágio probatório, na Universidade Federal do Espírito Santo, esclarecendo como ocorrem as etapas do processo avaliativo. Este estudo é de natureza teórico-aplicada, com abordagem exploratória, qualitativa e documental. A discussão dos resultados foi por meio de análise de conteúdo, baseada nas Resoluções internas da Universidade em questão, na Constituição Federal e demais Leis que versam sobre o assunto, sendo essas as fontes de dados deste trabalho. Concluiu-se que a avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório, na UFES, carece de alguns aperfeiçoamentos, no que tange às etapas avaliativas e aos critérios ao formar a comissão de avaliação do servidor.

**Palavras-chave:** Performance evaluation; Probationary stage; Public server; Public administration.

#### ***Abstract***

The probationary stage is considered the period of adaptation, training and evaluation of the employee, in effective exercise, who entered public office due to approval in the competition. During this period the aptitude and capacity of the server will be subject to performance appraisal by a commission set up for this purpose as a necessary condition for the acquisition of stability. The objective of this paper was to describe the performance evaluation of the technical-administrative server during the probationary period at the Federal University of Espírito Santo, clarifying how the stages of the evaluation process occur. This study is theoretical and applied, with exploratory, qualitative and documentary approach. The discussion of the results was through content analysis, based on the internal Resolutions of the University in question, the Federal Constitution and other laws dealing with the subject, which are the data sources of this work. It was concluded that the performance evaluation of the probationary server at UFES needs some improvements regarding the evaluation steps and criteria when forming the server evaluation committee.

**Keywords:** Performance Evaluation; Efficiency; Probationary stage; Public server.

#### **1. INTRODUÇÃO**

A avaliação de desempenho não é uma prática tão recente, pois a partir do momento que se estabelece um contrato de trabalho o desempenho do contratado passa a ser avaliado, visando identificar se os resultados obtidos atendem às expectativas do contratante.

Os sistemas formais de avaliação também são antigos, visto que em plena Idade Média, a Companhia de Jesus<sup>1</sup> já usava um sistema combinando relatórios e notas das funções e da capacidade “de cada um dos seus jesuítas que pregavam a religião pelos quatros cantos do mundo em uma época em que o navio à vela era a única forma de transporte e de comunicação” (CHIAVENATO, 2009, p. 246).

No Brasil, a Constituição de 1824 apontava o mérito, ou seja, o desempenho individual como um critério para a admissão ao serviço público: “todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos, ou Militares, sem outra diferença, que não seja dos seus talentos, e virtudes” (BRASIL, 1824, art. 179, inciso XIV).

Essa Constituição, no que tange à entrada ao serviço público, estabelecia no Brasil, pela primeira vez, “a possibilidade de um critério meritocrático, embora não fornecesse instrumentos para orientar a prática social na mesma direção”. No entanto, a partir da Lei 284/1936, também chamada de lei do reajustamento<sup>2</sup>, foi institucionalizado o sistema do mérito mediante concurso e foram estabelecidas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho na administração pública (BARBOSA, 1996, p. 71).

Entretanto, a prática de avaliar o desempenho no serviço público brasileiro foi introduzida por meio da Emenda Constitucional 19 de 04 de junho de 1998, como condição necessária para o servidor adquirir a estabilidade, durante o seu período de estágio probatório. Portanto, o simples decurso de tempo não é mais suficiente para aquisição da estabilidade, é fundamental que haja avaliação de desempenho realizada por comissão instituída para essa finalidade.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta, sistemática e gerencial extremamente valiosa na gestão de pessoas, uma vez que permite estimar os resultados obtidos por uma pessoa ou por grupo específico, em determinada área e período (MARRAS, 2011). Ela “visa melhorar o desempenho dos indivíduos e a eficiência da organização” (SANTOS; LIMA, 2011, p. 01).

Ao assumir suas atividades o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo será submetido a um período de avaliação, em que sua aptidão e capacidade serão objetos de apreciação para o desempenho do cargo, obedecendo aos critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). Esse período é chamado de estágio probatório e se refere aos três primeiros anos do servidor no órgão público, cujo desempenho satisfatório é condição necessária para adquirir a estabilidade. Concomitantemente, é a oportunidade que a instituição tem para aferir o profissional no que tange ao desempenho do seu trabalho e ao atendimento das necessidades institucionais.

A avaliação de desempenho, realizada durante o estágio probatório, é uma avaliação global que não, necessariamente se concentra num único momento, mas que pode ser desdobrada em etapas, de modo a acompanhar o desenvolvimento do servidor ao longo do tempo e sua adaptação (MODESTO, 2002).

À vista disso, o objetivo desta pesquisa concentra-se em descrever a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, durante o período de estágio probatório, na Universidade Federal do Espírito Santo, esclarecendo como ocorrem as etapas do processo avaliativo.

## **2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO**

Na concepção de Coelho Junior (2011) avaliar o desempenho consiste em identificar informações válidas, coerentes e sistemáticas, bem como atribuir um juízo de valor sobre o

---

<sup>1</sup> Fundada por Santo Inácio de Loyola.

<sup>2</sup> Concessão de reajuste aos servidores públicos.

conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo acerca do quanto o desempenho está de acordo com o esperado para o cargo.

Para Oliveira (2006, p. 271) a avaliação de desempenho é:

uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho [...], para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

A avaliação de desempenho “é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização”. A avaliação individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo para alcançar os objetivos institucionais (MARQUES, 2015, p. 27).

Martins (2010, p. 45), define a avaliação de desempenho como:

um instrumento de gestão que busca identificar se as competências dos colaboradores internos estão compatíveis com as funções que desempenha. [...] Não pode ser vista apenas para medir o desempenho passado, mas contribuir para definir um desempenho futuro. Deve servir para modificar comportamentos, formar atitudes novas.

Dentre as diversas aplicações e funcionalidades dessa relevante ferramenta nas organizações, Marras (2011) cita as seguintes:

- I. Identifica os colaboradores que precisam de aperfeiçoamento e treinamento;
- II. Estabelece o nível de contribuição de cada avaliado nos resultados da instituição;
- III. Aponta os novos talentos e destaques na organização;
- IV. Favorece o autodesenvolvimento dos colaboradores ao fornecer o *feedback*;
- V. Aprimora a produtividade e o desempenho das pessoas na organização;
- VI. Subsidiar ações de promoções e méritos.

