



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS

LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO
PROBATÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

RECIFE
2016

LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO
PROBATÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Dissertação apresentada como requisito indispensável à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas pelo Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Prof^o. Dr^o. Dalson Britto Figueiredo Filho

RECIFE

2016

Catálogo na fonte
Bibliotecária Maria Janeide Pereira da Silva, CRB4-1262

- L979e Luz, Luciana Cristina Silva da.
Um estudo de caso sobre a efetividade da avaliação do Estágio Probatório na Universidade Federal de Pernambuco / Luciana Cristina Silva da Luz. – 2016.
120 f.: il. ; 30 cm.
- Orientador : Prof^o. Dr^o. Dalson Britto Figueiredo Filho.
Dissertação (mestrado profissional em políticas públicas) - Universidade Federal de Pernambuco, CFCH. Programa de Pós-graduação em Ciência Política, 2016.
Inclui referências, anexos e apêndices.
1. Ciência Política. 2. Política pública. 3. Serviço público. 4. Empregados em estágio probatório. 5. Avaliação de desempenho. 6. Administração pública. 7. Estado – Reforma. 8. Serviço público – Profissionalização. I. Figueiredo Filho, Dalson Britto. II. Título.
- 320 CDD (22.ed.) UFPE (BCFCH2016-125)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO
PROBATÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Luciana Cristina Silva da Luz

Aprovada em 04 de agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr^o. Dalson Britto Figueiredo Filho (Orientador)

Prof^o. Dr^o. Erinaldo Ferreira do Carmo (Examinador Interno)

Prof^a. Dr^a. Cinthia Regina Campos Ricardo da Silva (Examinadora Externa)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo! Por ter me trazido até aqui e me conduzido durante todo o caminho, por ter me ajudado a superar tantos desafios e hoje sentir a imensa satisfação do dever cumprido.

A minha família, minha mãe pelos valores que aprendi e todo o amor que sempre recebi, seja com palavras ou com o cuidado constante e pelas orações que nunca cessaram. Ao meu marido pelo apoio, por entender as ausências e me fazer lembrar que todo esforço valeria a pena e por sempre conseguir me trazer de volta. A minha sogra pelos conselhos, por me lembrar que Deus está no controle de tudo. Pelo carinho através do tempero, por me distrair quando a cabeça já não pensava.

Ao meu orientador, Prof^o. Dalson Britto, pela paciência, incentivo e disponibilidade em ensinar e dividir seu valioso conhecimento, fazendo o papel mais nobre de professor, me proporcionando um imenso aprendizado e me ajudando a ultrapassar os inúmeros desafios encontrados ao longo desta pesquisa. Meu sincero agradecimento!

Aos meus amigos de sala pela parceria e cooperação que encontrei ao longo do curso, em especial Marcela Sales pelas conversas e pelo compartilhamento dos sentimentos e descobertas tão importantes nesta fase solitária de escrita. Aos professores do Mestrado pelo aprendizado e a Secretária do curso, Mariana Correia, pelo apoio e disponibilidade.

Aos servidores da UFPE que dispensaram seu tempo para participar da pesquisa, aos colegas de trabalho pela torcida, compreensão e ajuda dispensada nos momentos que precisei.

RESUMO

Que fatores explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório? Nosso principal objetivo é identificar que fatores explicam esta percepção a partir de um estudo de caso com servidores técnico-administrativos na Universidade Federal de Pernambuco. Testamos a hipótese de que fatores contextuais são mais importantes do que variáveis pessoais. Metodologicamente, adotou-se uma perspectiva multimétodo, combinando estudo de caso, observação não participante, análise documental, estatística descritiva e multivariada. Os dados foram coletados através de um *survey* realizado com 550 participantes e as respostas foram submetidas à análise fatorial confirmatória que identificou quatro dimensões (Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório, Suporte da Instituição, Ação Gerencial e Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação). Em seguida, utilizou-se a regressão linear múltipla para mensurar o efeito das dimensões sobre a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório. Os resultados corroboram a hipótese de pesquisa já que fatores contextuais exercem maior impacto sobre a percepção da efetividade do que variáveis pessoais. Comparativamente, o Suporte da Instituição foi a dimensão que produziu maior efeito. Com este trabalho espera-se incentivar uma reflexão sistemática sobre o sistema de avaliação do estágio probatório e fornecer subsídios para elaboração de políticas especialmente voltadas para melhorar a qualidade da burocracia no Brasil.

