

LUCIANA MATOS FELIZARDO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO EM  
ESTÁGIO PROBATÓRIO: DIAGNÓSTICO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE CARAÍ – MG**

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI  
TEÓFILO OTONI – MG

2015

LUCIANA MATOS FELIZARDO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO EM  
ESTÁGIO PROBATÓRIO: DIAGNÓSTICO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE CARAÍ – MG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos.

Orientadora: Prof. Ayesha Schwartez Souza

**FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI  
TEÓFILO OTONI – MG**

2015



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI

NÚCLEO DE TCC / ADMINISTRAÇÃO

Reconhecido pela Portaria 474 de 02/03/2012 – MEC

## FOLHA DE APROVAÇÃO


A monografia intitulada: *Avaliação de Desempenho do Servidor Público em Estágio Probatório: Diagnóstico na Prefeitura Municipal de Carai – MG,*

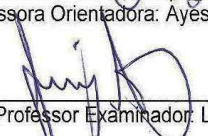
elaborada pela aluna Luciana Matos Felizardo,

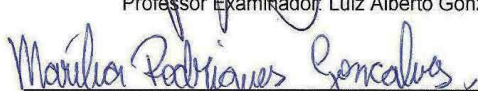
foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

## BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Teófilo Otoni, 10 de dezembro de 2015

  
\_\_\_\_\_  
Professora Orientadora: Ayesha Schwartez Souza

  
\_\_\_\_\_  
Professor Examinador: Luiz Alberto Gonzaga

  
\_\_\_\_\_  
Professora Examinadora: Marília Rodrigues Gonçalves

Aos meus pais por sempre estarem comigo  
na realização dessa conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, pela oportunidade de realizar essa vitória, por ser a base para meu desenvolvimento. Por me dar saúde, força e comprometimento para lutar.

Aos meus pais que durante toda a caminhada estiveram ao meu lado, me mostrando a possibilidade de continuar seguindo, e me dando forças sempre que precisei.

Aos meus amigos que sempre me exaltaram pelas minhas conquistas e continuam constantemente a dizerem que eu sou capaz.

Aos colegas de turma que tornam cada dia de trabalho e cansaço, divertido e compensador.

Aos professores que atuaram da forma que podiam para transmitir o seu conhecimento me preparando ao máximo para o mercado de trabalho.

Por fim a todos que de alguma forma intermediaram e fizeram parte de minha trajetória. Agradeço e desejo paz e sucesso constantes.

“O amor é o ridículo da vida. A gente procura nele uma pureza impossível, uma pureza que está sempre se pondo. A vida veio e me levou com ela. Sorte é se abandonar e aceitar essa vaga ideia de paraíso que nos persegue, bonita e breve, como borboletas que só vivem 24 horas. Morrer não dói.”

Cazuza

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF – Constituição Federal

DAS – Direção e Assessoramento Superiores

DOU – Diário Oficial da União

EC – Emenda Constitucional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MS – Mandado de Segurança

STA – Suspensão de Tutela Antecipada

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Supremo Tribunal de Justiça

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diário Oficial da União (DOU) .....	16
Figura 2 – Avaliação do desempenho baseada em cargos versus avaliação do desempenho baseada em competências.....	34
Figura 3 – Mapa da cidade de Carai .....	38
Figura 4 – Estimativa 2015.....	38
Figura 5 – Servidores Efetivos .....	46
Figura 6 – Servidores em Estágio Probatório.....	47
Figura 7 – Supervisores dos Servidores em Estágio Probatório .....	48
Figura 8 – Supervisores dos Servidores Efetivos.....	49
Figura 9 – Modelo do questionário aplicado.....	50



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Servidores Efetivos .....	52
Gráfico 2 – Servidores em Estágio Probatório .....	54
Gráfico 3 – Supervisores dos Servidores Efetivos .....	57
Gráfico 4 – Supervisores dos Servidores em Estágio Probatório.....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Média Percentual dos Servidores Efetivos do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório - 01 .....	53
Quadro 2 – Média Percentual dos Servidores em Estágio Probatório do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório - 01 .....	55
Quadro 3 – Média Percentual dos Supervisores dos Servidores Efetivos do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório - 01 .....	58
Quadro 4 – Média Percentual dos Supervisores dos Servidores em Estágio Probatório do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório - 01 .....	60

## RESUMO

O objetivo desta Monografia foi avaliar o desempenho do servidor público da Prefeitura Municipal de Carai – MG em estágio probatório. O método utilizado foi um diagnóstico, coletando-se informações em legislações e através da pesquisa de campo, onde foram aplicados questionários para os servidores públicos efetivos, em período de estágio probatório e seus respectivos supervisores, para a comparação dos dados. Com o embasamento teórico acerca de conceitos, teorias e características dos assuntos pertinentes ao tema e as informações coletadas, fez-se uma análise para se chegar aos resultados. A partir destes resultados, conclui-se que a avaliação de desempenho no período de estágio probatório influencia sim no desenvolvimento dos servidores, desde que ela seja feita adequadamente, por uma comissão especializada e que seja aplicado enquanto o servidor se encontrar no período de estágio probatório, para que se obtenha validação dos servidores em seus respectivos cargos.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho; Estágio Probatório; Servidor Público; Administração Pública; Gestão de Pessoas.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1 LEI 8112/90 INSERÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 ESTÁGIO PROBATÓRIO</b> .....	<b>19</b>
2.1 ESTABILIDADE/EFETIVIDADE .....	20
2.2 QUEM AVALIA O SERVIDOR EM PERÍODO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO .....	22
2.3 INTERRUPÇÕES DO ESTÁGIO PROBATÓRIO .....	24
2.4 SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO E CARGO COMISSIONADO .....	26
2.5 CONSEQUÊNCIAS DA ESTABILIZAÇÃO SEM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	27
<b>3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>30</b>
3.1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	31
<b>3.1.1 Foco da avaliação de desempenho</b> .....	<b>33</b>
3.2 OBJETIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	34
3.3 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO .....	36
<b>4 A PREFEITURA MUNICIPAL DE CARAÍ</b> .....	<b>37</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO .....	37
4.2 REGIME JURÍDICO .....	39
4.3 CONCURSO PÚBLICO .....	39
4.4 POSSE .....	40
4.5 ESTÁGIO PROBATÓRIO .....	40

4.6 EXERCÍCIO.....	41
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
5.1 LEVANTAMENTO DE DADOS .....	45
5.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	50
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>73</b>

## INTRODUÇÃO

O serviço público vem se tornando cada vez mais, uma opção de trabalho para as pessoas e é onde deve mostrar eficiência frente às suas atribuições, tornando-o mais eficazes com o menor gasto de recursos possíveis.

Esta Monografia foi realizada na Prefeitura Municipal de Caraí – MG, que hoje é a principal responsável de empregos para a população da cidade de Caraí, por ser uma cidade pequena.

Como todo órgão público, a Prefeitura de Caraí, para preencher seu quadro de pessoal, precisa abrir edital para concurso público para que todas aquelas pessoas que preencherem os requisitos possam participar.

Após a aprovação em concurso, ocorre o procedimento de posse e exercício, lembrando que a legislação/Estatuto do Servidor Público Municipal de Caraí – Lei Municipal Nº 440/84 prega que o candidato tem o prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da data da publicação do decreto para tomar posse do futuro cargo a ser ocupado. A partir do momento em que o candidato ocupa o cargo, começa a contagem do período de estágio probatório, onde o servidor será avaliado e esse período probatório possui uma duração de 03 (três) anos como passou a determinar a EC nº 19/1998, que alterou o art. 41 da Constituição Federal, pelo qual anteriormente era exigido o prazo de apenas dois anos.

Dessa forma, o estudo visa responder a seguinte questão problema: “Como o período de estágio probatório poderia influenciar no desempenho do servidor público municipal?”.

E para que seja possível responder essa indagação, o objetivo geral desse trabalho consistiu em Avaliar o desempenho do servidor público da Prefeitura Municipal de Caraí - MG em estágio probatório. Sendo assim, o método utilizado foi um diagnóstico, coletando-se informações em legislações e através da pesquisa de campo, onde foram aplicados questionários para os servidores públicos efetivos, em

período de estágio probatório e seus respectivos supervisores, para a comparação dos dados.

Para que a pesquisa atendesse ao objetivo geral, foram observados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se o período de estágio probatório influencia no desempenho do servidor.
- Averiguar a legislação municipal pertinente sobre avaliação de desempenho e de estágio probatório.
- Elaborar um modelo de avaliação de desempenho em estágio probatório para os servidores públicos municipais de Carai.

A pesquisa pretendeu investigar se a avaliação de desempenho em estágio probatório influenciaria na produtividade e competência do servidor público.

O estudo também se justifica em enfatizar a importância da profissão em um local diferenciado do habitual como suas competências a determinados cargos, havendo uma possibilidade de reconhecimento do seu trabalho.

Além da parte introdutória, o trabalho foi dividido em mais cinco capítulos. No próximo capítulo será exposta a Lei 8112/90, onde aborda sobre a inserção do servidor público no seu ambiente de trabalho, no segundo capítulo será abordado sobre o estágio probatório, e posteriormente, será apresentado sobre a avaliação de desempenho, no capítulo seguinte irá apresentar a Prefeitura Municipal de Carai e por último, a metodologia de pesquisa, onde aborda o levantamento dos dados, análise dos dados e por fim, a conclusão, onde ressalta as considerações finais verificadas ao longo da pesquisa.

## 1 LEI 8112/90 INSERÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

A Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990 dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Título I

Capítulo Único

Das Disposições Preliminares

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei<sup>1</sup>.

A lei 8112/90 deixa claro que a nomeação para cargo isolado de provimento efetivo, depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade<sup>2</sup>.

O concurso público, portanto, é instituído pela Administração, onde será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação onde será fixados editais para convocação.

A figura 1 a seguir ilustra um dos meios de divulgação, o DOU (Diário Oficial da União).

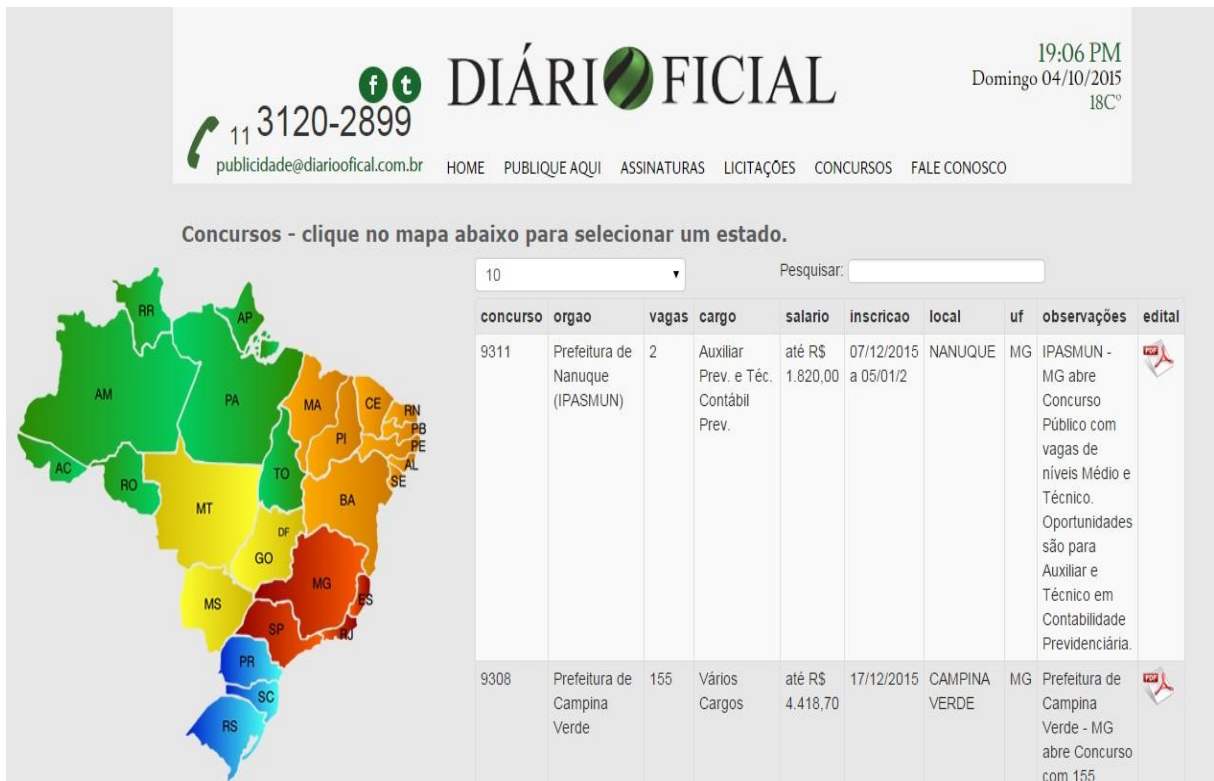
---

<sup>1</sup> lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>

<sup>2</sup> Art. 10 da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>



Figura 1- Diário Oficial da União (DOU)



11 3120-2899  
publicidade@diarioofical.com.br



DIÁRIO FICIAL

19:06 PM  
Domingo 04/10/2015  
18C°

HOME PUBLIQUE AQUI ASSINATURAS LICITAÇÕES CONCURSOS FALE CONOSCO

Concursos - clique no mapa abaixo para selecionar um estado.

10 Pesquisar:

concurso	orgao	vagas	cargo	salario	inscricao	local	uf	observações	edital
9311	Prefeitura de Nanuque (IPASMUN)	2	Auxiliar Prev. e Téc. Contábil Prev.	até R\$ 1.820,00	07/12/2015 a 05/01/2	NANUQUE	MG	IPASMUN - MG abre Concurso Público com vagas de níveis Médio e Técnico. Oportunidades são para Auxiliar e Técnico em Contabilidade Previdenciária.	
9308	Prefeitura de Campina Verde	155	Vários Cargos	até R\$ 4.418,70	17/12/2015	CAMPINA VERDE	MG	Prefeitura de Campina Verde - MG abre Concurso com 155	

Fonte: Disponível em: <<http://www.diariooficial.com.br/list.php?tipo=regiao&filtro=sudeste>>

Normalmente o concurso público é terceirizado para uma empresa específica que ficará responsável pela aplicação, correção das provas e apuração dos resultados finais, isso no caso das Prefeituras. A partir daí, obtém-se a divulgação dos candidatos aprovados e nomeação dos mesmos para os cargos.