No serviço público, a busca por uma gestão eficiente e de qualidade tem levado os gestores a reconhecerem e utilizarem as competências e habilidades dos servidores para melhor atender ao cidadão. Com isso surge um grande desafio para a gestão de pessoas: construir mecanismos para motivar o servidor, alinhando seus objetivos aos objetivos e metas institucionais. É preciso identificar as competências e habilidades do servidor e verificar se seu conhecimento está de acordo com a função que desempenha na administração pública e isto é possível através da avaliação de desempenho (MARTINS, 2010).

Através da avaliação de desempenho, de uma instituição,

podemos identificar as áreas nas quais o treinamento se faz necessário, se os critérios de seleção utilizados estão realmente adequados, se estão selecionando as pessoas certas para os lugares certos, que funcionários devem ser remanejados para serem melhor aproveitados (BARBOSA, 1996, p. 61).

A Lei 11.784/2008, art. 142, afirma que “a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (BRASIL, 2008). Ressalta-se que tais critérios e fatores foram aprovados pelo Decreto 7.133/2010, art. 4º, §1º e §2º, e devem ser observados pelos órgãos e entidades ao realizarem o processo de avaliação de desempenho individual dos servidores (BRASIL, 2010).

- I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
  - II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
  - III - trabalho em equipe;
  - IV - comprometimento com o trabalho; e
  - V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.
- § 2º [...]
- I - qualidade técnica do trabalho;
  - II - capacidade de autodesenvolvimento;
  - III - capacidade de iniciativa;
  - IV - relacionamento interpessoal; e
  - V - flexibilidade às mudanças.

Para que haja efetividade no processo avaliativo é fundamental que ocorra revisão dos métodos de avaliação, observando os critérios e instrumentos, adequando-os à realidade institucional; uma preparação dos avaliadores, com vistas a facilitar o conhecimento e o comprometimento; implantação de uma cultura na instituição que compreenda que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Nesse raciocínio, Bergue (2010) esclarece que pouco efeito surtirá o enorme esforço empreendido em elaborar complexos instrumentos de avaliação de desempenho, se as pessoas não estiverem dispostas a avaliar e a serem avaliadas, e se o modelo de gestão não incorporar essa dimensão que é inerente a pessoas, principal assunto de que se trata.

Para Chiavenato (2009), avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios como isonomia, imparcialidade, justiça e, ao mesmo tempo, com motivação, não é tão simples. Portanto, muitas organizações constroem seu sistema avaliativo, ajustando às suas características peculiares, a seus objetivos e metas. Dentre os diversos métodos para avaliar o desempenho humano, menciona-se os mais tradicionais:

- a) Escalas gráficas: baseado em uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas estão os fatores da avaliação e nas colunas estão os graus de variação daqueles fatores. É um dos mais utilizados por proporcionar resultados mais confiáveis e por ser de simples entendimento (REYNAUD, 2016).
- b) Incidentes críticos: o avaliador concentra-se em determinar os pontos fortes (sucesso) e fracos (fracasso) do avaliado. Preocupa-se com os desempenhos, sejam positivos ou negativos, sem analisar traços de personalidade (MARRAS, 2011).
- c) Escolha forçada: fundamenta-se em avaliar por meio de escolha de frases que descreva o desempenho individual. Para a confiabilidade, é fundamental escolher frases adequadas, de forma conveniente e clara (REYNAUD, 2016).
- d) Comparativo: propõe análises comparativas entre um indivíduo e outro, ou entre o grupo que atua. Visa realizar confrontações individuais a fim de hierarquizar-los um a um (MARRAS, 2011).
- e) Autoavaliação: o indivíduo realiza uma reflexão sobre seu desempenho como um todo, ou seja, se autoavalia. Favorece a autoconfiança e reduz sobremaneira as parcialidades (REYNAUD, 2016).

Os órgãos públicos, para avaliar o desempenho dos servidores, introduzem o conceito e a tecnologia e desenvolve seu próprio sistema de avaliação, observados as suas especificidades, demandas e condicionantes internos ou; importa de outra instituição um modelo avaliativo procedendo a adaptações com vistas a adequá-lo à sua realidade (BERGUE, 2010).

Na administração pública têm-se duas modalidades de avaliação de desempenho de servidores públicos: a avaliação permanente de desempenho e a avaliação especial de desempenho. A primeira é um mecanismo de aferição permanente de desempenho do servidor no serviço público; a segunda é uma avaliação para fins de aquisição da estabilidade, realizada durante o período de estágio probatório (BERGUE, 2010).

### 3. O ESTÁGIO PROBATÓRIO DO SERVIDOR PÚBLICO

Denomina-se, tradicionalmente, estágio probatório o período de avaliação, adaptação e treinamento, em efetivo exercício, a que estão submetidos os servidores que ingressam em cargos públicos efetivos em virtude de aprovação em concurso. Carvalho Filho (2015, p. 700) define como 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”.

Modesto (2002, p. 03) afirma que estágio probatório trata-se de um período de experiência,

supervisionado pela administração, destinado a verificar a real adequação de agentes públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo (...) na primeira fase da relação funcional que encetam com o Estado (...). Busca-se avaliar a retidão moral, a aptidão para a função, a disciplina, a responsabilidade, a assiduidade, a dedicação e a eficiência dos agentes empossados e em exercício, mediante observações e inspeções regulares.

O estágio probatório pode ser definido, ainda, a partir da seguinte análise:

O lapso de tempo no qual o funcionário, em efetivo exercício do cargo para o qual foi nomeado e tomou posse, será avaliado, estará em observação, em relação ao cumprimento dos requisitos morais, profissionais e de desempenho do cargo, após o mesmo será confirmado nos quadros funcionais e adquirirá estabilidade (ARAÚJO, 2010, p. 354).

Em suma, o servidor público nomeado por meio de concurso se torna estável após três anos no cargo efetivo. O período entre o exercício das atividades e a aquisição da estabilidade é denominado estágio probatório, que tem como propósito averiguar o desempenho do servidor mediante avaliação de desempenho, por comissão instituída para essa finalidade (DI PIETRO, 2017).

O estágio probatório espelha o instrumento de avaliação e sua aplicabilidade somente é adequada quando o servidor, de fato, é aferido em relação ao efetivo exercício de suas funções, ou seja, o agente público precisa demonstrar sua capacidade e aptidão para exercer as atribuições inerentes ao cargo em que foi provido, pelo período de três anos (CARVALHO FILHO, 2015).

Percebe-se que o cumprimento do estágio probatório se subordina a uma ordem temporal e avaliativa. A exigência de ordem temporal é quando se refere aos três anos de efetivo exercício; já a ordem avaliativa, quando menciona o cumprimento regular das atribuições e deveres inerentes ao cargo (PONTUAL, 2011).