Palavras-chave: Estágio Probatório. Avaliação de Desempenho. Profissionalização do Serviço Público. Reforma do Estado.

ABSTRACT

What factors explain the perception of the effectiveness of the probationary period rating? Our main goal is to identify what factors explain this perception through a case study with technical administrative employees of the Federal University of Pernambuco. We test the hypothesis that contextual factors are more important than personal variables. Methodologically, we adopted a multi-method approach, combining case study, non participative observation, document analysis and descriptive and multivariate statistics. Data was gathered from a survey carried out with 550 participants and the answers were submitted to confirmatory factor analysis which identified four dimensions (Effectiveness of the Probationary Period Rating System, Institutional Support, Management Action and Recognition of the Probatory Period as Evaluation). Then, we applied linear multiple regression to estimate the effect of these three different dimensions on the perception of the Effectiveness of the Probationary Period Rating System. The results support the research hypothesis since contextual factors exert greater impact than personal variables. Moreover, Institutional Support was the dimension that yielded highest effect. By doing this study, we expect to contribute to encourage systematic reflection on the probationary rating system and to provide input for the elaboration of public policies particularly committed to improve bureaucratic quality in Brazil.

Keywords: Probationary Period. Performance Rating. Service Professionalization Public. Reform of State.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AD – Avaliação de Desempenho
ADCT – Ato de Disposições Constitucionais Transitórias
AF – Análise Fatorial
AG – Ação Gerencial
BC – Biblioteca Central
CD – Cargo de Direção
CF – Constituição Federal
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DL – Decreto-Lei
EAEP – Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório
EC – Emenda Constitucional
EP – Estágio Probatório
EUA – Estados Unidos da América
FG – Função Gratificada
IICT - Impacto sobre o Indivíduo e seu Comportamento no Trabalho
IRCAD - Influência do Relacionamento e da Cultura na Avaliação de Desempenho
NGP – Nova Gestão Pública
NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação
PAPG - Preparo, Ação e Prioridades Gerenciais
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PROACAD – Pró-reitoria para Assuntos Acadêmicos
PROAES – Pró-reitoria para Assuntos Estudantis
PROCIT – Pró-reitoria de Informação e Tecnologia da Informação
PROEXC – Pró-reitoria de Extensão e Cultura
PROGEPE – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGEST – Pró-reitoria de Gestão Administrativa
PROPESQ – Pró-reitoria de Assuntos de Pesquisa e Pós-graduação
PROPLAN – Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
RRADE - Requisitos e Resultados de uma Avaliação de Desempenho Efetiva
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SI – Suporte da Instituição

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

VD – Variável Dependente

VEPA – Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação

VI – Variáveis Independentes

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Efeito do contexto social sobre o processo de AD	52
Figura 2 – Representação gráfica dos resultados	92
Gráfico 1 – Distribuição da idade dos servidores	65
Gráfico 2 – Percentual de servidores por lotação.....	67
Gráfico 3 – Percentual de servidores por cargo	68
Gráfico 4 – Ação Gerencial e escolaridade	80
Gráfico 5 – Suporte da Instituição e escolaridade	80
Gráfico 6 – Efetividade avaliação do estágio probatório e idade.....	81
Gráfico 7 – Suporte da Instituição e idade	81
Gráfico 8 – Suporte da Instituição e tempo serviço	82
Gráfico 9 – Efetividade da Avaliação do EP e Ação Gerencial	83
Gráfico 10 – Efetividade da Avaliação do EP e Valorização do EP enquanto Avaliação.....	83
Gráfico 11 – Efetividade da Avaliação do EP e Suporte da Instituição	83
Gráfico 12 – Ação Gerencial e Valorização do EP enquanto Avaliação.....	83
Gráfico 13 – Ação Gerencial e Suporte da Instituição.....	83
Gráfico 14 – Valorização do EP enquanto Avaliação e Suporte da Instituição	83
Gráfico 15 – Média das Dimensões	87
Gráfico 16 – Média Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório por unidades de lotação.....	87
Gráfico 17 – Média Ação Gerencial por unidades de lotação	87
Gráfico 18 – Média Suporte da Instituição por unidades de lotação	88
Gráfico 19 – Média Valorização Estágio Probatório enquanto Avaliação por unidades de lotação.....	88