O art. 14 da lei 8.112/90 informa que assim que todos passarem por inspeção médica oficial e forem julgados aptos física e mentalmente, poderão assumir legalmente o cargo.

O momento em que o servidor ocupa o cargo de provimento efetivo será determinado a partir do período no qual a aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para desempenho do cargo<sup>3</sup>.

O servidor não aprovado em estágio probatório será exonerado do cargo, ou se estável em outro cargo, será reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, mas aquele aprovado no estágio probatório adquirirá estabilidade no serviço público, conforme informações do art. 20 da lei 8112/90.

<sup>3</sup> Art. 20 da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>

A Lei n. 8.112/90 regulamenta o estágio probatório, instituindo que a assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade serão fatores para a avaliação do servidor<sup>4</sup>.

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: (Vide EMC nº 19)

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV - produtividade;

V - responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

§ 3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, § 1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)<sup>5</sup>.

Entende-se, atualmente, que o caput do art. 20 da Lei n. 8.112/90 foi derogado pela Emenda Constitucional n.19/98 quanto ao prazo para o estágio probatório, que passou a ser de três anos, mesmo período para a aquisição da

---

<sup>4</sup> Estágio probatório, demissão e exoneração de servidor público. Disponível em <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,estagio-probatorio-demissao-e-exoneracao-de-servidor-publico,50469.html>>.

<sup>5</sup> Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>

estabilidade, posição adotada pelo STJ, a partir do Mandado de Segurança (MS) 12.523/DF, e pelo STF, na Suspensão de Tutela Antecipada (STA) 269<sup>6</sup>.

Conforme o § 2º do art. 20 da Lei n. 8.112/90, caso o servidor não seja aprovado no estágio probatório, não deverá ser demitido, mas exonerado.

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

Observa-se que o servidor público se encontra no direito de prestar outro concurso, mesmo sendo estável em determinado cargo, todavia, ele passará pelo período de estágio probatório novamente, e caso não aprovado terá o direito de ser conduzido ao cargo anterior.

---

<sup>6</sup> Estágio probatório, demissão e exoneração de servidor público. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,estagio-probatorio-demissao-e-exoneracao-de-servidor-publico,50469.html>>.

## 2. ESTÁGIO PROBATÓRIO

O estágio probatório como poderá ser visto a seguir, trata-se do período dos três primeiros anos de efetivo exercício do servidor no serviço público, mediante concurso público, que tem por objetivo a verificação da aptidão do desempenho do servidor com seu cargo.

Estágio probatório, consoante Meirelles (1999, p. 397):

É o período de exercício do servidor durante o qual é observado e apurada pela Administração a conveniência ou não de sua permanência no serviço público, mediante a verificação dos requisitos estabelecidos em lei para a aquisição da estabilidade (idoneidade moral, aptidão, disciplina, assiduidade, dedicação ao serviço, eficiência etc.).

O estágio probatório trata-se então do período em que o servidor é avaliado para que possa se estabilizar em seu cargo de forma adequada e ser possivelmente efetivado.

Carvalho Filho (2014, p. 679) afirma que:

Lamentavelmente, o estágio probatório até agora só existiu na teoria, pois que, ressalvadas raríssimas exceções, jamais se conseguiu verificar qualquer sistema de comprovação adotado pela Administração que permitisse concluir por uma avaliação honesta e efetiva sobre os requisitos para o desempenho dos cargos públicos.

Conforme a citação acima, de fato a avaliação de desempenho no estágio probatório só existe na teoria, pois a administração pública municipal pertinente, não aplica os questionários como deveria e de certa forma, usa-se o estágio como a própria avaliação de desempenho, mas sabe-se da necessidade de sua real aplicação.

Carvalho Filho ressalta que “Nunca é demais insistir em que o estágio probatório espelha instrumento de avaliação do servidor” (CARVALHO FILHO, 2014, p. 680).

## 2.1 ESTABILIDADE/EFETIVIDADE

A estabilidade acontece, quando o servidor cumpri fielmente o período de estágio probatório, seguido da avaliação especial de desempenho, que é instituída por uma comissão, conforme exposto por Carvalho Filho a seguir.

Estabilidade é o direito outorgado ao servidor estatutário, nomeado em virtude de concurso público, de permanecer no serviço público após três anos de efetivo exercício, como passou a determinar a EC nº 19/1998, que alterou o art. 41 da CF, pelo qual anteriormente era exigido o prazo de apenas dois anos (CARVALHO FILHO, 2014, p. 676).

A Constituição prevê em seu artigo 41, a estabilidade do servidor público após seu período de estágio probatório.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

O art. 41 da Constituição, alterado pela Emenda Constitucional n. 19/98, o servidor, após três anos de efetivo exercício, e caso aprovado em avaliação de desempenho, adquire estabilidade.

Pode-se notar que no artigo 41 da constituição, deixa claro que o servidor estável só poderá perder o cargo caso se enquadrar no § 1º da página anterior.

Segundo Meirelles (1999, p. 395):

Estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

A estabilidade só é garantida após o cumprimento dos três anos de estágio probatório.

Consoante a Carvalho Filho (2014, p. 678),

A estabilidade é instituto que guarda relação com o serviço, e não com o cargo. Emanada daí que, se o servidor já adquiriu estabilidade no serviço ocupando determinado cargo, não precisará de novo estágio probatório no caso de permanecer em sua carreira, cujos patamares são alcançados normalmente pelo sistema de promoções. Entretanto, se vier a habilitar-se a cargo de natureza e carreira diversas, terá que submeter-se a novo estágio probatório para a aquisição da estabilidade. O STJ já teve a oportunidade de anotar que "a estabilidade diz respeito ao serviço público, e não ao cargo", aduzindo que "o servidor estável, ao ser investido em novo cargo, não está dispensado de cumprir o estágio probatório nesse novo cargo"

Ainda Meirelles afirma que a primeira condição para aquisição da estabilidade é a nomeação para o cargo de provimento efetivo (MEIRELLES, 1999, p. 396).

Segundo a autora acima, efetividade, embora se refira ao servidor, é apenas um atributo do cargo, concernente à sua forma de provimento, e, como tal, deve ser declarada no decreto de nomeação e no título respectivo, porque um servidor pode ocupar transitoriamente um cargo de provimento efetivo (MEIRELLES, 1999, p. 396).

Como exposto acima, estabilidade é a garantia constitucional do servidor público estatutário de permanecer no serviço público, após o período de três anos de efetivo exercício.

Segundo Carvalho Filho (2014, p. 682.), efetividade nada mais é do que a situação jurídica que qualifica a titularização de cargos efetivos, para distinguir-se da

que é relativa aos ocupantes de cargos em comissão. Se um servidor ocupa um cargo efetivo, tem efetividade; se ocupa cargo em comissão, não a tem.

Para adquirir estabilidade, como pode ser observada na citação de Meirelles (1999, p. 395) da página anterior, a teoria prega que o servidor público precisa demonstrar suas capacidades de exercer suas funções, dentro de um período de três anos, que se identifica como estágio probatório. Logo o servidor passará por uma avaliação especial de desempenho, onde será avaliado apto ou não a desempenhar certa função, que possivelmente trará estabilidade e efetividade ao servidor, porém em alguns casos, na prática isso não acontece.

Percebe-se que muito pode ser difundido a respeito dessa parte integrante do estágio probatório, tanto que motivou este estudo.

## 2.2 QUEM AVALIA O SERVIDOR EM PERÍODO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

O servidor será avaliado após ser nomeado através de concurso público, como foi exposto por Carvalho Filho (2014, p. 676) a duas páginas anteriores..

Segundo Meirelles (1999, p. 397) o ideal é que cada categoria profissional tenha sua comissão de avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório e que haja um relatório circunstanciado para o servidor em estágio.

Como foi relatado acima pela autora, o certo é que cada setor da Administração pública municipal tenha uma comissão formada para a aplicação da avaliação de desempenho em estágio probatório.

De acordo com o site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais:

O servidor em estágio probatório que seja ocupante exclusivamente de cargo de provimento efetivo será avaliado pela Comissão de Avaliação Especial de Desempenho. O servidor ocupante de cargo de provimento efetivo e que esteja exercendo cargo de provimento em comissão ou função gratificada, em período de estágio probatório, será acompanhado, ao longo das etapas de avaliação, pela chefia imediata, autoridade responsável pelo preenchimento do Termo de Avaliação Especial<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> AED - DÚVIDAS MAIS FREQUENTES. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-especial-de-desempenho-aed/aed-duvidas-frequentes>>.

Ainda o site afirma que os servidores deverão ser submetidos a três etapas de avaliação especial de desempenho no decorrer do período de estágio probatório, a contar do início do exercício do servidor no cargo para o qual foi nomeado, observa-se a seguinte temporalidade:

- A primeira etapa, a contar do 1º ao 10º mês de efetivo exercício;
- A segunda, a contar do 11º ao 20º mês de efetivo exercício;
- E a terceira, a contar do 21º ao 30º mês de efetivo exercício<sup>9</sup>.

Nota-se que com essa divisão das etapas da avaliação, obtém-se mais tempo para a observação do servidor em seu efetivo exercício.

O site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais ainda informa que:

A Avaliação Especial de Desempenho será aplicada a todos os servidores públicos civis que ingressaram no serviço público em cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público e se encontram em período de estágio probatório, mesmo que estejam em exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada.

Então, serão avaliados todos os servidores que estejam em estágio probatório, sem a exceção de nenhum servidor, pois a avaliação de desempenho é obrigatória para todos os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo em período de estágio probatório. Até mesmo aqueles que estejam ocupando outros cargos como o caso de cargo comissionado terão que passar por essa avaliação.

A avaliação de desempenho será utilizada para conferir estabilidade ao servidor público considerado apto ou exonerar o servidor considerado inapto através de um processo administrativo.

Consoante Meirelles (1999, p. 398):

Comprovado durante o estágio probatório que o servidor público não satisfaz as exigências legais da Administração ou que seu desempenho é

---

<sup>9</sup> AED - DÚVIDAS MAIS FREQUENTES. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-especial-de-desempenho-aed/aed-duvidas-frequentes>>.



ineficaz pode ser exonerado justificadamente pelos dados colhidos no serviço na forma legal, independentemente de inquérito administrativo, isto é, de processo administrativo disciplinar, mesmo porque não se trata de punição.

Entende-se que a exoneração<sup>10</sup> não é penalidade, nem demissão e sim dispensa do servidor, uma vez que seu desempenho não foi satisfatório para a Administração, não atendendo às atividades impostas ao servidor.

### 2.3 INTERRUPTÕES DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

No período de estágio probatório pode haver interrupções ou suspensões dos servidores quanto ao efetivo exercício do cargo.

Segundo o professor Paulo Modesto da Revista Diálogo Jurídico, não se conta para fins do estágio probatório o período em que o agente não estava no desempenho de suas funções. Assim, em resumo, não deve ser computado no estágio probatório:

- Licenças, afastamentos e outras hipóteses de ausência ao serviço referenciadas unicamente na situação peculiar dos agentes em estágio, quando houver funcionamento normal da administração pública;
- Períodos de tempo ficto, artificialmente construídos por lei ordinária;
- O período de serviço prestado a outra pessoa ou entidade pública, para o mesmo ou outro cargo;
- O período de serviço prestado à mesma pessoa ou entidade pública, relativamente a outro cargo público;
- O período de serviço prestado à mesma pessoa ou entidade pública, relativamente ao mesmo cargo, porém como interino, substituto, prestador de serviços ou ocupante de função de confiança, antes da transformação da natureza do cargo;

---

<sup>10</sup> Exoneração se revela como ato administrativo, que determina do mesmo modo a quebra do vínculo entre o Poder Público e o agente, mas sem o caráter punitivo, podendo se dar por iniciativa do Poder Público ou do agente, que também é apto a pedir a sua exoneração. Disponível em: <<http://fg.jusbrasil.com.br/noticias/993744/qual-a-diferenca-entre-demissao-e-exoneracao-ariane-fucci-wady>>.

- O período transcorrido entre demissão do serviço e o reconhecimento da reintegração, por vício de legalidade no ato sancionador<sup>11</sup>.

Contudo, o site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais ressalta ainda que:

O processo de Avaliação Especial de Desempenho permite que o servidor seja avaliado normalmente caso o número de afastamentos legais (licenças médicas, férias, férias-prêmio etc.) não seja superior a 90 (noventa) dias em cada etapa. Caso o número de interrupções justificadas seja superior a noventa dias, o processo será prorrogado pelo número de dias excedentes.

Percebe-se então que o servidor tem direito de interromper o estágio probatório, desde que seja justificável essa ausência e não exceda o prazo de 90 (noventa) dias, caso esse prazo ultrapasse esse tempo, o período de estágio probatório será prorrogado pela quantidade de dias excedidos.

Segundo o site <<http://www.educacao.am.gov.br/wp-content/uploads/2013/01/estagio-probatorio-informacoes-.pdf>>.

O servidor no cumprimento do estágio probatório terá a avaliação de desempenho interrompida, quando afastado para o exercício de cargo de provimento em comissão ou função de confiança, em área incompatível com a descrição das atribuições.

O estágio probatório, assim como a contagem do prazo de efetivo exercício do cargo, será suspenso quando o servidor, cumpridos os trâmites internos e as exigências legais, após devidamente autorizado pela administração:

I - Entrar em Licença para acompanhar o cônjuge e não houver repartição estadual no local de residência ou se, havendo, a função, ali desempenhada, não estiver de acordo com as atribuições do cargo efetivo de que seja titular, o servidor, dando-se continuidade ao Estágio Probatório e a contagem do prazo, quando do retorno, do servidor, as suas atividades no local de sua lotação.

II - Entrar em licença para tratar de assunto particular;

III - Entrar em licença para desempenho de mandado classista.

IV - Entrar em licença maternidade.

V - Entrar em exercício de mandado eletivo ou de cargo em comissão.

VI - Entrar em serviço militar, obrigatório;

VII - Entrar em licença para tratamento, da própria saúde, por período superior a 180 (cento e oitenta) dias;

VIII - Entrar em licença para acompanhar tratamento saúde de membro da sua própria família, por período de superior a 90 (noventa) dias.

Nestes casos a contagem do prazo, de efetivo exercício, do cargo/função, dos servidores, submetidos ao Estágio Probatório, deverá ser prorrogado.

<sup>11</sup> Estágio Probatório: Questões Controversas. Revista Diálogo Jurídico. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_12/DIALOGO-JURIDICO-12-MARCO-2002-PAULO-MODESTO.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_12/DIALOGO-JURIDICO-12-MARCO-2002-PAULO-MODESTO.pdf)>.