Esse período avaliativo constitui-se como etapa, fundamental, para selecionar os profissionais que satisfaçam, de fato, os requisitos indispensáveis ao bom desempenho do serviço público (SILVA, 2013), uma vez que o estágio probatório é o período em que o servidor é avaliado quanto aos critérios essenciais para exercer as atividades inerentes ao cargo ao qual foi investido, relativos ao interesse público (CARVALHO FILHO, 2015), como também, aferir competências que não são avaliadas no exame seletivo, haja vista que o foco é o conhecimento técnico e prático específico, sem qualquer avaliação comportamental (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011).

Isto posto, o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para desempenho do cargo em provimento, pois de acordo com o § 4º, acrescentado ao art. 41, pela Emenda Constitucional 19/1998, para adquirir estabilidade o servidor será submetido à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (CONCATTO, 2013). Decorrente de previsão constitucional, a avaliação de desempenho em estágio probatório é condição para adquirir a estabilidade. Nesse sentido, a administração pública deve realizar tal avaliação, sob pena por desprezar o princípio da legalidade (MODESTO, 2002).

A Lei 8.112/1990, art. 20, aponta os fatores que deverão ser observados durante a avaliação de desempenho do servidor. Obedecendo a essa obrigatoriedade, as instituições públicas federais realizam as avaliações de estágio probatório com base nesses fatores. Rangel e Canello (2012) os definem da seguinte maneira:

- a) Assiduidade: relaciona à frequência sem faltas, pontualidade, à inexistência de atrasos, ausências e a saídas antecipadas.
- b) Disciplina: respeito às leis, normas, às disposições regulamentares e ao irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão com fidelidade e presteza, obedecendo às determinações de sua chefia e superiores hierárquicos.
- c) Capacidade de iniciativa: refere ao esforço pessoal e dedicação no desempenho das atribuições, bem como atualização de conhecimentos, técnicas e práticas.
- d) Produtividade: o quanto de ações e tarefas é capaz de realizar com eficácia, de maneira rápida e correta.
- e) Responsabilidade: assumir quaisquer resultados decorrentes de ações praticadas pelo servidor ou, parcialmente, pela equipe de trabalho.

Evidentemente existem outros fatores fundamentais para reconhecer a capacidade profissional do servidor em estágio probatório. Entretanto, a legislação “elencou apenas estes cinco como ensejadores do reconhecimento, pela administração, da proficiência mínima exigida”. Existindo esses cinco critérios, em grau suficiente, o servidor será confirmado no cargo, bem como obterá a estabilidade no serviço público (RIGOLIN, 1995, p. 108).

A administração pública, por meio do estágio probatório, pode refinar seu quadro de pessoal da melhor forma, não apenas através do conhecimento técnico, que é aferido por intermédio do concurso público, mas também pela avaliação de critérios como assiduidade, responsabilidade e comprometimento, os quais só podem ser observados e aferidos durante o momento em que o servidor desempenha suas funções (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011).

Os processos seletivos externos caracterizam-se pela realização de concursos públicos, por meio de provas ou de provas e títulos, conforme previsto na legislação. As provas abrangem conteúdos amplos e profundos, exigindo elevado nível de conhecimento para aprovação e classificação de acordo com o número de vagas estabelecido no certame. No entanto, sem o perfil adequado para um bom desempenho do cargo, sem integração e sem um curso de formação ou treinamento para viabilizar e identificar as competências interpessoais e gerenciais, problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e os elevados índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse processo (PIRES et al., 2005).

É certo que algumas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um determinado período de contato, de modo que permita reconhecer as potencialidades, atitudes e outros aspectos relacionados ao comportamento individual. Dessa forma, é interessante proceder à avaliação de perfil em cursos de ambientação e socialização com a instituição; realizar dinâmicas de grupo e entrevistas para avaliar conhecimentos, reações e atitudes dos

servidores; aplicar testes psicológicos para identificar tendências, características e padrões de atitudes, considerando as características do cargo ou posto de trabalho (PIRES et al., 2005).

É fundamental que o estágio probatório não seja encarado como uma mera exigência constitucional, como obstáculo burocrático superado pelo decorrer do tempo, mas, sobretudo, como uma ferramenta efetiva de autodesenvolvimento e inclusão do servidor no âmbito das instituições públicas (SOARES, 2013).

Os três primeiros anos do servidor na instituição pública, considerado como estágio probatório, inclui o período em que ele é recebido na organização, conhece a equipe de trabalho, possui contato direto com suas funções e busca informações diversas para integrar-se e familiarizar-se com a instituição (BRITO, 2017). Portanto, acredita-se que propor um plano de trabalho para o servidor, instituir um programa efetivo de integração do novo profissional na instituição e implantar um sistema avaliativo que inclua autoavaliação, envolva a chefia imediata e colegas de equipe, têm muito a contribuir para um processo avaliativo efetivo e com qualidade (PIRES et al., 2005).

### **3.1 A Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório**

A avaliação de desempenho dos servidores públicos foi introduzida, no Brasil, a partir da Emenda Constitucional 19/1998, que alterou a redação do art. 41 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998).

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

[...]

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Nestes termos, o período probatório a que se submete o servidor público é de três anos. No entanto, o simples decurso de tempo não é mais suficiente para aquisição da estabilidade, é fundamental que haja avaliação especial de desempenho realizada por comissão instituída.

A simples fluência do período probatório, correspondente a três anos, não é mais suficiente para garantir a aquisição da estabilidade por parte do servidor público, impondo-se à administração a efetiva verificação do desempenho do servidor no exercício do cargo, mediante procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado (BERGUE, 2010, p. 32).

O período de estágio probatório propõe instruir, adaptar e avaliar o servidor para o desempenho das funções e, para isso, é indispensável avaliação no intuito de mensurar sua aptidão e habilidade no cargo ao qual foi provido (MEIRELLES, 2009). Depois de submetido à avaliação, por comissão constituída para esse fim, nos moldes da Emenda 19/1998, o servidor será declarado apto ou não para ocupar o cargo público efetivo (BRASIL, 1998).