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Pontos vulneráveis do Estatuto dos Funcionários Públicos	43
Quadro 2 – Legislação utilizada	56
Quadro 3 – Principais procedimentos da Portaria Normativa nº 07/ 2006.....	58
Quadro 4 – Comparativo da metodologia utilizada.....	60
Quadro 5 – Itens Efetividade da Avaliação do EP e comunalidades.....	72
Quadro 6 – Itens Ação Gerencial e comunalidades	72
Quadro 7 – Itens Suporte da Instituição e comunalidades	73
Quadro 8 – Itens Valorização do EP enquanto Avaliação e comunalidades	73
Quadro 9 – Descrição e composição dos componentes quanto aos itens	74
Quadro 10 – Síntese dos Resultados.....	79
Quadro 11 – Síntese das Correlações	84
Tabela 1 – Quantitativo de técnico-administrativos por unidade de lotação.....	62
Tabela 2 – Frequência dos entrevistados quanto à variável sexo	64
Tabela 3 – Estatística descritiva do tempo de serviço.....	65
Tabela 4 – Frequência de funções de confiança e tipo	66
Tabela 5 – Frequência quanto à Cessão	66
Tabela 6 – Frequência quanto à categoria da avaliação	67
Tabela 7 – Frequência nível de cargo	68
Tabela 8 – Frequência da Escolaridade.....	69
Tabela 9 – Medidas de adequação da amostra e percentual de variância explicada	71
Tabela 10 – Coeficiente de confiabilidade dos componentes	71
Tabela 11 – Comparativo EAEP e dados demográficos e funcionais	75
Tabela 12 – Comparativo Ação Gerencial e dados demográficos e funcionais	75
Tabela 13 – Comparativo Suporte da Instituição e dados demográficos e funcionais	75
75	
Tabela 14 – Comparativo Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação e	75
dados demográficos e funcionais.....	75
Tabela 15 – Comparações múltiplas – Dimensões x Categoria da Avaliação (Tukey	76
HSD)	76
Tabela 16 – Comparações múltiplas – Dimensões x Escolaridade (Tukey HSD)	77
Tabela 17 – Comparações múltiplas – Suporte da Instituição x nível de cargo (Tukey	78
HSD)	78
Tabela 18 – Correlações entre as dimensões x idade e tempo de serviço	81
Tabela 19 – Correlação entre as dimensões (R, p-valor e N)	82
Tabela 20 – Estatística Descritiva Dimensões	87
Tabela 21 – Resumo das estatísticas de ajuste do modelo	90
Tabela 22 – Coeficientes de regressão.....	90

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 ESTÁGIO PROBATÓRIO: O CONTEXTO DA REFORMA DO ESTADO	14
1.1 Trajetória das Reformas Administrativas no Brasil: a Reforma Burocrática .	14
1.2 Uma nova reforma administrativa em 1967.....	17
1.3 A Constituição de 1988 e a Administração Pública	19
1.4 O Contexto da Reforma Gerencial do Estado	21
1.5 Reforma Gerencial	24
1.6 As reformas e a profissionalização da burocracia brasileira	27
2 O ESTÁGIO PROBATÓRIO: SUA ORIGEM E EVOLUÇÃO.....	31
2.1 Origem Histórica Internacional	31
2.2 A inserção de instrumentos meritocráticos na Administração Pública Brasileira.....	35
2.3 Estágio Probatório no Brasil: Definições e Finalidades	39
2.4 Estágio Probatório e suas alterações na Reforma do Estado	44
2.5 O Estágio Probatório e a inserção da Avaliação de Desempenho.....	48
3 METODOLOGIA	54
3.1 Replicabilidade.....	54
3.2 Objetivos da Pesquisa.....	55
3.3 Caracterização da Pesquisa	55
3.4 A UFPE e a Avaliação do Estágio Probatório	57
3.5 Instrumento de coleta de dados e variáveis	58
3.6 População e amostra	61
3.7 Hipóteses	62
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.1 Análise Descritiva.....	64
4.2 Análise Fatorial	70
4.3 Diferença entre médias	74
4.4 Demais análises.....	80
4.5 Modelo de Regressão	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS.....	98
ANEXOS	106
APÊNDICES.....	106