Segundo Mazza (2014, p. 463), durante o estágio probatório, o servidor somente terá direito a licenças e afastamentos nas seguintes hipóteses (art. 20, § 4º, da Lei n. 8.112/90):

- 1) licença por motivo de doença em pessoa da família;
  - 2) licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;
  - 3) licença para o serviço militar;
  - 4) licença para atividade política;
  - 5) afastamento para Exercício de Mandato Eletivo;
  - 6) afastamento para Estudo ou Missão no Exterior;
  - 7) afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere;
  - 8) afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.
- É nula a dispensa de servidor em estágio probatório sem o devido processo administrativo com garantia de contraditório e ampla defesa.

Caso o avaliado pratique algum ato de infração administrativa, o curso da avaliação pode ser interrompido a qualquer momento. A diferença entre a suspensão e interrupção do estágio é que o primeiro é um afastamento temporário. “Ocorre devido a situações como licença gestante, tratamento de saúde ou atividade política, entre outros previstos nos artigos 83; 84, § 1º; 86 e 96 da lei 8.112/90”. Já a interrupção significa uma quebra do contrato de trabalho, devido a motivos diferentes dos especificados na lei. “A interrupção zera a contagem”<sup>12</sup>.

Percebe-se então que, caso o servidor seja suspenso do cargo de provimento efetivo em período de estágio probatório e o mesmo for reintegrado ao cargo público, o período de estágio probatório começa a ser contado do zero, como se fosse a primeira vez que o servidor estaria ingressando na instituição de trabalho, mediante concurso público.

## 2.4 SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO E CARGO COMISSIONADO

O servidor que estiver em estágio probatório, poderá exercer outra função à que não foi nomeado mediante concurso público.

---

<sup>12</sup> Como funciona o Estágio Probatório. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2009/07/20/como-funciona-o-estagio-probatorio/>>

Segundo Mazza ( 2014, p. 462), durante o período de estágio probatório, o servidor poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou função de direção, chefia ou assessoramento, desde que no mesmo órgão ou entidade.

Percebe-se então que o servidor em estágio probatório pode ser direcionado a outra função de cargo de provimento em comissão, desde que seja na mesma instituição e que seja cargos de confiança, pois o servidor passou em concurso público para tal cargo determinado, e se não exercer função em seu devido cargo, estará em cargo comissionado, e esse tipo de cargo tem tempo determinado ou é transitório, e para exercer esse tipo de cargo, cabe ser de confiança, pois como citado acima, são cargos de direção, chefia ou assessoramento, ou seja, cargos de muita responsabilidade.

De acordo com Carvalho Filho (2014, p. 617) ele ressalta que:

Os cargos em comissão são de ocupação transitória. Seus titulares são nomeados em função da relação de confiança que existe entre eles e a autoridade nomeante. Por isso é que na prática alguns os denominam de cargos de confiança. A natureza desses cargos impede que os titulares adquiram estabilidade.

Nota-se então, que o servidor em estágio probatório, ocupante de cargo de provimento em comissão, só alcançará a estabilidade após retornar ao seu cargo de provimento efetivo, devido à paralisação da avaliação de desempenho em estágio probatório. Pois o servidor foi nomeado mediante concurso para tal cargo de provimento efetivo e não para cargos comissionados.

## 2.5 CONSEQUÊNCIAS DA ESTABILIZAÇÃO SEM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Como visto anteriormente, a estabilidade acontece quando o servidor cumpri o período de estágio probatório seguido da avaliação de desempenho, que é instituída por uma comissão.

Segundo Meirelles (1999, p. 399),

A estabilidade é um atributo pessoal do servidor, enquanto a efetividade é uma característica do provimento de certos cargos. Daí decorre que a estabilidade não é no cargo, mas no serviço público, em qualquer cargo equivalente ao da nomeação efetiva. O servidor estável pode ser removido ou transferido pela Administração, segundo as conveniências do serviço, sem qualquer ofensa à sua efetividade e estabilidade. O estável não é inamovível. É conservado no cargo enquanto bem servir e convier à Administração.

Então a estabilidade é algo em que o servidor se torna e efetividade é uma característica do cargo ocupado pelo servidor. O servidor estável também pode ser reconduzido a outro cargo caso a administração achar cabível a troca de cargos e enquanto bem servir, a Administração poderá deixar o servidor no cargo, onde a execução das tarefas estiverem sendo cumpridas corretamente, sem nenhuma interferência ocorrida pela troca dos cargos.

Segundo Mazza (2014, p. 463-464):

Cada órgão ou entidade pública deverá formar uma comissão instituída especificamente com a finalidade de realizar a avaliação especial de desempenho dos servidores em estágio probatório, nos termos do que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo (art. 41, § 4º, da CF). Quatro meses antes de encerrado o período de estágio probatório, a avaliação será remetida à autoridade competente para homologação. Sendo a decisão favorável ao servidor, este é confirmado na carreira. O servidor não aprovado em estágio probatório será exonerado. Entretanto, se o servidor já tiver estabilidade garantida em outro cargo, o art. 20, § 2º, da Lei n. 8.112/90 afirma que o servidor será reconduzido ao cargo anteriormente ocupado. Por força dessa regra, evita-se que o servidor estável deixe de tomar posse em cargo melhor por receio de não ser confirmado no estágio probatório. Por isso, se não for aprovado no estágio probatório do cargo novo, pode regressar ao seu cargo estável anterior.

Observa-se que, o servidor não aprovado em estágio probatório, ele será exonerado, mas se estável em outro cargo, será reconduzido sem nenhum tipo de prejuízo.

Além disso, tem-se como uma confirmação do que foi citado acima, onde Carvalho Filho (2014,p. 677), também afirma que:

Caso a Administração não institua a comissão ou esta retarde sua decisão para após o prazo de três anos, deverá considerar-se que o servidor, cumprido o prazo, terá adquirido a estabilidade, mesmo sem a avaliação da comissão. É que a norma da avaliação funcional por comissão especial foi criada em favor da Administração, de modo que, se esta não concretiza a faculdade constitucional, deve entender-se que tacitamente avaliou o servidor de forma positiva. O que não se pode é prejudicar o servidor, que já cumpriu integralmente o período de estágio, pela inércia ou ineficiência dos órgãos administrativos. Assim, para conciliar os citados dispositivos, será

necessário concluir que a avaliação do servidor pela comissão deverá encerrar-se antes de findo o prazo necessário para a aquisição da estabilidade, para, então, se for o caso, ser providenciado o processo de exoneração do servidor avaliado negativamente.

Com a avaliação de desempenho em estágio probatório, fica a critério da Administração Pública, estabilizar o servidor que não tenha capacidade de realizar suas funções. Com isso, a Administração corre riscos de manter em seu quadro de pessoal, funcionários incapazes e obsoletos dentro da instituição. Tudo isso, porque como foi exposto neste estudo a partir da Secretária de Administração e Planejamento, a avaliação de desempenho não tem funcionalidade como deveria, devido ao fato de utilizar o período de estágio probatório como a própria avaliação de desempenho.

Portanto, a avaliação de desempenho no estágio probatório, facilita ao Órgão Público verificar se realmente o Servidor tem potencial de exercer o trabalho corretamente, e apesar de ser instrumento de avaliação de desempenho, poderá ser percebido através dos dados apurados na Instituição pesquisada, a aplicação errônea similar.

### 3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho está presente em todos os momentos e circunstâncias da vida humana, seja na vida pessoal quanto na profissional.

Segundo Chiavenato (2008, p. 240) a avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos.

Para compreender a avaliação de desempenho, Araujo (2006, p. 143) destaca que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e com metodologias as mais diversas.

A avaliação de desempenho tem como base, a verificação do desempenho humano, pois como ressalta Chiavenato, “são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p, 240). .

Entende-se que avaliação de desempenho é um sistema, onde pessoas são analisadas para determinada função, para a verificação de suas aptidões em seus respectivos cargos.

Segundo Chiavenato (2008, p. 241):

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho, de certa forma serve para impulsionar o servidor público a exercer sua função com qualidade e eficiência, ocasionando uma maior satisfação em si próprio e nos seus chefes e instituições.

## Segundo Pontes:

Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o feedback construtivo tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada<sup>13</sup>.

Ainda Chiavenato (2008, p. 241), afirma que:

Avaliação de desempenho é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerencia, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Por isso, entende-se que, se a avaliação de desempenho não for cumprida dentro da instituição, ou for executada de qualquer maneira, poderá trazer riscos de manter dentro do quadro de pessoal, servidores incapazes de realizar o seu trabalho de forma adequada, podendo assim não contribuir para o sucesso institucional e causar desmotivação no restante dos servidores (RODRIGUES, 2010, p. 12).

### 3.1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é importante, pois é uma ferramenta da Gestão de Pessoas, que facilita ao gestor uma análise sistemática de cada funcionário em sua função, relatando o potencial, as metas se estão sendo cumpridas de acordo com o estatuto e avaliar a excelência e qualidade dos servidores e suas contribuições para com a organização<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> PONTES, 1996, p. 30 apud TOMIO; RAMOS. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-17.pdf>>.

<sup>14</sup> A importância da avaliação de desempenho na organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-organizacao/66523/>>.



Observa-se que a avaliação de desempenho é tão importante para a organização, devido ao fato de se poder fazer uma análise crítica de todos os funcionários com relação à qualidade do desenvolvimento das suas funções em seus cargos ocupados.

Segundo Gil (2010, p. 149):

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum.

Entende-se que com a avaliação de desempenho bem sucedida, facilita ao gestor da Organização, analisar se o funcionário está apto a desempenhar o seu cargo função de acordo com o esperado.

Com isso Gil (2010, p. 149) ainda afirma que a avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Então nota-se que com avaliação de desempenho, torna-se possível alcançar um patamar elevado de desenvolvimento e crescimento dentro da instituição, ocasionando uma satisfação tanto para os chefes, como os subordinados. Também é possível elaborar um plano de ação mais eficiente e eficaz para aqueles servidores

que não tenham um desempenho satisfatório na instituição, podendo assim melhorar o seu autodesenvolvimento juntamente com a ajuda do seu autoconhecimento.

Adquirido-se assim pela avaliação especial de desempenho realizada principalmente no período de estágio probatório.

Segundo Alexandre:

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Consequentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade<sup>15</sup>.

Percebe-se que com isso torna-se possível estabelecer uma melhor relação entre avaliado e avaliador, fornecendo um feedback onde possa corrigir os pontos fracos e melhorar a produtividade do trabalho prestado.

### 3.1.1 Foco da avaliação de desempenho

Ao se observar o mercado devido há tantas exigências hoje, é possível notar que as organizações buscam avaliar cada vez mais o seu quadro de funcionários tanto por seus cargos ocupados, quanto por suas competências<sup>16</sup>.

Segundo Chiavenato (2008, p. 242)

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional. Assim, surge a pergunta: o que é mais importante, o desempenho no cargo ou a oferta de competências requeridas pela organização?

---

<sup>15</sup> A importância da avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>.

<sup>16</sup> Por que utilizar avaliação de desempenho com foco em competências? Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/5778/por-que-utilizar-a-avaliacao-de-desempenho-com-foco-em-competencias.html>>.

Como se pode observar, a figura 2 permite ter uma ideia dos dois tipos de foco, tanto avaliação de desempenho em cargos, como avaliação de desempenho por competências.

Figura 2- Avaliação do desempenho baseada em cargos versus avaliação do desempenho baseada em competências.

<b>Baseada em Cargos:</b>	<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>	<b>Baseada em Competências:</b>
Avaliar o desempenho no cargo	<b>Objetivo Primário</b>	Avaliar competências individuais ou grupais
Cargos adequadamente desempenhados pelos ocupantes	<b>Objetivo Final</b>	Competências adequadamente aplicadas no trabalho pelas pessoas
Adequação dos ocupantes aos cargos ocupados	<b>Eficiência</b>	Adequação das competências ao negócio da organização
Força de trabalho adequada ao conjunto de cargos da organização	<b>Eficácia</b>	Resultado das competências aplicadas ao negócio da organização
Cargos ocupados e bem desempenhados na organização	<b>Indicador</b>	Pessoas dotadas de competências essenciais do sucesso do negócio da organização
Cargos bem ocupados/custos de avaliação do desempenho	<b>Retorno sobre o Investimento</b>	Competências aplicáveis e aplicadas/custos de avaliação do desempenho

Fonte: CHIAVENATO, 2008, p. 243, adaptado por Luiz Antonio de Carvalho. Disponível em: <[https://www.laconcursos.com.br/arquivos/meterial/avaliacao\\_desempenho\\_np\\_gp.pdf](https://www.laconcursos.com.br/arquivos/meterial/avaliacao_desempenho_np_gp.pdf)>.

Ao se fazer uma análise da figura anterior, pode-se notar que as avaliações de desempenho feitas através das competências são mais viáveis do que através dos cargos ocupados, isso pode acontecer, devido a excelência no seu trabalho, oferecendo um sucesso organizacional melhor a instituição.

### 3.2 OBJETIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho possui objetivos e finalidades de modo a compreender a essência da aplicação da avaliação nas organizações.

Por ser um método em que as instituições usam para avaliar as aptidões dos funcionários em seus respectivos cargos, um de seus principais objetivos segundo

Gil (2011, p. 163), é “proporcionar feedback acerca de seu desempenho com vista na correção de seus pontos fracos”.

Percebe-se que ao fornecer o feedback construtivo a cada funcionário, torna-se possível estabelecer uma melhor relação entre avaliado e avaliador, corrigindo os pontos negativos, ocasionando melhora na produtividade do trabalho prestado, tendo um melhor sucesso organizacional.

Segundo Lucena (1992, p. 77) os objetivos da avaliação de desempenho são:

- Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa.
- Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados.
- Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais etc).
- Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da avaliação de desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim.
- Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Quando deixa-se esclarecidos aos funcionários, os objetivos da avaliação de desempenho, evita incompatibilidade de informações entre chefes e subordinados, fazendo com que a avaliação de desempenho obtenha um melhor resultado.

Segundo Araujo (2006, p. 149-150) as finalidades quanto ao processo de avaliação de desempenho são:

- Identificar o valor das pessoas para a organização;
- Desenvolver talentos;
- Fornecer informações essenciais;
- Tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados;
- Abastecer as organizações com avaliações periódicas.