Modesto (2002) esclarece que a avaliação de desempenho é especial e obrigatória. Especial, uma vez que é realizada especificamente durante o estágio probatório e, embora não seja necessariamente num único momento, pode ser desdobrada em várias etapas, de modo a acompanhar o desenvolvimento do servidor público ao longo do tempo e suas dificuldades de adaptação, ao contrário da avaliação de desempenho, realizada periodicamente pela administração, para aferir a qualidade da atuação de servidores já estáveis. Ao mesmo tempo é considerada obrigatória, visto que é constitucional, não pode ser dispensada e, nem tão pouco, admite a inércia da administração, já que é condição obrigatória para a aquisição da estabilidade, conforme dispõe a legislação.

A avaliação de desempenho, com foco no estágio probatório, surgiu a partir da necessidade em adaptar o servidor recém-ingressado na instituição e da premissa de que, quanto mais

elevado for o nível de adaptação deste servidor, maior será sua produtividade, desenvolvimento profissional e pessoal. Camargo e Sanchez (1997) ressaltam alguns objetivos essenciais para a avaliação de desempenho no estágio probatório:

- I. Acompanhar sistematicamente o desempenho do servidor no setor de trabalho, mediante o uso de mecanismos específicos;
- II. Identificar fatores que interferem o desenvolvimento profissional;
- III. Fornecer retorno às chefias com análise do seu perfil, de modo que atenda às necessidades da equipe de trabalho;
- IV. Incentivar relação intergrupa, oportunizando a comunicação entre servidor e chefia;
- V. Reconhecer os que possuem necessidades de treinamento, assistência social ou psicológica e remanejamentos;
- VI. Encaminhar as informações às instâncias competentes, a fim de propor soluções inerentes a cada caso;
- VII. Promover o aprimoramento das técnicas utilizadas, buscando novas formas de atuação com as necessidades da instituição.

Na concepção de Dantas, Cortopassi e Pontes (2006) cada órgão, de acordo com sua realidade, estabelece os prazos intermediários, formulários e os métodos avaliativos, por meio de normas e regulamentos, mas sempre observando as previsões legais e as disposições gerais exigidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). A avaliação deve ocorrer, no mínimo, em três etapas; mas há instituições que o fazem com maior frequência e outras, cumpre apenas exigido pelo processo avaliativo, sem atentar para o desenvolvimento profissional e institucional, que deveria ser a meta da avaliação.

Acredita-se que a gestão de pessoas, de todos os lados, sofre resistência para implementar, efetivamente, as práticas de avaliação de desempenho. Sendo que, algumas distorções podem ser apontadas no processo avaliativo: carência de objetividade dos parâmetros escolhidos; influência da relação entre o avaliado e o avaliador; generosidade excessiva por parte do avaliador, falsidade e preconceito; obstáculos políticos que influenciam o avaliador a tomar certas decisões e distintos graus de rigor (SOARES, 2013).

Pantoja, Camões e Bergue (2010) afirmam que muitos problemas e resistências em relação à avaliação de desempenho originam do fato de não enfatizar que é o desempenho das pessoas no trabalho que deve ser objeto de avaliação, e não as pessoas. Pires et al. (2005, p. 38) complementam, com ênfase, que o desempenho “refere-se à atuação do funcionário em relação ao cargo que ocupa, tendo em vista as responsabilidades, atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera”.

Amorim, Luz e Silva (2011) mencionam que dificuldades são identificadas no êxito das avaliações e, por mais inovadores e adequados sejam os mecanismos legais, o processo somente funcionará através da legitimidade como prática social e de uma intensa mudança de mentalidade social. A avaliação de desempenho permite produzir uma análise minuciosa das atividades, responsabilidades e desempenho do profissional e, quando realizada de maneira criteriosa, proporcionará benefícios aos servidores, gestores, à instituição e ao serviço público.

Dada à importância da avaliação de desempenho no estágio probatório, esta exige não somente que seja conduzida conforme a esfera do juízo unilateral, mas deve promover uma relação ampla e integrada entre avaliador e avaliado, sempre com objetivo preventivo, de desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, buscando antecipar suas deficiências e dando menos ênfase ao aspecto punitivo (BERGUE, 2010).

Em suma, a avaliação de desempenho no estágio probatório constitui-se em uma importante ferramenta ao gestor público, visto que, com ela, é possível atingir objetivos institucionais e de desenvolvimento do servidor, dentre eles: validar testes de seleção; impulsionar a eficiência da organização ao aprimorar o desempenho dos agentes; verificar a permanência, ou não, do servidor no serviço público; bem como contribuir com a adaptação e o treinamento do servidor no exercício de suas funções (SOARES, 2013).

Isto posto, a fim de não somente atender ao mandamento constitucional, mas alcançar o seu efetivo propósito, a avaliação de desempenho no estágio probatório deve constituir parte de uma política de gestão de pessoas com vistas a integrar, socializar, desenvolver e qualificar os servidores (REYNAUD, 2016). Logo, realizar uma avaliação no intuito de mensurar a aptidão e habilidade do servidor no cargo, de modo que o estágio probatório seja, de fato, uma fase de treinamento, adaptação e avaliação do servidor no cargo público (SOARES, 2013).

#### **4. METODOLOGIA**

De natureza teórico-aplicada, este trabalho possui abordagem exploratória e qualitativa. No que tange à pesquisa exploratória, seu principal objetivo foi investigar informações sobre a avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório. Já com a abordagem qualitativa, visou-se analisar a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação, no estágio probatório, da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Classificada como documental, pesquisou-se as normas e regulamentos internos da UFES, além de vários instrumentos legais que versam sobre a avaliação de desempenho em estágio probatório. Na concepção de Severino (2007, p. 122-123), esse tipo de pesquisa “tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”.

Visando a descrição do funcionamento da avaliação de desempenho do técnico-administrativo da UFES, consultou-se previsões legais, normas, regulamentos e resoluções próprias da Universidade no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e, a partir de então, descreveu-se todo o processo avaliativo do servidor em estágio probatório.

Destarte, realizou-se uma análise de conteúdo fundamentada na Constituição Federal do Brasil e suas Emendas Constitucionais, o regime jurídico único dos servidores públicos federais, ou seja, a Lei 8.112/1990, opiniões de diferentes juristas e demais autores.

Após estudo das resoluções que regulamentam a avaliação de desempenho técnico-administrativo, durante seu período de estágio probatório, no âmbito da UFES, elaborou-se, para melhor compreensão, um fluxograma expondo todo o fluxo do processo avaliativo, incluindo sua tramitação entre os setores responsáveis, elaborado por meio do software Microsoft Visio, versão 2010. Cury (2005) esclarece que o fluxograma é uma ferramenta significativa para melhor entender como funciona o processo e a relação existente em cada etapa, evidenciando a origem, processamento e o destino da informação.