INTRODUÇÃO

O estágio probatório foi incluído no Brasil como um dos mecanismos de acesso meritocrático ao serviço público com o objetivo de formar uma burocracia profissional (SUDANO, 2011; PACHECO 2010; BITTENCOURT, 1948). No entanto, a literatura aponta diferentes limitações que comprometem a efetividade deste dispositivo. Por exemplo, a ausência de indicadores objetivos e diretamente mensuráveis (RIBEIRO, 1945; BITTENCOURT, 1948; MAIA, 1958), a falta de instrumentos de controle e monitoramento (BITTENCOURT, 1948) e entraves de natureza cultural impedem a avaliação imparcial dos estagiários (MAIA, 1958). Historicamente, o avaliado era confirmado no cargo sem passar por um processo de avaliação de fato (MAIA, 1958; MODESTO, 2007).

Para superar esses problemas, algumas mudanças institucionais foram implementadas. Em particular, a Emenda Constitucional (EC) nº 19 (1998) acrescentou o período de três anos de efetivo exercício e tornou obrigatória a avaliação especial de desempenho para aquisição da estabilidade¹. De acordo com Modesto (2007), tais modificações buscaram impedir que este instrumento continuasse a ser apenas uma exigência formal, transcorrendo quase sempre sem qualquer influência na vida funcional do servidor.

Diante desse cenário, esta pesquisa tentará responder ao seguinte questionamento: que fatores explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório²? O objetivo principal é identificar que fatores explicam esta percepção a partir de um estudo de caso com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco. Além disso, será analisado se variáveis relacionadas a características pessoais e profissionais interferem nesta impressão.

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

² Efetividade é uma avaliação da qualidade dos serviços públicos, através deste conceito, reacende o entendimento de que o governo deve prestar melhores serviços (ABRUCIO, 2006).

Apesar de sua importância para melhorar a qualidade da burocracia, ainda são escassos os trabalhos que abordam o estágio probatório e sua avaliação. Esta pesquisa tentará diminuir esta lacuna e traz as seguintes contribuições: (1) realiza um levantamento sistemático da legislação, origem e evolução do estágio probatório; (2) utiliza uma metodologia inovadora com diferentes métodos (estudo de caso, observação não participante, análise documental e técnicas estatísticas) e (3) fornece evidências originais que podem auxiliar o processo de mudança institucional e subsídios para elaboração de políticas especialmente voltadas para elevar a capacidade da burocracia no Brasil.

Metodologicamente, adotou-se uma perspectiva multimétodo, combinando a técnica de estudo de caso, observação não participante, análise documental, estatística descritiva e multivariada. Em particular, os dados foram coletados através de um *survey* realizado com 550 participantes, as respostas foram submetidas à análise fatorial e posteriormente a regressão múltipla linear permitiu mensurar o efeito das dimensões encontradas sobre a efetividade da avaliação do estágio probatório. Além disso, o desenho de pesquisa se beneficiou de uma análise documental da legislação nacional e internacional sobre o tema.

Por fim, esta dissertação está dividida em quatro capítulos: o primeiro capítulo contextualiza o problema de pesquisa por meio das principais reformas administrativas ocorridas no Brasil. O segundo discute a origem histórica do estágio probatório, sua legislação, definições e principais mudanças sofridas a partir da Reforma Gerencial (1995). No terceiro capítulo é detalhada a metodologia utilizada com o objetivo de aumentar a transparência e garantir a replicabilidade dos resultados (ROCHA *et al.*, 2014; KING, 2015; JANZ, 2015). No quarto apresenta-se a análise dos dados e por último as considerações finais.