Nota-se que quanto aos objetivos e finalidades, é possível perceber várias vantagens sobre o processo de avaliação de desempenho, onde a principal sempre se remete ao feedback, pois é onde se tem início as várias outras vantagens possíveis dentro da instituição. Se o chefe faz um elogio ao servidor referente ao

modo de trabalhar, sobre a eficiência e eficácia com que ele desenvolve o serviço, o servidor sentirá satisfeito e terá mais motivação para o exercício do cargo, assim ele sempre procurará fazer seu trabalho de forma excelente.

### 3.3 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO

Toda pessoa precisa ser avaliada, para diagnosticar seus pontos fracos e fortes, porém os fracos para que eles possam ser resolvidos.

Segundo Chiavenato (2008, p. 242) “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas”.

Nota-se também, que com a avaliação de desempenho, é importante que as organizações saibam como as pessoas desempenham as suas atividades para se ter uma ideia de suas potencialidades em cada função<sup>17</sup>.

Ainda Chiavenato (2008, p. 242-243), afirma que as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

- Recompensas
- Retroação
- Desenvolvimento
- Relacionamento
- Percepção
- Potencial de desenvolvimento
- Aconselhamento.

Percebe-se que a avaliação de desempenho tem o papel de desenvolver benefícios tanto para a organização como também aos colaboradores, de modo que facilite o alcance das metas e objetivos traçados pela instituição. Deve ser utilizada para melhorar a produtividade de cada funcionário, tornando-o mais eficiente e conseqüentemente eficaz.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, 2008, p. 242

## 4 A PREFEITURA MUNICIPAL DE CARAÍ

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Carai foi fundada em 01/01/1949 sob a presidência do então Juiz de Paz eleito Olinto Ferreira de Miranda, logo após cinco anos de emancipação de São Bento (Novo Cruzeiro), precisamente em 31/12/1948, Carai é elevado à categoria de cidade (RIBEIRO. 1998 p. 15).

No mesmo ano em que se instalou o município, em março, realizou-se a eleição municipal para o cargo de prefeito.

O município de Carai se estende por uma área de 1.242.200 km<sup>2</sup> e possui uma população de 22.343 habitantes, os habitantes se chamam Caraiense e é situado a 768 metros de altitude<sup>18</sup>.

A Prefeitura Municipal de Carai hoje possui um total de 809 (oitocentos e nove) servidores, sendo 37 (trinta e sete) na secretaria Municipal de Administração, 157 (cento e cinquenta e sete) na secretaria Municipal de Saúde, 407 (quatrocentos e sete) na secretaria Municipal de Educação, 95 (noventa e cinco) na secretaria Municipal Obras, 03 (três) na secretaria Municipal de Cultura, 45 (quarenta e cinco) na secretaria Municipal de Assistência Social, 11 (onze) na secretaria Municipal de Agricultura, 9 (nove) na secretaria Municipal de Fazenda, 45 (quarenta e cinco) no Hospital São João Batista.

A figura 3 mostrará o mapa da cidade de Carai - MG.

---

<sup>18</sup>

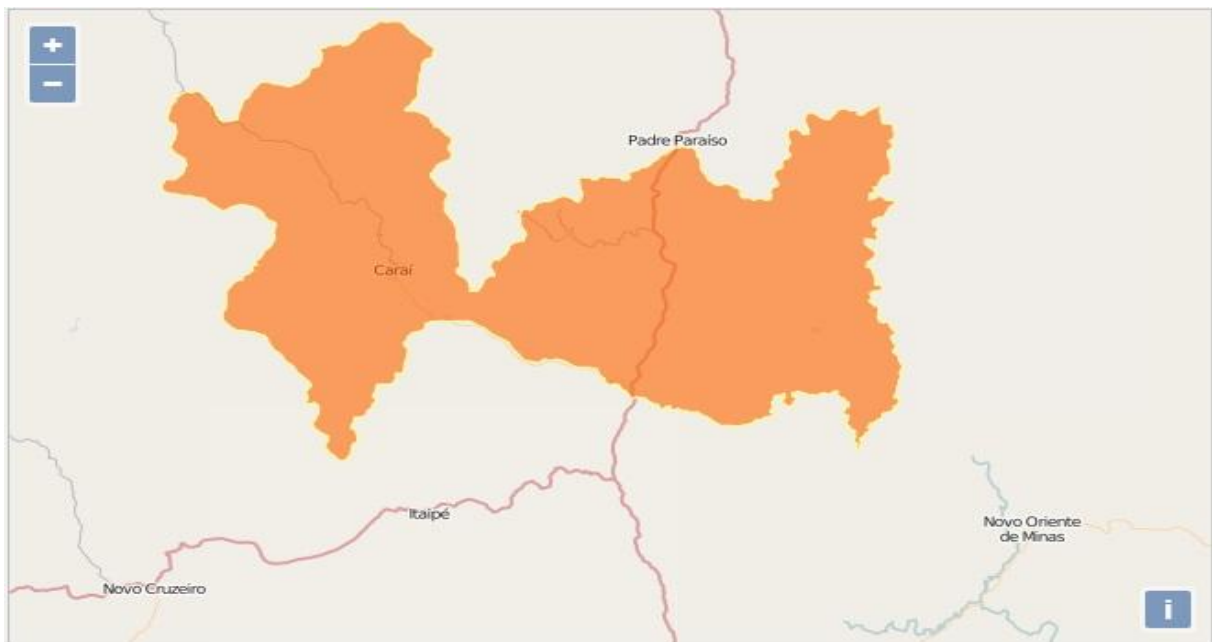
IBGE.

Disponível

em:

<<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=311300&search=minas-gerais|carai|infogr%E1ficos:-dados-gerais-do-munic%EDpio>> e  
CIDADE BRASIL. Disponível em: <<http://www.cidade-brasil.com.br/municipio-carai.html>>.

Figura 3 – Mapa da cidade de Carai – MG



Fonte: IBGE. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=311300&search=minas-gerais|carai|infogr%E1ficos:-dados-gerais-do-munic%EDpio>.

A figura 4 representará a estimativa para o ano de 2015.

Figura 4 – Estimativa 2015



Fonte: IBGE. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=311300&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>.

## 4.2 REGIME JURÍDICO

A Prefeitura Municipal de Carai segue o regime jurídico estatutário, através da Lei municipal nº 440/84, onde apresenta o Estatuto do Servidor Público Municipal de CARAI/MG.

A Lei Municipal nº 440/84 Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Funcionários Públicos do Município de Carai e dá outras providências.

Art. 1º - Esta lei institui o regime jurídico dos funcionários do Município de CARAI, sendo este de natureza estatutária.

Art. 2º - Para os efeitos desta lei, funcionário público é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º - Cargo público é o conjunto de deveres, atribuições e responsabilidades cometidos a uma pessoa.

.Art. 4º - Os cargos públicos podem ser providos em caráter efetivo ou em comissão.

## 4.3 CONCURSO PÚBLICO

A Prefeitura Municipal de Carai realizou concurso público em 2011 para vários cargos, concentrados na área da saúde, porém os servidores não tomaram posse logo após nomeados para o cargo, ocasionando assim, o término do período de estágio probatório no ano de 2015.

As convocações foram feitas através de decretos publicados em sites oficiais e no prédio desta Prefeitura.

Como sabe-se, para cargo de provimento efetivo, é preciso que o servidor passe por concurso público de provas escritas ou de provas escritas e práticas.

De acordo com o artigo 37, II, da Constituição Federal de 1988, para investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

A Lei Municipal nº 440/84 aborda sobre concurso, onde destaca.



Art. 18 – A primeira investidura em cargo de provimento efetivo será feita mediante concurso público de provas escritas, podendo ser utilizadas também provas práticas ou prático-orais.

Art. 19 – A aprovação em concurso não gera direito à nomeação, mas esta quando se der, respeitará a ordem de classificação dos candidatos habilitados, salvo prévia desistência por escrito.

#### 4.4 POSSE

A posse acontece quando o servidor é aprovado em concurso público, oferecido pela instituição.

De acordo com o artigo 21 da lei municipal 440/84, a posse é o ato de investir o cidadão em cargo público.

PARÁGRAFO ÚNICO – Não haverá posse nos casos de promoção, remoção, reintegração e designação para o desempenho de função gratificada.

#### 4.5 ESTÁGIO PROBATÓRIO

O estágio probatório é o período em que após concurso e posse do cargo de provimento efetivo, o servidor passará para que possa adquirir a estabilidade no cargo.

Segundo o Estatuto do Servidor Público Municipal de Carai, no artigo 26 ressalta que, Estágio probatório é o período inicial de 730 (setecentos e trinta) dias de exercício do funcionário nomeado para cargo efetivo, no qual são apuradas suas qualidades e aptidões para o exercício do cargo e julgada a conveniência de sua permanência.

Ressaltando que, o período de estágio probatório que era de 2 (dois) anos (730 setecentos e trinta dias), agora passa a ser 3 (três) anos (1095 um mil e noventa e cinco dias) vide EC N° 19/98.

## 4.6 EXERCÍCIO

O período de exercício ocorre assim que o servidor tomar posse do seu cargo.

De acordo com a Lei 440/84, artigo 29, exercício é o período de desempenho efetivo das atribuições de determinado cargo.

Ainda a Lei ressalta que:

Art. 30 – O início, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do funcionário.

PARÁGRAFO ÚNICO – O início de exercício e as alterações que neste ocorrem serão comunicados, pelo chefe imediato do funcionário, ao órgão de pessoal da Prefeitura Municipal.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a elaboração desse estudo que tem como finalidade avaliar o desempenho do Servidor Público e possibilitar a análise da influência do estágio probatório com suas competências em seus respectivos cargos. Fez-se o uso de uma pesquisa descritiva, onde visou à identificação e análise das características.

Segundo Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Foi necessário também, aplicar pesquisa para a obtenção dos dados que foram levantados através da aplicação de questionários para os servidores públicos de Carai.

Vergara (2004, p. 47) ressalta que a “pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais, imediatos, ou não”. Como os considerados possíveis de acontecer em estágio probatório.

A pesquisa também tem característica explicativa, devido ao fato de haver a explicação dos dados tabulados sobre a avaliação de desempenho, onde preocupa-se em deixar bem claro os fatores que serão analisados.

Ainda Gil (2002, p. 42) afirma que:

Explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

O estudo é classificado como bibliográfico, pelo fato de se recorrer a revisão de literatura a partir de livros e artigos que fundamentam a pesquisa, fazendo com que se torne relevante.

Segundo Vergara (2004, p. 50), classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e balanços sociais já publicados, embora estes sejam apresentados de forma excessivamente agregada.

Classifica-se ainda como documental, pelo acesso a informações e documentos que validarão a pesquisa.

Vergara afirma que, a pesquisa é também documental, porque será feito uso de documentos de trabalho e relatórios de consultorias privadas, não disponíveis para consultas públicas<sup>19</sup>.

Devido ao fato da aplicação dos questionários, como foi citado acima, a pesquisa tem característica quantitativa, por se fazer levantamento de dados e a tabulação dos mesmos.

Segundo Gil (2002, p. 51), afirma que quantitativa é:

Os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos.

A pesquisa tem também característica qualitativa, devido a observação e interpretação dos dados coletados.

Ainda Gil (2002, p. 51), afirma que qualitativa é:

Já nas pesquisas de cunho qualitativo, sobretudo naquelas em que não se dispõe previamente de um modelo teórico de análise, costuma-se verificar um vaivém entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride, o que faz com que a ordenação lógica do trabalho torne-se significativamente mais complexa, retardando a redação do relatório

Parte da pesquisa teve como meio de tratamento dos dados, o método interdisciplinar por se tratar de ciências diferentes, utilizando disciplinas diferentes como o Direito e também a Administração de Recursos Humanos.

---

<sup>19</sup> VERGARA, 2004, p. 50 Disponível em: <<http://minhateca.com.br/fortier/Livros/Metodologia+cientifica,44997610.pdf>>.

De acordo com Cardozo et al apud Martins 2004.

Definem a interdisciplinaridade como um método de ensino onde duas ou mais disciplinas interagem entre si ocorrendo a integração de conceitos, a aplicação de ideias e métodos, ocorrendo assim um complemento mútuo dos fundamentos e aplicações das disciplinas trabalhadas<sup>20</sup>.

Quanto a pesquisa, ainda teve como característica, método de hipóteses dedutivas e hipóteses indutivas, onde foi colocado em prática as hipóteses indutivas na análise dos dados complementando a conclusão deste estudo.

Foi elaborado a partir de um diagnóstico na Prefeitura Municipal de Carai/MG, onde foram identificados os servidores efetivos, os servidores em período de estágio probatório e os seus respectivos supervisores.

A Prefeitura é constituída por um total de servidores públicos municipais de 809 (oitocentos e nove) servidores, sendo 442 da sede da cidade, que foi onde se concentrou o estudo, devido ser um município de difícil acesso e tempo da pesquisadora.

Com isso, esses 442 servidores da sede correspondem a 54,64% (cinquenta e quatro, sessenta e quatro por cento) do total de servidores que compõem a prefeitura.

Devido a grande quantidade de servidores, foram selecionados os servidores em estágio probatório da sede, os servidores efetivos e seus supervisores para comparação dos dados, com foco no público alvo, os servidores em período de estágio probatório. Nessa seleção, consta 35 (trinta e cinco) entrevistados ao total que corresponde a 7,92% (sete, noventa e dois por cento) dos servidores da sede, sendo 16 (dezesesseis) servidores efetivos, que corresponde a 3,62% (três, sessenta e dois por cento), 16 (dezesesseis) servidores em estágio probatório, que corresponde a 3,62% (três, sessenta e dois por cento), e 3 (três) supervisores que corresponde a 0,68% (zero, sessenta e oito por cento) dos servidores da sede.

---

<sup>20</sup> CARDOZO et al apud MARTINS 2004. Disponível em <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/cardozo%20-%20o%20ensino%20de%20metodos%20quantitativos.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/cardozo%20-%20o%20ensino%20de%20metodos%20quantitativos.pdf)>.

Os servidores selecionados, tanto efetivos, como em estágio probatório, foram do mesmo setor, para a comparação da autoavaliação e da avaliação dos seus supervisores, onde ficará visível, se a avaliação de desempenho é eficaz.

## 5.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Para ser possível a obtenção dos dados, foi-se necessário à aplicação de questionários para os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Carai. Onde foram 35 (trinta e cinco) servidores respondentes da sede da cidade.

O número de servidores pesquisados foi a mesma quantidade que se encontrava de servidores em estágio probatório (16), foram de servidores efetivos (16), totalizando 32 (trinta e dois) funcionários. Sendo também do mesmo setor, para a comparação dos dados. Também foram entrevistados seus respectivos supervisores, que deram um total de 03 (três), devido a quantidade e o setores ocupados pelos servidores.