#### **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

##### **5.1 Descrição da Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório na UFES**

No âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo a avaliação de desempenho, no estágio probatório, do servidor técnico-administrativo em educação (TAE) está regulamentada na forma da Resolução 08/2007-CUn, alterada pelas Resoluções 38/2013-CUn e 07/2014-CUn.

De acordo com as referidas resoluções supracitadas serão avaliados, no decorrer do período de estágio probatório, a aptidão e o desempenho do servidor no cargo observando os fatores

de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Esses critérios avaliativos são desdobrados em outros, conforme disposto na Tabela 1.

CRITÉRIOS	ELENCO DE VERIFICAÇÃO
Assiduidade	Constância
	Pontualidade
Disciplina	Cumprimento de normas
	Discrição/ reserva sobre assunto de interesse interno
	Bom relacionamento
	Cooperação e participação em trabalhos em equipe
	Informa oportunamente imprevistos que impeçam seu comparecimento
	Assimila ensinamentos e faz transferência de aprendizagem
Iniciativa	Independência e autonomia de atuação
	Criatividade
	Tomada de decisão / facilidade na resolução de problemas
	Investe no autodesenvolvimento, procurando atualizar-se para o bom desempenho das atividades do cargo
	Encaminha correta e adequadamente os assuntos e dúvidas do dia a dia
Produtividade	Precisão
	Qualidade
	Rendimento
	Conhecimento do trabalho
	Utiliza os instrumentos de trabalho dentro de sua melhor capacidade produtiva
Responsabilidade	Comprometimento
	Conduta moral e ética profissional
	Dedicação e confiança
	Zelo pelo patrimônio da instituição

Tabela 1 – Critérios e seus desdobramentos na avaliação de desempenho da UFES

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da Resolução 07/2014-CUn (2014)

As resoluções supracitadas dispõem que as avaliações são realizadas em dois momentos: entre o 14º e o 15º mês e entre o 29º e o 30º mês do efetivo exercício do servidor, primeiro e segundo momento respectivamente. Para cada momento a chefia imediata do servidor designa uma comissão para avaliá-lo por meio de formulário próprio, construído na forma de escala gráfica. O conceito final do servidor avaliado decorre da média dos dois momentos da avaliação. É exonerado o servidor que não obtiver o mínimo de 78 pontos na conceituação final, ou seja, 50% do total dos pontos mais um.

A legislação não dispõe em quantas etapas a avaliação de desempenho, no estágio, deva ser realizada; no entanto, a literatura orienta que o processo avaliativo seja feito em vários momentos, como recomendam Rangel e Canello (2012) ao afirmar que, uma única avaliação não é suficiente para que o servidor se adeque e se adapte ao cargo, até porque não será possível que ele melhore seu desempenho em um segundo ciclo avaliativo. Porém, somente através de um processo avaliativo periódico, dividido em várias etapas, é capaz para perceber a evolução do servidor, oferecer-lhe oportunidades de superar suas deficiências, bem como permitir à instituição aferir melhor as potencialidades do novo profissional.

Nesse raciocínio, Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 351) ratificam que a avaliação de desempenho seja conduzida, no mínimo, uma vez por ano, mas semestralmente é até melhor. Eles argumentam explicando que “assim como os estudantes não gostam de ter a nota inteira de seu curso apoiada no resultado de um exame final, os funcionários também não sentem prazer em ter suas carreiras dependendo de apenas uma análise anual”. Segundo os autores, duas avaliações por ano aponta que menos desempenho será avaliado em cada etapa, ademais diminui a tensão que os profissionais associam às avaliações.

Considerando a designação da comissão para avaliar o desempenho do servidor, conforme dispõe a Emenda 19/1998, Bergue (2010) sugere observar alguns requisitos fundamentais ao compô-la: ser integrada por servidores estáveis, investidos em cargos não inferiores, em termos de complexidade, ao cargo ocupado pelo servidor avaliado; receber orientação e capacitação para o processo avaliativo; se possível, ser multidisciplinar, para alcançar perspectivas distintas de análise.

Na UFES o processo da avaliação de desempenho TAE é encaminhado à chefia imediata, que designa uma comissão composta por três membros e que poderá integrá-la ou por órgãos superiores (UFES, 2007). Percebe-se que o texto da Resolução 08/2007-CUn não menciona critérios ao compor a comissão para avaliar o desempenho do servidor em estágio probatório. Ademais, o Decreto 7.133/2010, art. 23, § 4º, dispõe que somente poderão compor a comissão de avaliação de desempenho, servidores em cargos efetivos e estáveis (BRASIL, 2010).

É fundamental, também, considerar a participação do servidor que atua diretamente com o avaliado, haja vista que existem alguns fatores que a pessoa da equipe pode julgar melhor do que a chefia imediata em função da proximidade física. Até porque favorece a autonomia da equipe de trabalho, reforça a importância da cooperação e aumenta a precisão e a efetividade do processo avaliativo (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014). A chefia e colegas de trabalho passam a ser vistos como aliados e parceiros na busca do aperfeiçoamento profissional (MARQUES, 2015).

Dessa forma, acredita-se que quando o servidor participa da avaliação, se autoavaliando, ele tem oportunidade de repensar sua postura enquanto profissional e questionar sobre seu desempenho, perceber suas dificuldades, reconhecer onde há necessidade de mudança e obter informações importantes para um processo de autodesenvolvimento e qualificação.

Para corroborar Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 351) esclarecem que, com as autoavaliações a resistência e a tensão dos profissionais, em relação ao processo, são reduzidas além de se transformar num excelente meio de estimular discussões entre chefia e servidor avaliado, abrindo espaço para um diálogo construtivo, por meio do *feedback*, sobre o desempenho do servidor.

Em síntese, a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor técnico-administrativo da UFES, conforme dispõem as Resoluções 08/2007, 38/2013 e 07/2014, todas do Conselho Universitário, apresenta-se na Figura 1.