1 ESTÁGIO PROBATÓRIO: O CONTEXTO DA REFORMA DO ESTADO

Resumo

Este capítulo descreve a trajetória das reformas administrativas instituídas no Brasil. O propósito é entender as principais ações empreendidas pelo Estado para melhorar a qualidade da burocracia. Em princípio, serão analisadas as características da reforma burocrática, bem como sua implementação através do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Em seguida, serão examinadas a reforma instaurada em 1967 e a Gerencial (1995). Por fim, discute-se brevemente a profissionalização da administração pública brasileira.

1.1 Trajetória das Reformas Administrativas no Brasil: a Reforma Burocrática

No Brasil, a tentativa por melhorar a qualidade da burocracia fez com que o debate sobre a administração profissional começasse com as reformas administrativas, já no fim do período militar (ABRUCIO, 2007). Nesta fase, foram potencializados problemas históricos do serviço público brasileiro, como o desequilíbrio financeiro, o descompromisso dos governantes e burocratas perante a sociedade, a presença inadequada de politização na burocracia dos estados e municípios e a dispersão exagerada das empresas públicas, o que trouxe grande preocupação na redemocratização³ (ABRUCIO, 2007).

Em busca da modernização do país, foram evidenciadas três grandes reformas: a primeira delas foi a burocrática, em 1936; a que ocorreu em 1967 pode ser tida como uma tentativa de descentralização, buscou tornar a administração pública menos burocratizada, mais ágil; em 1995 a reforma foi estruturada na administração pública gerencial. Neste período, dois fenômenos mundiais intensificaram a urgência em repensar o Estado: a crise dos anos 80 acarretou a necessidade de sua reformulação e reconstrução e a globalização impôs a redefinição de suas funções (REZENDE, 2004; BRESSER PEREIRA, 2006).

³ Para uma discussão mais aprofundada sobre politização da Administração Pública, ler Rouban (2010).

De acordo com Bresser Pereira (2006), a administração pública burocrática surgiu em substituição à administração patrimonialista. Conforme descreve Rezende (2004), até os anos de 1930 esta era a realidade da organização burocrática brasileira, o que gerou um ambiente permissivo a troca de cargos por votos, sem nenhum interesse aparente para adotar mecanismos de racionalidade e principalmente de performance⁴. A burocracia federal apresentava pouca capacidade de formular políticas públicas e de lidar adequadamente com os problemas nacionais. Assim, para atingir este nível de desenvolvimento nacional, iniciado pelo governo Vargas em 1930, muito dependeria da construção de uma burocracia com maior performance.

O Estado, para atender a este projeto nacional-desenvolvimentista, estava voltado para a industrialização, urbanização e o crescimento econômico, também precisava constituir uma organização pública capaz de conduzir e implementar estas diretrizes de desenvolvimento. Para esta nova burocracia, não bastava que fosse formada unicamente pela seleção de bons quadros. Ao menos em uma parte do aparelho estatal, foi criada uma estrutura institucional, profissionalizada e universalista de meritocracia, pioneira em implementar políticas públicas em larga escala. Sendo este o primeiro momento oficializado de reforma da administração pública brasileira (ABRUCIO, PEDROTI E PÓ, 2010).

Para implementação dessa agenda de reforma, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) introduziu os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica, pela inserção do mérito e constituição de uma estrutura profissional e institucionalizada, sendo também responsável pelas compras do governo. Para tanto, tinha autoridade para formular e implementar as políticas de recrutamento e de estruturação das carreiras nos órgãos administrativos. A criação de um corpo profissional de alto nível, admitido através de concursos públicos, passaria a ocupar as posições de comando da nova burocracia brasileira. Tal

⁴ Performance está relacionada a presença ou não de instrumentos que contribuam para a elevação da capacidade institucional na gestão, planejamento, organização e coordenação de políticas públicas nos diversos níveis. É constituída por um conjunto de dimensões como sistemas de mérito e profissionalização, nível de delegação, capacidade funcional e de integração (REZENDE, 2009).