Com isso torna-se possível a comparação dos dados, pois o questionário com a avaliação de desempenho foi de uma autoavaliação.

A pesquisa contemplou-se de um questionário em formato de escala Likert (escala de concordância), que facilita na apuração dos dados, composto por 15 (quinze) questões, sendo assim, foram separados questionários respondidos por servidores efetivos e servidores em estágio probatório, onde eles se autoavaliaram, também houve um questionário para os supervisores avaliarem os servidores efetivos e servidores em estágio probatório.

A partir daí, os dados foram tabulados através de planilhas, que foram lançado o grau de frequência e concordância nas suas respectivas questões. Feito isso para todos os servidores em todas as questões foi lançado cores diferentes para números diferentes, assim, foi possível calcular o percentual distribuído para cada questão e ser possível a elaboração dos gráficos que representam melhor a análise dos dados.

As figuras a seguir, mostrarão com detalhes o levantamento dos dados feito separadamente por servidores efetivos, servidores em estágio probatório, supervisores dos servidores efetivos e supervisores em estágio probatório.

Figura 5 – Servidores Efetivos

<b>SERVIDORES EFETIVOS</b>															
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
KLEA FERNANDES CHAVES	9	9	10	5	2	8	7	7	7	7	7	10	9	9	9
SAMUEL SOARES TOLEDO	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
FABRÍCIO SANTOS FONSECA	10	10	10	5	7	10	6	8	9	10	8	10	9	9	10
HEBER GOMES NEIVA	10	10	10	6	5	9	10	9	8	10	8	9	5	9	9
LUCIANA COELHO DUTRA	9	10	9	7	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
NAGIMA LOPES DA SILVA	7	8	6	7	6	9	8	7	7	8	7	9	8	7	7
MARCIA FARIAS MIRANDA LIMA	9	9	9	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8
VERONICA ILZEMIR DUTRA FARIAS	10	10	9	7	1	7	7	9	9	9	9	9	8	8	8
ROZEMILIA LUIZ DOS SANTOS	8	9	9	8	7	8	9	8	8	8	8	9	8	7	8
SORMANI SILVA CAMPOS	10	9	9	8	5	8	8	9	10	10	8	9	8	8	10
PAULO HENRIQUE SANTOS SOARES	10	8	8	6	1	6	2	8	8	9	8	9	8	8	9
AURIMAR DE MATOS LIMA	9	9	10	8	9	10	8	9	9	10	9	10	10	10	9
FABIANA PEREIRA ALVES	9	8	8	7	6	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10
MARLENE ALVES PINHEIRO DE SOUZA	10	10	8	5	5	8	7	9	10	9	9	10	10	10	10
ALEX GOMES SILVA	10	10	10	5	1	9	7	9	10	10	9	9	8	9	10
JOSE AILTON VIANA SILVA	10	10	10	8	8	9	9	10	9	10	10	10	7	8	9
Excelente - 10	56,25%	50%	43,75%	6,25%	0	25%	37,50%	56,25%	18,75%	18,75%	50%	31,25%	25%	25%	43,75%
Excelente - 09	31,25%	31,25%	31,25%	0	6,25%	37,50%	25%	25%	37,50%	37,50%	50%	12,50%	31,25%	31,25%	31,25%
Bom - 08	6,25%	18,75%	18,75%	31,25%	25%	25%	25%	12,50%	31,25%	31,25%	0	43,75%	31,25%	18,75%	18,75%
Bom - 07	6,25%	0	6,25%	25%	12,50%	12,50%	6,25%	6,25%	12,50%	12,50%	0	6,25%	12,50%	6,25%	6,25%
Bom - 06	0	0	0	12,50%	12,50%	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular - 05	0	0	0	25%	18,75%	0	0	0	0	0	0	6,25%	0	0	0
Regular - 04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular - 03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insatisfatório - 02	0	0	0	0	6,25%	0	6,25%	0	0	0	0	0	0	0	0
Insatisfatório - 01	0	0	0	0	18,75%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Própria Autora



Figura 6 – Servidores em Estágio Probatório

## SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
MARIA BIANE RODRIGUES BATISTA	8	9	8	8	8	8	8	8	8	10	8	10	10	10	8
ELBE RUFINO SANTOS	8	8	9	8	8	9	9	9	8	9	5	7	8	7	9
ROSAMARIA RIBEIRO SOUZA	8	9	10	7	8	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10
ALESSANDRA ALVES COIMBRA RIBEIRO	8	10	9	1	1	7	5	7	8	9	10	10	9	9	10
ANDERSON FERREIRA SILVA	10	10	10	4	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
MARGARETH SANTOS SILVA	10	10	10	8	7	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8
MARGARIDA DAS GRAÇAS LIMA SILVA	10	10	10	7	4	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10
EDILEIA ALVES PRATES	8	10	8	8	8	10	8	9	9	10	9	10	9	9	10
IZABELLE DE OLIVEIRA GOMES	8	9	10	3	3	9	8	8	8	10	10	10	9	9	10
REGIANE PEREIRA DE PASSOS	9	9	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10
ERIK RODRIGUES DE SOUZA BICALHO	10	10	9	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
MARCILIA PRAGA PINTO GOMES	8	9	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
WARLEY FONSECA DE SOUZA	9	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ELIANE MIRANDA SILVA	10	10	10	8	8	10	10	8	8	8	8	10	10	10	9
IGOR TEIXEIRA DE ALMEIDA	8	9	6	6	6	8	8	8	7	9	7	9	6	7	9
MARINEIA FERREIRA SANTOS	9	9	10	10	9	10	9	8	9	9	8	9	9	8	9

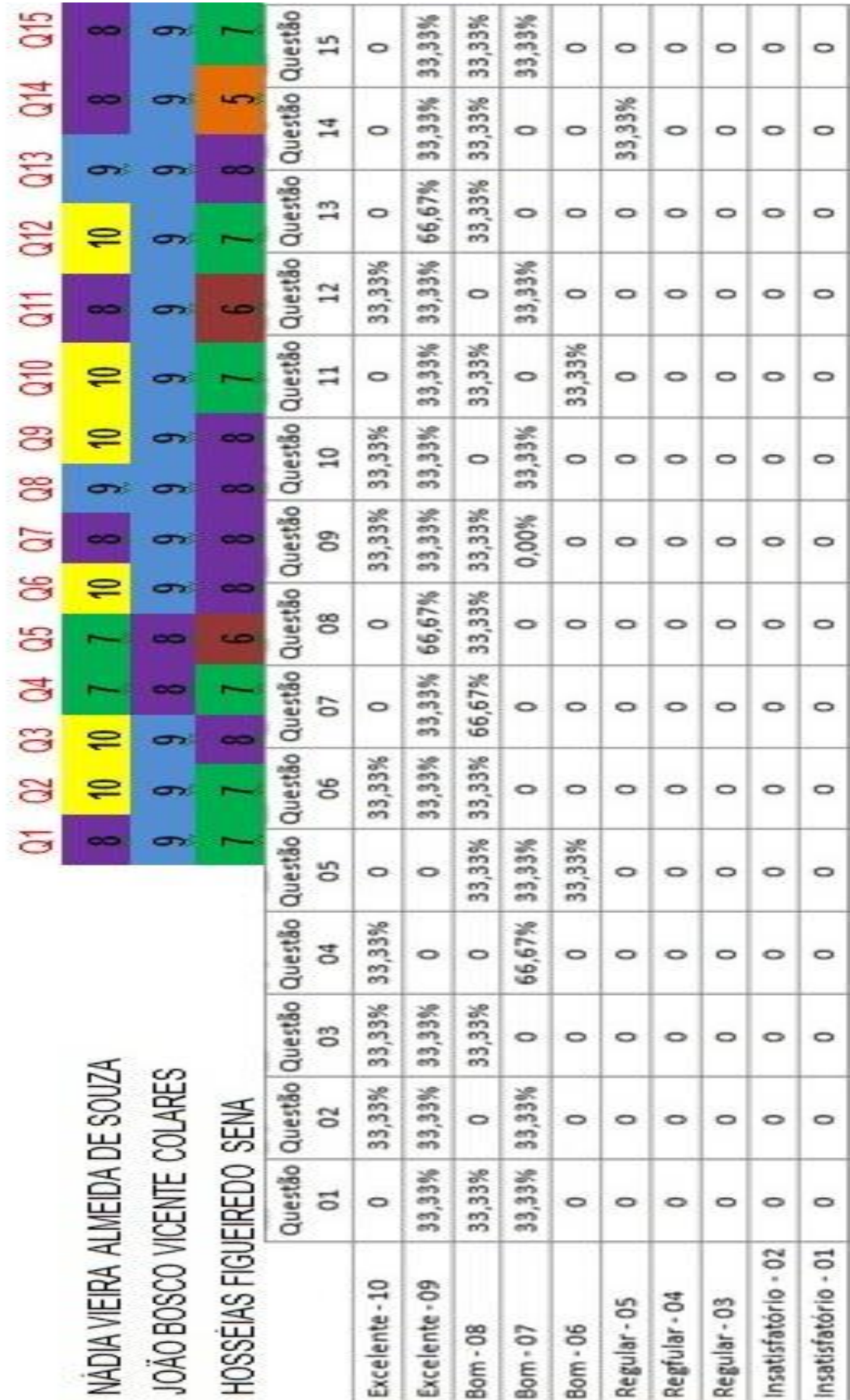
	Questão 01	Questão 02	Questão 03	Questão 04	Questão 05	Questão 06	Questão 07	Questão 08	Questão 09	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15
Excelente - 1.0	31,25%	50%	62,50%	12,50%	6,25%	68,75%	50%	37,50%	43,75%	68,75%	62,50%	81,25%	50%	56,25%	62,50%
Excelente - 09	18,75%	43,75%	18,75%	18,75%	18,75%	12,50%	18,75%	18,75%	18,75%	25%	6,25%	12,50%	31,25%	18,75%	25%
Bom - 08	50%	6,25%	12,50%	31,25%	31,25%	12,50%	37,50%	37,50%	37,50%	62,5%	18,75%	0	6,25%	12,50%	12,50%
Bom - 07	0	0	0	12,50%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	0	0	6,25%	6,25%	6,25%	12,50%	0
Bom - 06	0	0	0	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0	0	0	6,25%	0	0
Regular - 05	0	0	0	0	6,25%	0	6,25%	0	0	0	6,25%	0	0	0	0
Regular - 04	0	0	0	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular - 03	0	0	0	6,25%	12,50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inatisfatório - 02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inatisfatório - 01	0	0	0	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Própria Autora



Figura 7 – Supervisores dos Servidores em Estágio Probatório

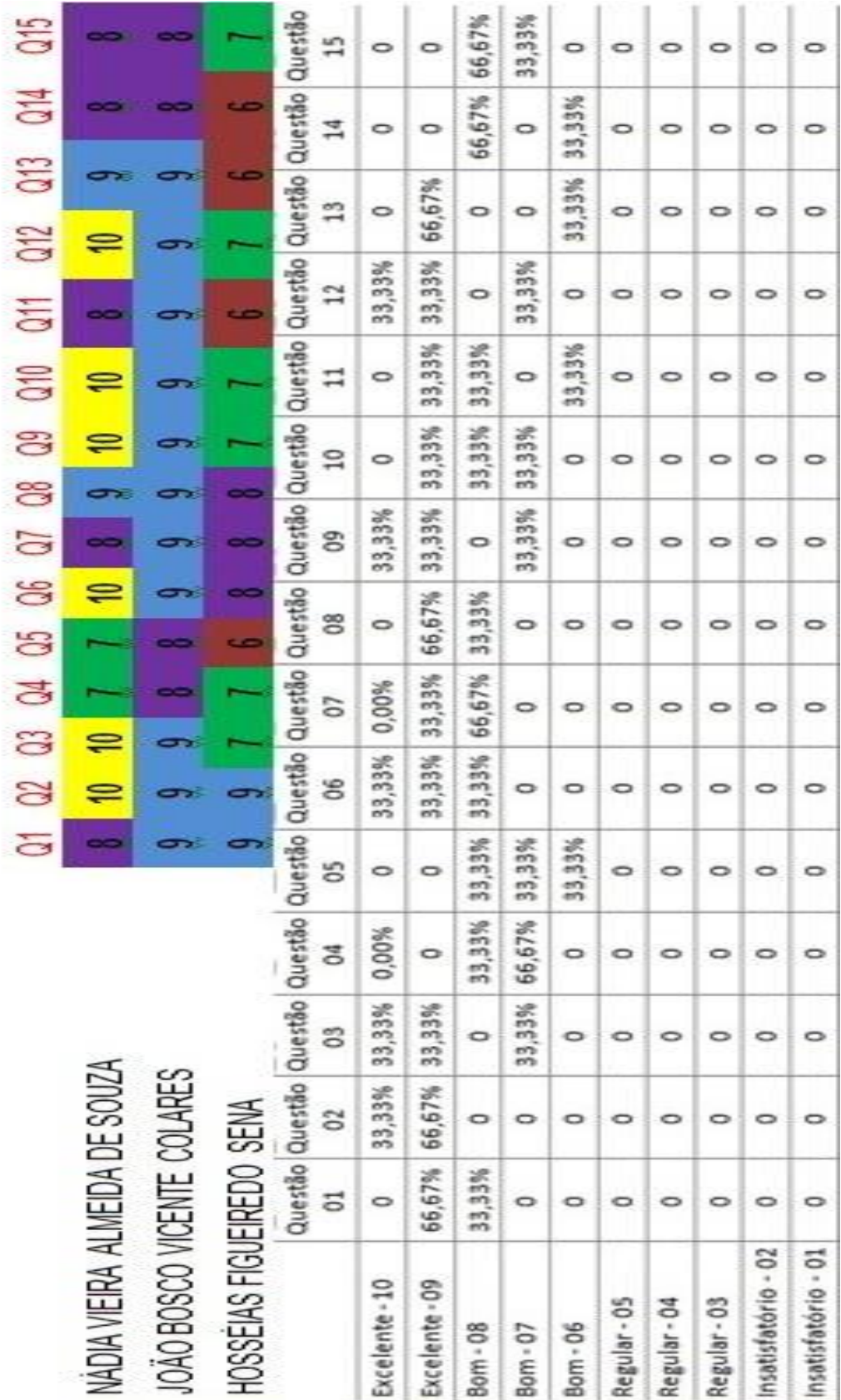
**SUPERVISORES (SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO)**



Fonte: Própria Autora

Figura 8 – Supervisores dos Servidores Efetivos

**SUPERVISORES (EFETIVO)**



Fonte: Própria Autora

A partir desses dados computados, será possível observar no capítulo seguinte, a análise dos mesmos, onde serão observados se a pergunta problema levantada, as hipóteses e os objetivos foram alcançados.