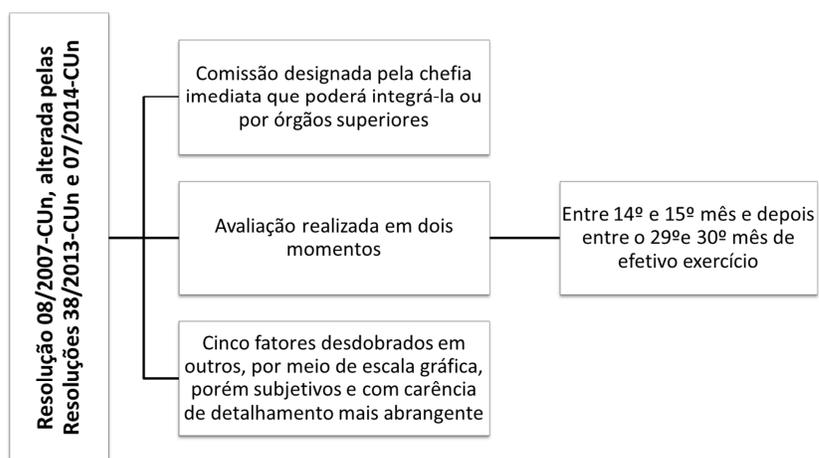


Figura 1 – Síntese da avaliação de desempenho do TAE da UFES  
 Fonte: Resoluções 08/2007, 38/2013 e 07/2014 (UFES, 2007, 2013, 2014)  
 Nota: Adaptado pelas autoras

## 5.2 Etapas do Processo da Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório na UFES

A Figura 2 demonstra todo o fluxo do processo de avaliação de desempenho do servidor na UFES, ou seja, desde quando é gerado no setor de lotação do servidor até a finalização do período de estágio probatório, momento quando emite a portaria de estabilidade ou exoneração do servidor no cargo efetivo, incluindo a tramitação entre os setores responsáveis.

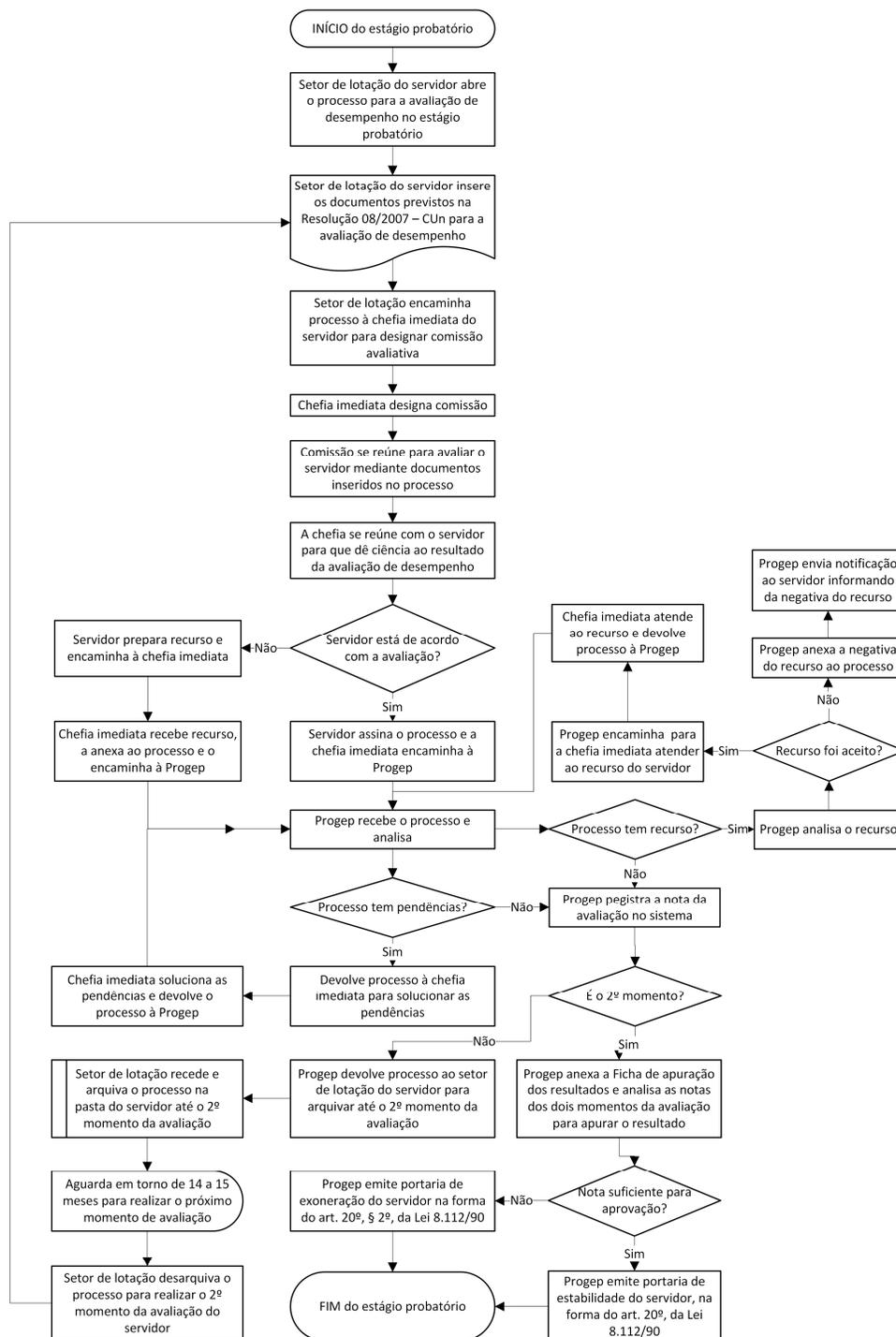


Figura 2 – Fluxo do processo da avaliação de desempenho do TAE da UFES

Fonte: Elaborado pelas autoras

O período de estágio probatório inicia-se quando o servidor entra em exercício, ou seja, quando assume suas atividades na instituição. Na UFES a primeira avaliação de desempenho ocorre entre o 14º e 15º mês de efetivo exercício do servidor. Nesse momento o processo inicial de avaliação é aberto no setor de lotação do avaliado, que insere os documentos previstos nas Resoluções 08/2007-CUn, 38/2013-CUn e 07/2014-CUn, que são:

1. Resolução 08/2007-CUn, com suas alterações, que dispõe sobre a avaliação de desempenho e as instruções para chefia e comissão avaliativa;
2. Ficha de avaliação de servidor em estágio probatório, formulário constante no Anexo I da Resolução 07/2014-CUn;
3. Cadastro do ambiente organizacional do servidor, que é obtido no endereço eletrônico <http://amborg.ufes.br>;

Anexada documentação necessária, a chefia imediata do servidor recebe o processo e designa uma comissão, composta por três membros e que poderá integrá-la ou por órgãos superiores, para avaliá-lo por meio da ficha de avaliação inserida ao processo.