modelo de recrutamento foi universalizado em 1939 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis (REZENDE, 2004; ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

Para Rezende (2004), a ideologia de controle sobre a burocracia e a introdução do profissionalismo chocava-se com a cultura política e administrativa vigente no Brasil, o que rendeu muita resistência ao DASP, recebendo ataques dos diversos setores burocráticos. Com a saída do Presidente Vargas e o início do regime democrático, este Departamento teve seus poderes e funções reduzidos, entre os quais estava o controle de pessoal e do orçamento nos ministérios. Como resultado, houve uma reorganização clientelista, passando gradativamente a conduzir a relação entre administração e política no país.

A administração burocrática de maneira geral não garantia agilidade, boa qualidade nem baixo custo na prestação dos serviços prestados à sociedade; suas ações eram voltadas para si mesma e quase nada para os cidadãos. Enquanto o Estado era pequeno, cujas funções eram essencialmente garantir a propriedade e os contratos, isto não era propriamente um problema. No entanto, com a sua ampliação, a eficiência tornou-se uma questão primordial (BRESSER PEREIRA, 1999; BRESSER PEREIRA, 2006; BRESSER PEREIRA, 2006a).

Quanto aos resultados obtidos pela reforma burocrática, Bresser Pereira (1998) apresenta o seguinte balanço: principais aspectos positivos (1) a disseminação de ideias e práticas modernizadoras originadas de países como Estados Unidos, Inglaterra e França; (2) a atenção com o sistema de mérito para ingresso e promoção no serviço público; (3) a institucionalização do treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários e (4) a criação de unidades administrativas descentralizadas (autarquias), surgindo a ideia de que os serviços públicos na administração indireta deveriam ser descentralizados. Os principais aspectos negativos foram: (1) a natureza excessivamente centralizadora do DASP; (2) uma abrangência superior dos objetivos com relação aos recursos e possibilidades do órgão e (3) a ênfase demasiada nos controles burocráticos.

1.2 Uma nova reforma administrativa em 1967

Para melhorar a performance do setor público e ainda modificar o modo de intervenção pública na economia, foi elaborada uma nova reforma da administração. O propósito era alinhar a burocracia, aumentando a eficiência e racionalidade, às novas necessidades que o Estado passaria a ter ao assumir ações voltadas a provisão de bens e serviços em áreas consideradas essenciais para o crescimento do país (REZENDE, 2004).

A materialização da reforma foi feita através do Decreto-Lei (DL) 200 (1967) e teve como instrumento central a descentralização, o que resultou em uma disseminação desmedida de organizações públicas, aumento do tamanho da burocracia federal, dos gastos públicos e, conseqüentemente, problemas de performance relacionados a isto⁵. Tais ações não foram acompanhadas de estratégias que unissem performance e prestação de contas, nem mesmo a inserção e estabilização de um sistema de mérito na burocracia federal. A reforma buscava aumentar a eficiência burocrática utilizando essencialmente a separação das atividades de formulação e implementação de políticas públicas. Neste formato, as empresas estatais seriam dotadas de maior autonomia organizacional e decisória e exerceriam função fundamental no desenvolvimento econômico (REZENDE, 2004).

De acordo com Bresser Pereira (1998), tal decreto estabeleceu:

- a) cinco princípios fundamentais da reforma: *planejamento* – princípio base, direcionado ao desenvolvimento econômico-social e a segurança do país; *descentralização* – referente a realização das atividades planejadas; *delegação de competências* – mecanismo de descentralização administrativa; *coordenação* – utilizado principalmente na realização de projetos e programas do governo e *controle*;

⁵ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm

- b) o planejamento para o desenvolvimento – referia-se ao aumento das empresas estatais (sociedades de economia mista e empresas públicas) e a descentralização criava órgãos com maior autonomia administrativa (fundações públicas de direito privado) e quase independentes (autarquias);
- c) para a delegação de competências era necessário o fomento e expansão do sistema de mérito, através de inúmeras regras;
- d) nas deliberações relacionadas ao pessoal civil, foram instituídas regras para um novo Plano de Classificação de Cargos;
- e) sobre os ministérios e suas áreas de competências, houve a recomposição de departamentos, divisões e atividades em 16 deles.