## 5.2 ANÁLISES DOS DADOS

Neste estudo foram analisados os questionários aplicados aos servidores públicos municipais de Carai/MG, onde constam 15 (quinze) questões e elas tem como objeto de avaliação de desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade e assim, veremos a relação entre os questionários respondidos pelos servidores efetivos, servidores em estágio probatório e seus respectivos supervisores.

Os supervisores responderam de acordo com o desempenho dos servidores em geral entrevistados, sendo um questionário para os efetivos e outro para os servidores em período de estágio probatório contendo as mesmas questões.

No questionário aplicado, foram separados por grau de importância, onde fica a critério do servidor escolher o que mais adapta à questão indagada. E para assim melhor explicar, temos no questionário o modelo a seguir:

Figura 9 – Modelo do questionário aplicado

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

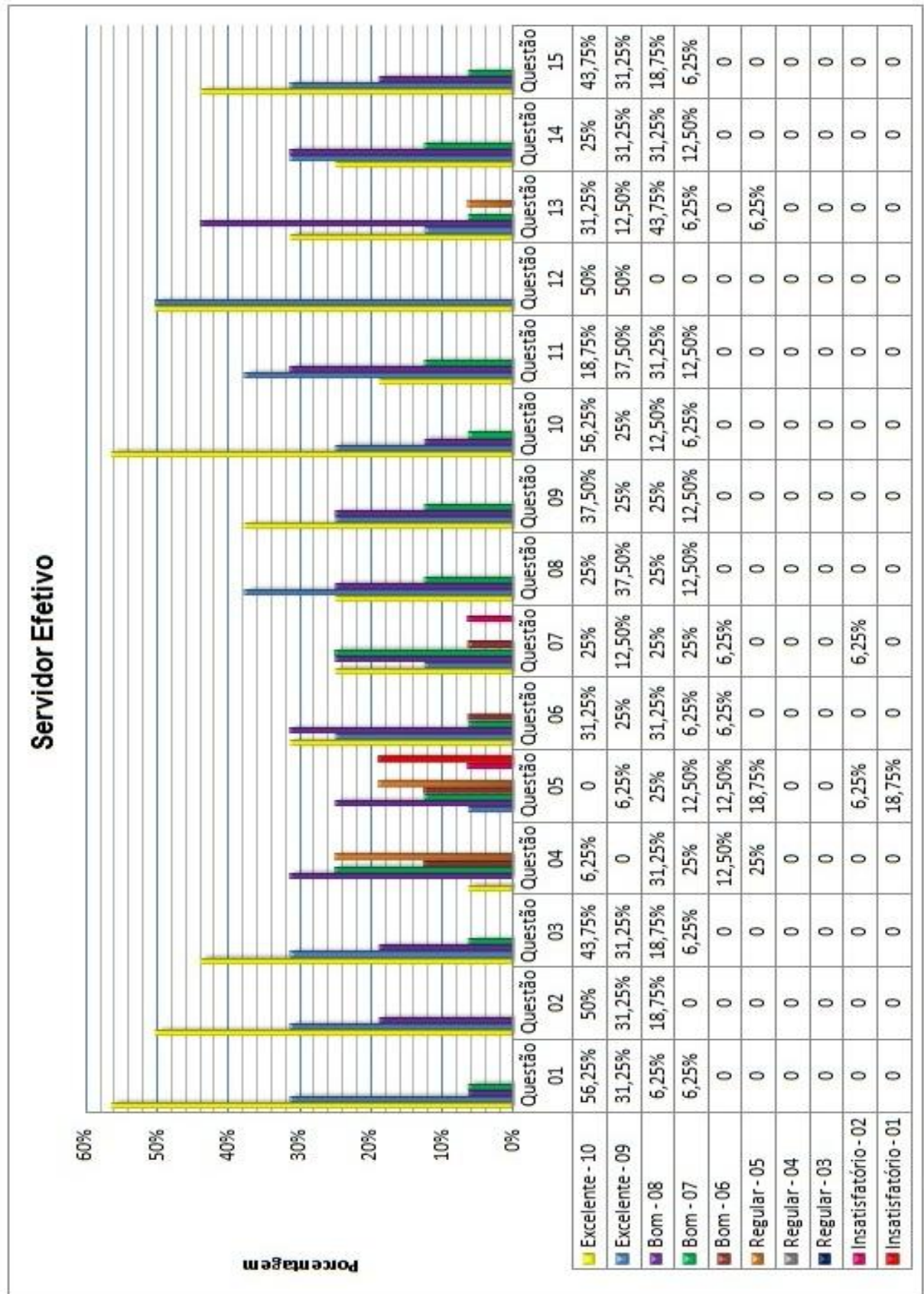
Fonte: Própria Autora

Os gráficos que serão expostos a seguir retratam sobre como os fatores de avaliação de desempenho citados acima ocorrem na instituição, indicando as suas necessidades de melhorias contínuas e de atingir os parâmetros adequados que um Órgão Público precisa para se manter com eficiência e eficácia.

No gráfico a seguir, onde foi desenvolvido através dos questionários respondidos pelos servidores efetivos, nota-se que na maioria das questões

alcançou o grau de importância excelente – 10 e excelente – 09, alternando bastante entre os outros graus como bom – 07 e bom - 08.

Gráfico 1 – Servidores Efetivos



Fonte: Própria Autora



Percebe-se também que a área de concentração das respostas está entre o grau de importância bom – 07 ao excelente – 10, atingindo as seguintes médias:

**Quadro 1 – Média Percentual dos Servidores Efetivos do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório – 01**

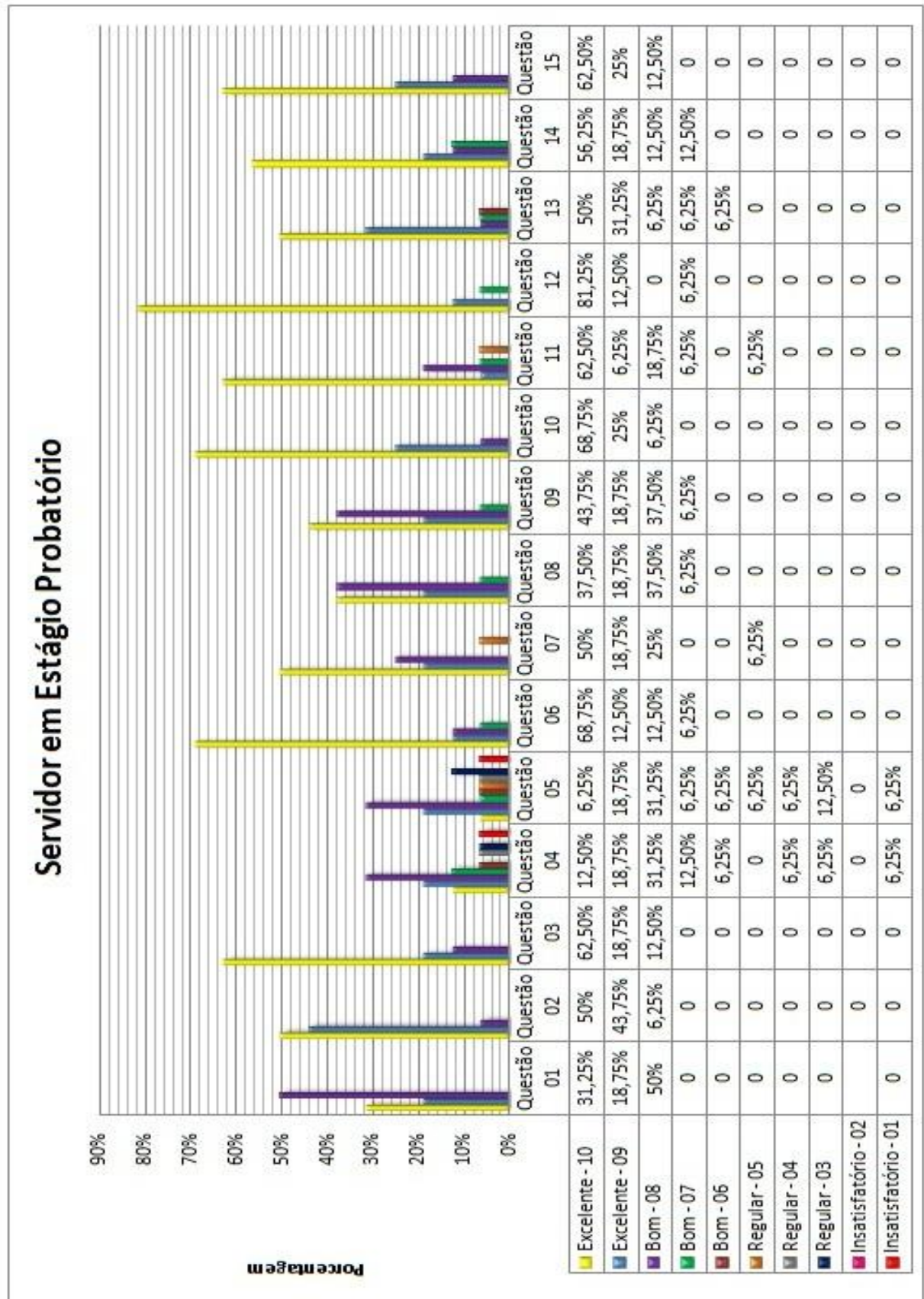
	Excelente - 10	Excelente - 09	Bom - 08	Bom - 07	Bom - 06	Regular - 05	Regular - 04	Regular - 03	Insatisfatório - 02	Insatisfatório - 01
Questão 01	56,25%	31,25%	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 02	50%	31,25%	18,75%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 03	43,75%	31,25%	18,75%	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 04	6,25%	0	31,25%	25%	12,50%	25%	0	0	0	0
Questão 05	0	6,25%	25%	12,50%	12,50%	18,75%	0	0	6,25%	18,75%
Questão 06	31,25%	25%	31,25%	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0
Questão 07	25%	12,50%	25%	25%	6,25%	0	0	0	6,25%	0
Questão 08	25%	37,50%	25%	12,50%	0	0	0	0	0	0
Questão 09	37,50%	25%	25%	12,50%	0	0	0	0	0	0
Questão 10	56,25%	25%	12,50%	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 11	18,75%	37,50%	31,25%	12,50%	0	0	0	0	0	0
Questão 12	50%	50%	0	0	0	0	0	0	0	0
Questão 13	31,25%	12,50%	43,75%	6,25%	0	6,25%	0	0	0	0
Questão 14	25%	31,25%	31,25%	12,50%	0	0	0	0	0	0
Questão 15	43,75%	31,25%	18,75%	6,25%	0	0	0	0	0	0
<b>MÉDIA %</b>	<b>33,33%</b>	<b>25,83%</b>	<b>22,92%</b>	<b>10,00%</b>	<b>2,50%</b>	<b>3,33%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,83%</b>	<b>1,25%</b>

Fonte: Própria Autora

Com isso, percebe-se que os servidores efetivos estão atingindo parâmetros de satisfação, porém com alguns retoques a serem feitos pela parte do Órgão Público.

Já no gráfico dos servidores em período de estágio probatório, encontra-se num patamar de excelente – 10 melhor, em comparação com os servidores efetivos.

Gráfico 2 – Servidores em Estágio Probatório



Fonte: Própria Autora

A área de concentração está entre bom – 07 ao excelente – 10, igual ao anterior, porém destaca as questões 04 (quatro) e 05 (cinco) que obtiveram o grau de percentuais bem inferiores ao gráfico anterior, atingindo o grau de importância de insatisfatório – 01 ao bom – 06, nota-se a partir da média percentual calculada a seguir:

Quadro 2 – Média Percentual dos Servidores em Estágio Probatório do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório – 01

	Excelente - 10	Excelente - 09	Bom - 08	Bom - 07	Bom - 06	Regular - 05	Regular - 04	Regular - 03	Insatisfatório - 02	Insatisfatório - 01
Questão 01	31,25%	18,75%	50%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 02	50%	43,75%	6,25%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 03	62,50%	18,75%	12,50%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 04	12,50%	18,75%	31,25%	12,50%	6,25%	0	6,25%	6,25%	0	6,25%
Questão 05	6,25%	18,75%	31,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	12,50%	0	6,25%
Questão 06	68,75%	12,50%	12,50%	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 07	50%	18,75%	25%	0	0	6,25%	0	0	0	0
Questão 08	37,50%	18,75%	37,50%	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 09	43,75%	18,75%	37,50%	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 10	68,75%	25%	6,25%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 11	62,50%	6,25%	18,75%	6,25%	0	6,25%	0	0	0	0
Questão 12	81,25%	12,50%	0	6,25%	0	0	0	0	0	0
Questão 13	50%	31,25%	6,25%	6,25%	6,25%	0	0	0	0	0
Questão 14	56,25%	18,75%	12,50%	12,50%	0	0	0	0	0	0
Questão 15	62,50%	25%	12,50%	0	0	0	0	0	0	0
<b>MÉDIA %</b>	<b>49,58%</b>	<b>20,42%</b>	<b>20%</b>	<b>4,58%</b>	<b>1,25%</b>	<b>1,25%</b>	<b>0,83%</b>	<b>1,25%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,83%</b>