Realizada a avaliação do servidor, pela comissão designada, a chefia recebe o processo e senta com o servidor para passar o resultado da avaliação. O servidor assina o processo dando ciência no resultado. Caso o servidor não esteja de acordo ele prepara um recurso e encaminha à chefia imediata para anexá-lo ao processo. O processo, então, é tramitado à PROGEP da UFES para análise da primeira avaliação do servidor.

Ao analisar o processo, a PROGEP observa se o processo tem pendências e/ou recurso.

1. Caso tenha pendências o devolve ao setor de lotação do avaliado, para que a chefia imediata providencie as pendências observadas.
2. Caso tenha recursos analisa seu teor e caso seja aceito devolve o processo ao setor de lotação do avaliado, para que a chefia imediata atenda ao recurso do servidor. Caso o recurso não seja aceito, a PROGEP envia notificação ao servidor informando que seu recurso foi negado.

Depois da análise, realizada pela PROGEP, o processo é devolvido ao setor de lotação do servidor avaliado, para que seja arquivado até o 2º momento da avaliação, que dar-se-á entre o 29º e 30º mês de efetivo exercício.

Passados os 29 meses de efetivo exercício do servidor a chefia imediata desarquiva o processo para dar início ao 2º momento avaliativo, quando insere a “Ficha de Avaliação”, formulário constante no Anexo I da Resolução 07/2014-CUn, e designa a comissão composta por três membros, para providenciar a 2ª avaliação do servidor no cargo.

Realizada a segunda avaliação do servidor, pela comissão designada, a chefia recebe o processo e novamente passa ao servidor o resultado da avaliação. O servidor assina o processo dando ciência no resultado. Caso o servidor não esteja de acordo ele prepara um recurso, seguindo os mesmos trâmites mencionados anteriormente.

Depois de realizados os dois momentos avaliativos a PROGEP anexa a “Ficha de Apuração dos Resultados das Avaliações de Desempenho do Servidor em Estágio Probatório”, formulário constante no Anexo II da Resolução 08/2007-CUn, e analisa as notas atribuídas pela comissão designada ao servidor avaliado.

O conceito final do servidor avaliado decorre da média dos dois momentos. O servidor será aprovado no estágio probatório e será declarado estável no cargo de provimento efetivo, caso tenha obtido 78 pontos ou mais na conceituação final. Caso contrário, será aplicado o § 2º, do

art. 20º, da Lei 8.112/1990, onde dispõe que “o servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado”.

## 6 CONCLUSÃO

A legislação federal brasileira não determina como deve ser realizada a avaliação de desempenho no estágio probatório do servidor técnico-administrativo, mas que seja regulamentada de acordo com o que dispõe o regulamento de cada instituição pública.

Regulamentada na forma da Resolução 08/2007-CUn e alterada pelas Resoluções 38/2013-CUn e 07/2014-CUn, a avaliação de desempenho do técnico-administrativo da UFES contempla os critérios previstos na Lei 8.112/1990, de modo que cada critério é composto por diferentes indicadores elaborados para examinar o desempenho do servidor no cargo.

A avaliação é realizada em dois momentos, sob a responsabilidade da chefia imediata do servidor em designar a comissão avaliadora. O conceito final do servidor avaliado decorre da média dos dois momentos avaliativos, em que lhe é permitido recorrer caso não esteja de acordo com os resultados. Para tanto, é necessária a obtenção de uma pontuação mínima para aprovação do servidor, do contrário, aplica-se o § 2º, do art. 20º, da Lei 8.112/1990.

Conclui-se, portanto, no decorrer da análise da avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo, em estágio probatório, da UFES, que o processo avaliativo carece de alguns aperfeiçoamentos, no que tange às etapas avaliativas e aos critérios ao formar a comissão de avaliação do servidor, haja vista que a Universidade realiza a avaliação apenas em dois momentos e não é criteriosa ao designar a comissão avaliadora.

Por fim, notou-se que há poucos estudos sobre a avaliação de desempenho de servidor em estágio probatório. Assim, sugerimos novos estudos em outras universidades públicas federais brasileiras, a fim de verificar como funcionam suas avaliações para aferir o desempenho do servidor no processo de aquisição de estabilidade no cargo público, estimulando, assim, as instituições públicas a direcionar ações de desenvolvimento e capacitação com intuito de formar servidores aptos a desempenhar com eficiência suas funções no serviço público.

## REFERÊNCIAS

- Amorim, T. N. G. F.; Luz, L. C. S. da; Silva, L. de B. (2011). Estágio Probatório: contribuição efetiva para o servidor público? *Administração Pública e Gestão Social*, 3, 4, pp. 273-295, Viçosa, MG. [www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/72/133#.WiWZc0qnHIU](http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/72/133#.WiWZc0qnHIU) (01 de setembro de 2017).
- Araújo, E. N. de. (2010). *Curso de Direito Administrativo*. 5. ed., Saraiva, São Paulo.
- Barbosa, L. (1996) *Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?* Revista do Serviço Público, 47, 3, 58-102. [www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1771](http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1771) (23 de novembro de 2018).
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 3. ed., Educs, Caxias do Sul.
- Brasil. (1824). Constituição de 1824. *Constituição Política do Império do Brasil, Elaborada por um Conselho de Estado e Outorgada pelo Imperador D. Pedro I, em 25 de março de 1824*. Rio de Janeiro, RJ: edição federal. [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm) (23 de novembro de 2018).
- Brasil. (1990). Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. Brasília, DF, edição federal. [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm) (01 de setembro de 2017).
- Brasil. (1998). Emenda Constitucional 19, de 04 de junho 1998. *Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos*. Brasília, DF: edição federal. [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm) (01 de junho de 2018).