Fonte: Própria Autora

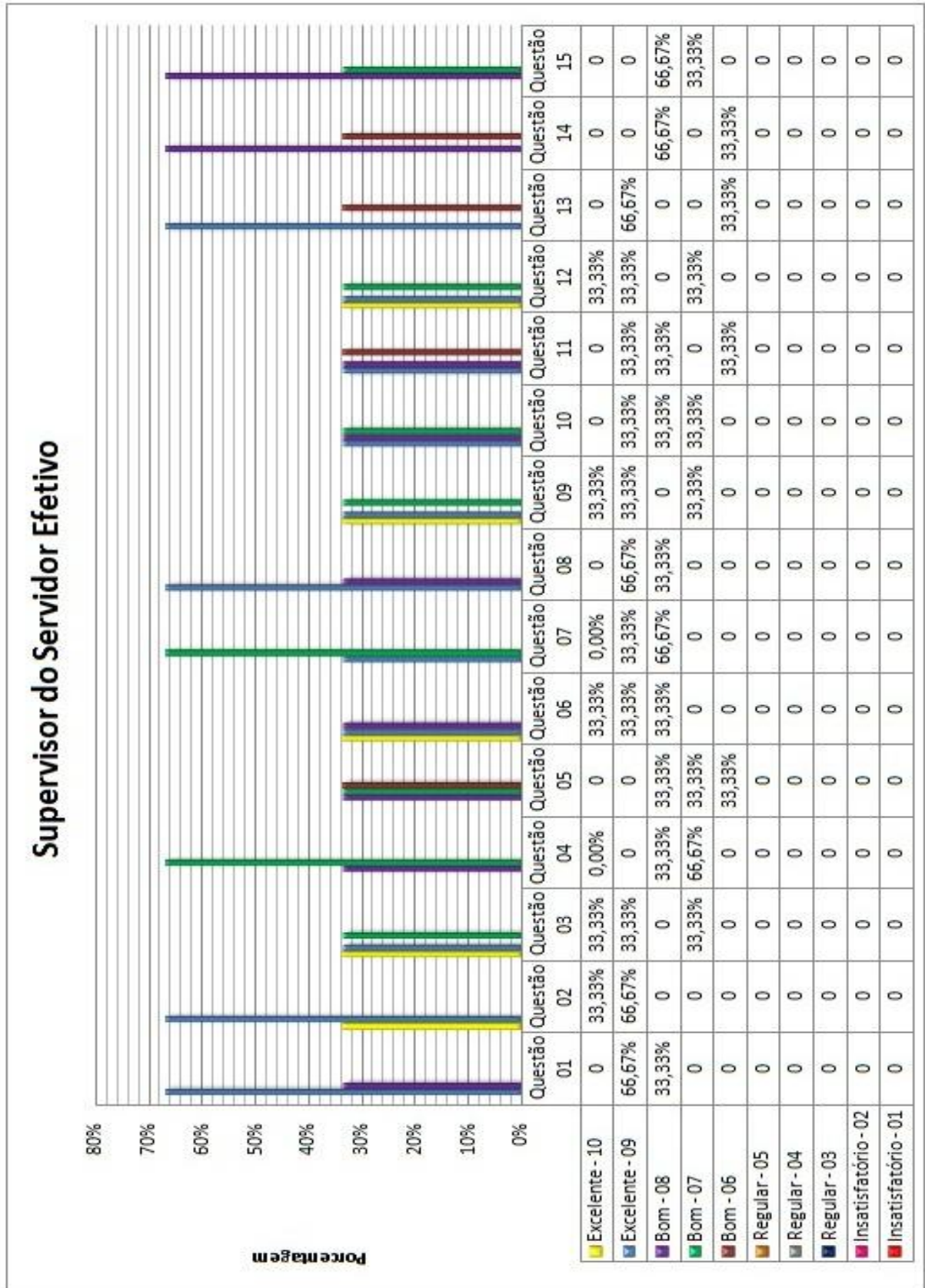
Pode-se notar que esses dois gráficos são pouco semelhantes, pois foram os próprios servidores que se autoavaliaram e assim a visão em relação ao órgão público, ao ambiente de trabalho, aos seus supervisores e entre outros aspectos, são praticamente os mesmos, devido ser a mesma instituição de trabalho. Porém foi percebido pela pesquisadora, que na hora de responder os questionários, alguns servidores que estão em período de estágio probatório tiveram receio de responder o que realmente se encontrava a situação em que as perguntas atingiam, isso, por medo de que o órgão Público tivesse acesso aos questionários e pudessem advertir os funcionários.

Talvez, seja por essa razão que os gráficos ficaram semelhantes, onde o grau de excelente – 10 no gráfico dos servidores em período de estágio probatório alcançou um percentual maior do que o gráfico de servidores efetivos, onde os percentuais ficaram mais divididos entre outros graus.



Em relação aos supervisores, a seguir, gráficos separados para servidores efetivos e servidores em estágio probatório, assim como foi feito anteriormente com a autoavaliação dos servidores.

Gráfico 3 – Supervisores dos Servidores Efetivos



Fonte: Própria Autor

Na análise do gráfico do supervisor em relação aos servidores efetivos, nota-se que na metade das questões, alcançaram um percentual de 66,67%. Isso ocorreu nas questões 01, 02, 04, 07, 08, 13, 14, 15, que se concentrou o grau de importância de excelente – 10 ao bom – 07, o restante das questões alcançou um percentual de 33,33%, concentrando-se no grau de importância de excelente – 10 ao bom – 06, variando bastante o grau de importância, sendo assim, podemos observar também pela média percentual a seguir.

Quadro 3 – Média Percentual dos Supervisores dos Servidores Efetivo do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório – 01

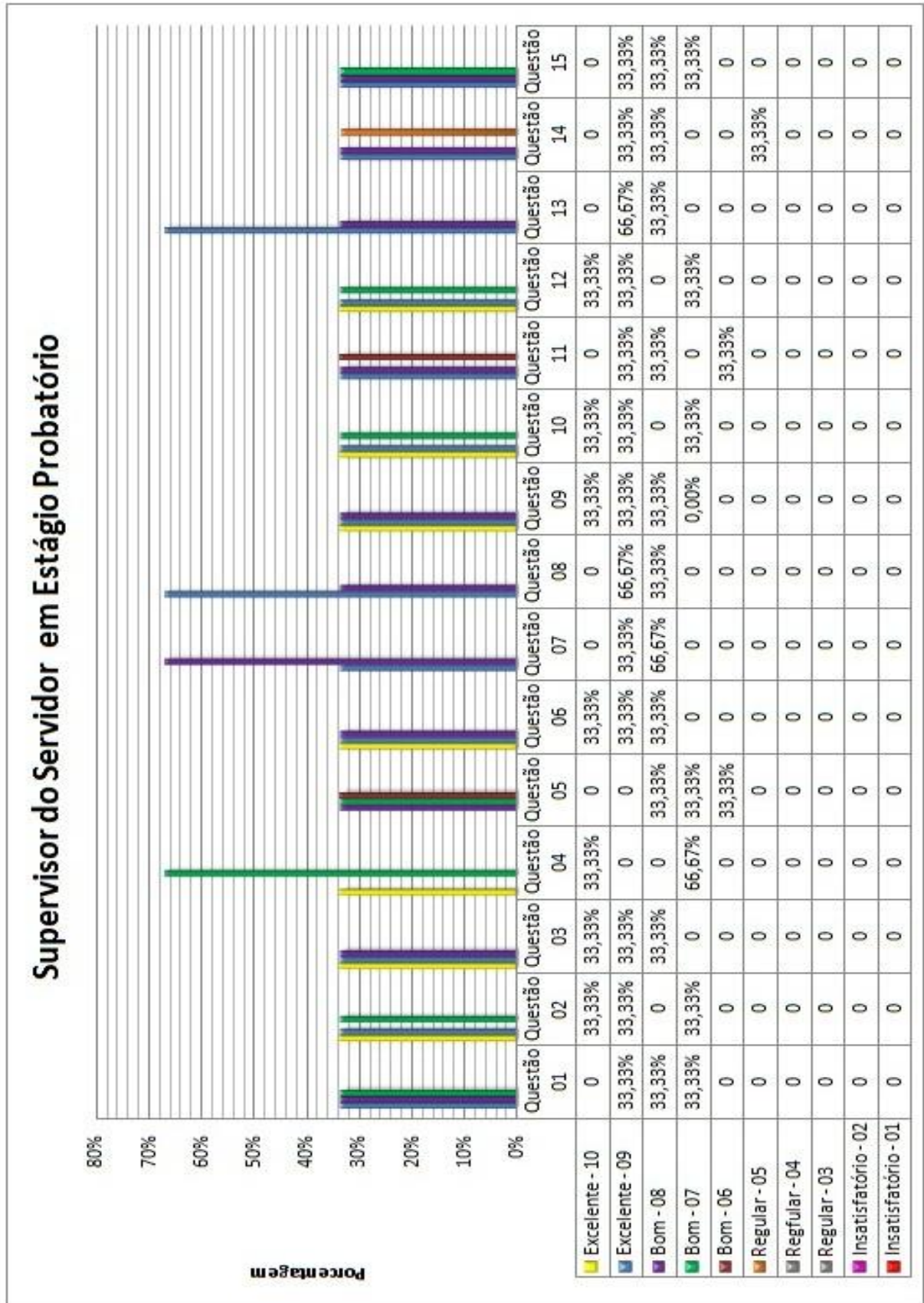
	Excelente - 10	Excelente - 09	Bom - 08	Bom - 07	Bom - 06	Regular - 05	Regular - 04	Regular - 03	Insatisfatório - 02	Insatisfatório - 01
Questão 01	0	66,67%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 02	33,33%	66,67%	0	0	0	0	0	0	0	0
Questão 03	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 04	0,00%	0	33,33%	66,67%	0	0	0	0	0	0
Questão 05	0	0	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0
Questão 06	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 07	0,00%	33,33%	66,67%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 08	0	66,67%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 09	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 10	0	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 11	0	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0
Questão 12	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 13	0	66,67%	0	0	33,33%	0	0	0	0	0
Questão 14	0	0	66,67%	0	33,33%	0	0	0	0	0
Questão 15	0	0	66,67%	33,33%	0	0	0	0	0	0
<b>MÉDIA %</b>	<b>11,11%</b>	<b>33,33%</b>	<b>28,89%</b>	<b>17,78%</b>	<b>8,89%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Fonte: Própria Autora

Isso indica que os servidores efetivos atendem as necessidades do Órgão Público, porém com um pouco de deficiência nas atividades a serem desenvolvidas, pois como mostra a média, os índices mais elevados foram de grau 09 e 08.

Analisando o gráfico do supervisor em relação aos servidores em período de estágio probatório, nota-se que somente 04 (quatro) questões alcançaram um percentual de 66,67%, o restante agrupou-se na casa dos 33,33% como exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 4 - Supervisores dos Servidores em Estágio Probatório



Fonte: Própria Autora

Sendo assim, pode-se observar melhor na média percentual feita através desses dados.

Quadro 4 – Média Percentual dos Supervisores dos Servidores em Estágio Probatório do grau Excelente – 10 ao Insatisfatório – 01

	Excelente - 10	Excelente - 09	Bom - 08	Bom - 07	Bom - 06	Regular - 05	Regular - 04	Regular - 03	Insatisfatório - 02	Insatisfatório - 01
Questão 01	0	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 02	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 03	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 04	33,33%	0	0	66,67%	0	0	0	0	0	0
Questão 05	0	0	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0
Questão 06	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 07	0	33,33%	66,67%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 08	0	66,67%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 09	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0	0	0	0	0	0
Questão 10	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 11	0	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0
Questão 12	33,33%	33,33%	0	33,33%	0	0	0	0	0	0
Questão 13	0	66,67%	33,33%	0	0	0	0	0	0	0
Questão 14	0	33,33%	33,33%	0	0	33,33%	0	0	0	0
Questão 15	0	33,33%	33,33%	33,33%	0	0	0	0	0	0
<b>MÉDIA %</b>	<b>15,55%</b>	<b>33,33%</b>	<b>26,66%</b>	<b>17,78%</b>	<b>4,44%</b>	<b>2,22%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Fonte: Própria Autora

Em comparação com a análise das médias dos supervisores, não obteve diferença que fosse relevante, as médias percentuais estão no mesmo indicativo, mostrando que os servidores atendem as atividades exigidas, porém com algumas falhas.

Ao observar os questionários respondidos pelos próprios servidores e pelos seus supervisores, nota-se uma grande diferença entre as respostas, devida ter sido um questionário de autoavaliação e assim nenhum servidor se prejudicará respondendo o que seria realmente de fato verdade. Já com os questionários dos supervisores, é possível observar a diferença entre os servidores se autoavaliarem e uma avaliação feita por uma visão diferente sobre eles, como foi o caso da avaliação que os supervisores fizeram em relação aos servidores municipais.

Entende-se que a avaliação de desempenho serve para avaliar as pessoas em suas atividades exercidas, sendo assim, como foi citado anteriormente, Chiavenato (2008, p. 241) ressalta que:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as



competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho, de certa forma serve para impulsionar o servidor a exercer sua função com qualidade, sendo assim, podemos perceber isso no que foi citado ao longo do trabalho por Pontes:

Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o feedback construtivo tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada<sup>21</sup>.

Assim, a avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta importante para a gestão, pois se permite uma análise crítica de cada funcionário.

Segundo Gil (2010, p. 149), É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral.

Nota-se que, com a avaliação de desempenho bem sucedida, facilita ao gestor da Instituição, analisar se o funcionário está apto a desempenhar o seu cargo e com isso alcançar um nível elevado de desenvolvimento dentro da instituição, assim se torna possível pôr em prática um plano de ação mais eficiente e eficaz, ajudando no crescimento institucional.

Segundo Alexandre:

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Conseqüentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade<sup>22</sup>.

E para que os supervisores tenham uma análise crítica concreta dos servidores, é necessário que tenha uma comissão responsável pela avaliação de

---

<sup>21</sup> PONTES, 1996, p. 30 apud TOMIO; RAMOS. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-17.pdf>>.

<sup>22</sup> A importância da avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>.

desempenho no período de estágio probatório, para avaliar adequadamente cada servidor, assim como foi exposto anteriormente por Mazza (2014, p. 463-464):

Cada órgão ou entidade pública deverá formar uma comissão instituída especificamente com a finalidade de realizar a avaliação especial de desempenho dos servidores em estágio probatório, nos termos do que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo (art. 41, § 4º, da CF). Quatro meses antes de encerrado o período de estágio probatório, a avaliação será remetida à autoridade competente para homologação. Sendo a decisão favorável ao servidor, este é confirmado na carreira.

Meirelles (1999, p. 397), também deixa claro a respeito da comissão que “o ideal é que cada categoria profissional tenha sua comissão de avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório e que haja um relatório circunstanciado para o servidor em estágio”.

E para se obter uma análise bem sucedida, o site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais afirma que os servidores deverão ser submetidos a três etapas de avaliação especial de desempenho no decorrer do período de estágio probatório, a contar do início do exercício do servidor no cargo para o qual foi nomeado, observa-se a seguinte temporalidade:

- A primeira etapa, a contar do 1º ao 10º mês de efetivo exercício;
- A segunda, a contar do 11º ao 20º mês de efetivo exercício;
- E a terceira, a contar do 21º ao 30º mês de efetivo exercício<sup>23</sup>.

Nota-se que com essa divisão das etapas da avaliação, obtém-se mais tempo para a observação do servidor em seu efetivo exercício.

Sendo assim, toda pessoa precisa ser avaliada para diagnosticar seus pontos fortes e fracos e solucionar os pontos fracos, para que cada servidor tenha um bom desempenho.

Segundo Chiavenato (2008, p. 242) “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas”.

<sup>23</sup> AED - DÚVIDAS MAIS FREQUENTES. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-especial-de-desempenho-aed/aed-duvidas-frequentes>>.

Percebe-se que com a avaliação de desempenho, é importante desempenho em período de estágio probatório, é importante para que as instituições saibam como as pessoas desempenham as suas atividades e para se ter uma ideia de suas potencialidades em cada função.

Ainda o site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas informa que:

A Avaliação Especial de Desempenho será aplicada a todos os servidores públicos civis que ingressaram no serviço público em cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público e se encontram em período de estágio probatório, mesmo que estejam em exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada<sup>24</sup>.

Porém, a avaliação de desempenho no estágio probatório, muitas vezes não sai do papel, que é onde Carvalho Filho (2014, p. 679) afirma anteriormente:

Lamentavelmente, o estágio probatório até agora só existiu na teoria, pois que, ressalvadas raríssimas exceções, jamais se conseguiu verificar qualquer sistema de comprovação adotado pela Administração que permitisse concluir por uma avaliação honesta e efetiva sobre os requisitos para o desempenho dos cargos públicos.

Conforme a citação acima, de fato a avaliação de desempenho no estágio probatório só existe na teoria, pois a administração pública municipal pertinente, não aplica os questionários como deveria e de certa forma, usa-se o estágio como a própria avaliação de desempenho, mas sabe-se da necessidade de sua real aplicação.

Sendo assim, o Órgão Público não pode prejudicar nenhum servidor por falta da avaliação de desempenho e tem-se como confirmação disso, onde Carvalho Filho (2014, p. 677) ressalta anteriormente que:

Caso a Administração não institua a comissão ou esta retarde sua decisão para após o prazo de três anos, deverá considerar-se que o servidor, cumprido o prazo, terá adquirido a estabilidade, mesmo sem a avaliação da comissão. É que a norma da avaliação funcional por comissão especial foi criada em favor da Administração, de modo que, se esta não concretiza a faculdade constitucional, deve entender-se que tacitamente avaliou o servidor de forma positiva. O que não se pode é prejudicar o servidor, que já

---

<sup>24</sup> AED - DÚVIDAS MAIS FREQUENTES. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-especial-de-desempenho-aed/aed-duvidas-frequentes>>.



cumpriu integralmente o período de estágio, pela inércia ou ineficiência dos órgãos administrativos. Assim, para conciliar os citados dispositivos, será necessário concluir que a avaliação do servidor pela comissão deverá encerrar-se antes de findo o prazo necessário para a aquisição da estabilidade, para, então, se for o caso, ser providenciado o processo de exoneração do servidor avaliado negativamente.

Com a avaliação de desempenho em estágio probatório, fica a critério da Administração Pública, estabilizar o servidor que não tenha capacidade de realizar suas funções. Com isso, a Administração corre riscos de manter em seu quadro de pessoal, funcionários incapazes e obsoletos dentro da instituição. Tudo isso, porque como foi exposto neste estudo e a partir da Secretária de Administração e Planejamento, que explicou que, a avaliação de desempenho não tem funcionalidade como deveria, devido ao fato de utilizar o período de estágio probatório como a própria avaliação de desempenho.

## CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é um processo da gestão para as organizações, em especial as organizações públicas, pois é uma ferramenta gerencial de suma importância, desde que sua aplicação seja planejada, sistemática e que tenham avaliadores qualificados e treinados.

Esta monografia teve como intuito, verificar se a Prefeitura Municipal de Carai – MG possui avaliação de desempenho no período de estágio probatório e como funciona, além disso, analisar também se a avaliação no estágio probatório contribui para uma análise adequada do servidor probatório no sentido de que este alcance a estabilidade, mostrando-se apto a torna-se um servidor público efetivo.

Para isso, obteve-se a seguinte pergunta problema: “Como o período de estágio probatório poderia influenciar no desempenho do servidor público municipal?”.

Com base nesse questionamento, foi possível o levantamento das hipóteses que validarão a pesquisa, onde constam as seguintes hipóteses e sua relação com o estudo proposto.

H0 – O período probatório não influenciaria no desenvolvimento do servidor público municipal.

Diante das bibliografias, da pesquisa de campo, levantamento dos dados e apuração dos mesmos, percebeu-se que o período probatório influencia sim no desenvolvimento do servidor, desde que seja feita a avaliação de desempenho no estágio probatório periodicamente, ou seja, se não houver essa avaliação de desempenho, nada influencia o desenvolvimento do servidor, como é o caso da Prefeitura Municipal de Carai – MG, que não possui avaliação de desempenho, e entende-se que na teoria a hipótese teria validação, mas como não é o caso na prática dentro da Prefeitura Municipal de Carai – MG, a hipótese não se confirma.

H1 – A avaliação de desempenho do estágio probatório seria uma forma justa de avaliar os servidores públicos municipal.

Pelo que foi levantado através dos questionários respondidos pelos supervisores, a hipótese um se confirma, pois é uma forma justa de avaliar os servidores, até porque, a avaliação de desempenho exige que seja feita por uma comissão de avaliação que avalie cada servidor e essa comissão será capacitada para diagnosticar cada problema que seja encontrado na avaliação de desempenho no estágio probatório.

H2 – Avaliação de desempenho do estágio probatório melhoraria o desempenho dos servidores públicos municipal.

Pelo que foi pesquisado e abordado nesse trabalho, a avaliação de desempenho no estágio probatório melhoraria o desempenho por que é um estímulo para cada funcionário, devido ao fato de que se não aprovado ele será exonerado e se estável em outro cargo, será reconduzido ao mesmo; e se o servidor tentou outro concurso para ser avaliado no estágio probatório, é porque há uma vontade ou até mesmo uma necessidade da troca de cargo/função ou por questão salarial ou mesmo por insatisfação em tal serviço.

H3 – O estágio probatório traria mais benefício aos servidores públicos municipal.

Pela pesquisa, é possível entender que sim, pois, fará com que cada servidor se esforce cada vez mais na sua atividade para que eles não se tornem funcionários obsoletos e que através do feedback, eles possam melhorar cada vez mais e com mais satisfação no que faz e também obter subsídios para remuneração melhor e possíveis promoções de cargo.

Com esta pesquisa, foi possível averiguar a legislação municipal pertinente, onde aborda sobre cada estágio, até se chegar a um servidor efetivo. Foi possível também verificar que a Prefeitura Municipal de Carai – MG não possui um modelo de avaliação de desempenho, mesmo que só fique no papel e a partir daí então, elaborei um modelo de questionário, na qual o mesmo foi aplicado aos servidores para a apuração desta pesquisa, onde atingiu os objetivos e validaram as hipóteses.

Depois de feito isso, questiona-se a pergunta problema:

“Como o período de estágio probatório poderia influenciar no desempenho do servidor público municipal?”.

O período de estágio probatório influencia no desempenho de maneira positiva, fazendo com que os servidores se dediquem mais em suas atividades e que as exerçam de forma eficiente e eficaz, pois de certa forma, o período probatório é o período de experiência, onde os servidores serão avaliados por uma comissão específica, qualificada e treinada para diagnosticar cada empecilho encontrado no processo de avaliação de desempenho no período de estágio probatório, porém na Prefeitura Municipal de Caraií/MG, esse processo só existe na teoria, pois, a partir da pesquisa realizada, foi possível observar que o período de estágio probatório é a própria avaliação de desempenho.

A pesquisa mostrou que o tema “estágio probatório” necessita ser mais explorado, pois é um assunto que atinge muitas pessoas. Pode-se afirmar também, que são poucos pesquisadores que citam sobre estágio probatório.

Vale ressaltar que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, visto que o tema é polêmico, amplo e de muitos conceitos, desta forma, sugere-se estudos e pesquisas futuras complementares sobre a avaliação de desempenho em período de estágio probatório.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Antonio Luiz. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. Outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 30/08/2015.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 24/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 24/05/2015.

CARDOZO, Wagner et al. **O Ensino de Métodos Quantitativos nos cursos de Ciências Contábeis**. 15 f. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/cardozo%20-%20o%20ensino%20de%20metodos%20quantitativos.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/cardozo%20-%20o%20ensino%20de%20metodos%20quantitativos.pdf)>. Acesso em: 07/04/2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014. 1344 p. Disponível em: <[http://minhateca.com.br/Alexiafc2007/Manual+de+Direito+Administrativo+-+Jos\\*c3\\*a9+dos+Santos+Carvalho+Filho+-+27\\*c2\\*aa+Edi\\*c3\\*a7\\*c3\\*a3o+\(2014\)\(1\),90948934.pdf](http://minhateca.com.br/Alexiafc2007/Manual+de+Direito+Administrativo+-+Jos*c3*a9+dos+Santos+Carvalho+Filho+-+27*c2*aa+Edi*c3*a7*c3*a3o+(2014)(1),90948934.pdf)>. Acesso em: 24/05/2015.

CARVALHO, Luiz Antonio de. **Avaliação de desempenho**. Gestão de Pessoas. Disponível em <[https://www.laconcursos.com.br/arquivos/meterial/avaliacao\\_desempenho\\_np\\_gp.pdf](https://www.laconcursos.com.br/arquivos/meterial/avaliacao_desempenho_np_gp.pdf)>. Acesso em: 01/06/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 597 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 06/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=311300&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 04/10/2015.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1992; 8ª tiragem. 159 p.

MARTINS, Rodrigo Bezerra. **Estágio probatório, demissão e exoneração de servidor público**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 31 out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50469&seo=1>>. Acesso em: 24/05/2015.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito Administrativo**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 711 p. Disponível em: <<http://minhateca.com.br/priscillalarissa/ARQUIVOS+PARA+OAB+2014/DOCTRINA+S+DIVERSAS/Manual+de+Direito+Administrativo+-+Alexandre+Mazza+2014,16648296.pdf>>. Acesso em: 04/03/2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999. 749 p.

MINAS GERAIS. Estatuto do Servidor Público Municipal de Carai/MG, Lei municipal nº 440/1984 Minas Gerais – Câmara Municipal de Carai/MG.

MODESTO, Paulo. Estágio Probatório: Questões Controversas. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, nº 12, março de 2002. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_12/DIALOGO-JURIDICO-12-MARCO-2002-PAULO-MODESTO.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_12/DIALOGO-JURIDICO-12-MARCO-2002-PAULO-MODESTO.pdf)>. Acesso em: 07/09/2015

RIBEIRO, José Maria; RIBEIRO, Francelina Ramos. **Carai - sua gente e sua história**. Teófilo Otoni: Artes Gráficas Modelo, 1998. 85 p.

RODRIGUES, Rosilene Souza. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público em Estágio Probatório**: Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Carlos Chagas. 2010. 66 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, Teófilo Otoni, 2010.

TOMIO, Elenice; RAMOS, Paulo. **Avaliação de desempenho do Servidor Público**. 10 f. Curso de Especialização em Gestão de Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Catarinense de Pós-Graduação-[www.icpg.com.br](http://www.icpg.com.br). Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-17.pdf>>. Acesso em: 10/05/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 96 p. Disponível em: <<http://minhateca.com.br/fortier/Livros/Metodologia+cientifica,44997610.pdf>>. Acesso em: 02/04/2015.

AED - DÚVIDAS MAIS FREQUENTES. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-especial-de-desempenho-aed/aed-duvidas-frequentes>>. Acesso em: 07/09/2015

A importância da avaliação de desempenho na organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-na-organizacao/66523/>>. Acesso em: 10/05/2015.

CIDADE-BRASDIL. Disponível em: <<http://www.cidade-brasil.com.br/municipio-carai.html>>. Acesso em: 04/10/2015.

Diário Oficial. Disponível em: <<http://www.diariooficial.com.br/list.php?tipo=regiao&filtro=sudeste>>. Acesso em: 04/10/2015.

Por que utilizar avaliação de desempenho com foco em competências? Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/5778/por-que-utilizar-a-avaliacao-de-desempenho-com-foco-em-competencias.html>>. Acesso em: 17/05/2015

Como funciona o Estágio Probatório. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2009/07/20/como-funciona-o-estagio-probatorio/>>. Acesso em: 07/09/2015

Estágio Probatório. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/wp-content/uploads/2013/01/estagio-probatorio-informacoes-.pdf>>. Acesso em: 07/09/2015



## ANEXO

**PREFEITURA MUNICIPAL DE CARAÍ – MG****Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Habitação**

Rua Miguel Couto, 133 – Centro CEP: 39810-000 - Carai – MG

Telefone: (33) 3531-1684 [acaosocial@carai.mg.gov.br](mailto:acaosocial@carai.mg.gov.br)**AUTORIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA**

Carai, 23 de Março de 2015.

À COORDENAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados Senhores:

Declaro que tenho conhecimento do teor do Projeto de Pesquisa intitulado “Avaliação de Desempenho do Servidor Público em Estágio Probatório: Diagnóstico na Prefeitura Municipal de Carai” proposto pela acadêmica Luciana Matos Felizardo, sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Campos Lavall a ser desenvolvido na Área de Recursos Humanos, junto ao Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni – Rede de Ensino Doctum.

O referido projeto será desenvolvido na Prefeitura Municipal de Carai – MG (Secretaria de Administração), na qual o acadêmico está autorizado a divulgar o nome desta instituição em seu trabalho de conclusão de curso.

Atenciosamente,

  
Bennaya Almeida de Souza  
(Secretaria de Administração e Planejamento)

  
Mayuri Mendes Coimbra  
(Diretora Departamento de RH)



**3. Relação com os demais colegas de trabalho.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**4. O seu ambiente de trabalho contribui para o seu desempenho.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**5. Há oportunidades de criatividade e inovação dentro da organização.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**6. Relação entre você e o seu supervisor.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. Seu supervisor dá apoio ao seu trabalho a ser desenvolvido.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**8. Desenvolve o trabalho de forma eficiente.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**9. Desenvolve o trabalho de forma eficaz.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**10. Cumpri suas atividades com responsabilidade e ética profissional.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**11. Está atento aos interesses organizacionais, obedecendo a metas e objetivos para um melhor desempenho organizacional.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**12. Cuida com zelo do patrimônio público e materiais de uso.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**13. Quando solicitado a desenvolver outra tarefa, você se encontra disposto.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**14. Reage positivamente as mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**15. Conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.**

INSATISFATÓRIO		REGULAR			BOM			EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10