- Brasil. (2008). Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008. *Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo*. Brasília, DF, edição federal. [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm) (10 de outubro de 2018).
- Brasil. (2010). Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. *Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho*. Brasília, DF, edição federal. [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm) (10 de outubro de 2018).
- Brito, B. R. G. (2017). *Estágio probatório como elemento final do processo seletivo dos técnicos nas universidades públicas: um estudo de caso na UDESC*. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC. pp. 172. [www.udesc.br/esag](http://www.udesc.br/esag) (01 de junho de 2018).
- Camargo, M. A. C. de; Sanchez, M. G. G. de. (1997). Avaliação de desempenho em estágio probatório. *Revista da Avaliação da Educação Superior*. 2. pp. 59-62. [periodicos.uniso.br](http://periodicos.uniso.br) (10 de outubro de 2018).
- Carvalho Filho, J. dos S. (2015). *Manual de Direito Administrativo*. 28. ed., Atlas, São Paulo, pp. 1368. [lelivros.love/book/baixar-livro-manual-de-direito-administrativo-jose-dos-santos-carvalho-filho-em-pdf-epub-mobi-ou-ler-online/](http://lelivros.love/book/baixar-livro-manual-de-direito-administrativo-jose-dos-santos-carvalho-filho-em-pdf-epub-mobi-ou-ler-online/) (01 de junho de 2018).
- Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos: o capital humano das organizações. *Elsevier*, 9 ed, Rio de Janeiro.
- Coelho Junior, F. A. (2011) *Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas*. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, PB. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf> (04 de abril de 2019).
- Concatto, F. (2013) Da recondução do servidor público. Inabilitação no estágio probatório de um novo cargo. *Revista Jus Navigandi*, 18, 3684. [jus.com.br/artigos/25076](http://jus.com.br/artigos/25076) (16 de dezembro de 2017).
- Cury, A. (2005). *Organização e métodos: uma visão holística*. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP, Atlas. pp. 600.
- Dantas, C., Cortopassi, M., Pontes, S. (2006). *Avaliação de Desempenho de Servidores em Estágio Probatório*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). [repositorio.enap.gov.br/handle/1/321](http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/321) (01 de setembro de 2017).
- Di Pietro, M. S. Z. (2017). *Direito Administrativo*. 30. ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense. pp. 1147.
- Marques, F. (2015). *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. [repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf) (01 de setembro de 2017).
- Marras, J. P. (2011). *A Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. Saraiva, São Paulo.
- Martins, R. M. P. (2010). *O sistema de avaliação de desempenho do servidor público do estado do Amapá: práticas e desafios da gestão*. Dissertação (Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados), Universidade Estadual do Ceará em convênio com a Escola de Administração Pública do Amapá, Macapá, AP. pp. 108. [livros01.livrosgratis.com.br](http://livros01.livrosgratis.com.br) (21 de setembro de 2018).
- Meirelles, H. L. (2009). *Direito Administrativo Brasileiro*. 35. Ed., Malheiros Editores, São Paulo.
- Modesto, P. (2002). Estágio probatório: questões controversas. *Revista Diálogo Jurídico*, 12, 1-29, [www.direitopublico.com.br](http://www.direitopublico.com.br) (27 de Agosto de 2018).
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo, SP. Atlas. pp. 322.

- Pantoja, M. J.; Camões, M. R. de S.; Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). [repositorio.enap.gov.br/handle/1/514](http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514) (03 de outubro de 2018).
- Pires, A. K.; Prata, C. F.; Santos, D. M. dos; Brandão, H. P.; Moraes, H.; Carvalho, I. M. de; Monteiro, J. C.; Dias, J. C.; Esselin Filho, J. V.; Oliveira, M. M. S.; Marques, M. I. C.; Amaral, P. A.; Araújo, P. B. da C.; Hashimoto, R.; Machado, S. S.; Dantas, V. C.; Lima, S. P. (2005). *Gestão por Competências em Organizações do Governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. [repositorio.enap.gov.br/handle/1/383](http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383) (01 de setembro de 2017).
- Pontual, M. dos A. (2011) Obrigatoriedade de avaliação em estágio probatório por meio de comissão estabelecida para esse fim e o princípio do devido processo legal. *Revista Jus Navigandi*, 16, 2785. [jus.com.br/revista/texto/18499](http://jus.com.br/revista/texto/18499) (03 de outubro de 2018).
- Progep. (2018). Universidade Federal do Espírito Santo. *Manual do Servidor*. 2018. [www.progep.ufes.br](http://www.progep.ufes.br). (24 de junho de 2018).
- Rangel, C. A. B.; Canello, J. (2012). Agentes Públicos. Florianópolis, SC. Universidade Federal de Santa Catarina. [nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha\\_estagio\\_probatorio.pdf](http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha_estagio_probatorio.pdf) (28 de setembro de 2018).
- Reynaud, P. D. (2016). *Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. [repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/175862/345696.pdf](http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/175862/345696.pdf) (27 de março de 2019).
- Rigolin, I. B. (1995). *Comentários ao Regime Único dos Servidores Públicos Civis*. 4. ed. São Paulo, SP. Saraiva.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Wolter, R. M. (2014). *A Nova Administração*. Tradução de Luciano Antonio Gomide. 1. ed. São Paulo, SP. Saraiva.
- Santos, E. S. dos; Lima, T. A. P. de. (2011). *Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório na Prefeitura Municipal de Santa Terezinha-PB*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. Santa Terezinha, PB. [biblioteca.virtual.ufpb.br/files/avaliaao\\_de\\_desempenho\\_em\\_estagio\\_probatorio\\_na\\_prefeitura\\_municipal\\_de\\_santa\\_terezinha\\_pb\\_1343916141.pdf](http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/avaliaao_de_desempenho_em_estagio_probatorio_na_prefeitura_municipal_de_santa_terezinha_pb_1343916141.pdf) (01 de setembro de 2017).
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. 23. ed. revista e atualizada. São Paulo, SP. Cortez.
- Silva, B. S. da. (2013). O princípio da estabilidade e seu propósito. [jus.com.br/artigos/55179/o-principio-da-estabilidade-e-seu-proposito](http://jus.com.br/artigos/55179/o-principio-da-estabilidade-e-seu-proposito) (14 de outubro de 2018).
- Soares, T. A. D. F. (2013). *Estágio probatório: um olhar sobre os métodos de avaliação de desempenho à luz dos princípios da eficiência e da legalidade*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. [www.lume.ufrgs.br](http://www.lume.ufrgs.br) (21 de setembro de 2018).
- Ufes. (2007). Resolução 08-CUn, de 12 de abril de 2007. *Aprova as normas de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo*. Vitória, ES. [www.daocs.ufes.br](http://www.daocs.ufes.br) (01 de setembro de 2017).
- Ufes. (2013). Resolução 38-CUn, de 23 de maio de 2013. *Altera em parte a Resolução 08/2007 do Conselho Universitário da Universidade Federal do Espírito Santo*. Vitória, ES. [www.daocs.ufes.br](http://www.daocs.ufes.br) (01 de setembro de 2017).
- Ufes. (2014). Resolução 07-CUn, de 30 de janeiro de 2014. *Estabelece os novos Anexos I e II da Resolução 08/2007 do Conselho Universitário da Universidade Federal do Espírito Santo*. Vitória, ES. [www.daocs.ufes.br](http://www.daocs.ufes.br). (01 de setembro de 2017).