Com esse decreto foram transferidas as atividades de produção de bens e serviços para autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações. Estas organizações tinham permissão para admitir pessoal especializado em regime de contratação privada e designar seus gestores. A ausência de um sistema nacional de seleção de pessoal intensificou a influência da política na administração, interferindo negativamente na performance do serviço público. A formação da nova burocracia não teve o mérito como princípio, o que acabou minando os esforços iniciados pelo DASP para organizar as carreiras públicas. O crescimento da burocracia federal não apresentou os mecanismos de controle, ocasionando dois problemas principais: (1) o aumento excessivo dos gastos públicos materializou uma crise fiscal e (2) o descompasso entre descentralização e performance. Tal intervenção dava sinais de exaustão do modelo então vigente. A situação foi agravada pela crise política do regime militar, a qual vinculou a burocracia pública ao sistema autoritário em decadência (REZENDE, 2004; BRESSER PEREIRA, 2006).

1.3 A Constituição de 1988 e a Administração Pública

Segundo Bresser Pereira (2006), a Constituição de 1988 foi resultado de todas essas contradições⁶. Sua criação respondeu ao populismo e ao fisiologismo que só cresciam com a democracia. A visão era de que as medidas que o Estado havia adotado – autarquias e fundações públicas - não se enquadravam no modelo burocrático-profissional e abria espaço para o clientelismo⁷. Com isso, os mecanismos descentralizadores e flexíveis da administração, estabelecidos pelo DL nº 200 (1967), não foram considerados uma estratégia do Estado diante da necessidade de administrar com eficiência as empresas e os serviços sociais. Foi consagrada uma estrutura rígida, centralizada, onde toda a atenção foi direcionada para a administração direta, sem considerar os conceitos da nova administração pública.

A partir desse entendimento foi instaurado o Regime Jurídico Único para todos os servidores públicos civis da administração pública direta, das autarquias e fundações. Para Bresser Pereira (2006), a estabilidade passou a proteger o servidor e não o Estado, a instituição de concursos públicos ainda mais rígidos, impossibilitou que parte das vagas pudessem ser preenchidas pelos funcionários já existentes, e, ao estender as novas regras a toda a administração pública, retirava a autonomia das autarquias e fundações públicas⁸ (BRESSER PEREIRA, 2006).

Um dos avanços relacionados diretamente à administração pública na nova ordem constitucional foi a profissionalização meritocrática do serviço civil. Estabelecido principalmente no processo de recrutamento, com a instituição do

⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

⁷ Nunes (2003) define o clientelismo como um conjunto de redes que envolvem relações em todos os níveis, desde os altos escalões até as localidades, tendo os recursos materiais do Estado como instrumento principal na operacionalização deste sistema.

⁸ No texto constitucional a estabilidade era rígida, havendo demissão apenas na ocorrência de falta grave, averiguada por comissão. A Emenda Constitucional nº 19 a tornou flexível, possibilitando a demissão do funcionário por insuficiência de desempenho. No entanto, ainda falta regulamentação da legislação complementar, tornando impraticável tal dispositivo (PACHECO, 2010a).

concurso público universalizado (art. 37, II e III, CF/1988). Também foi tratado da melhoria das condições institucionais da burocracia, destacada pela previsão dos planos de carreira e da garantia do direito de greve. Apesar da qualidade destas medidas, parte da legislação acarretou em um corporativismo estatal e não na produção de melhores servidores públicos (BRESSER PEREIRA, 2006; ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

As incorreções iniciaram com a obtenção da estabilidade por milhares de funcionários que não haviam realizado concurso público. Foram criadas isonomias fictícias (incorporação de gratificações e benefícios) e legislações responsáveis por tornar a burocracia mais voltada para si e menos para o cidadão – como a falta de regulamentação da greve que a tornou irrestrita, prejudicando principalmente os mais pobres. E ainda foi instaurado um modelo equivocado da previdência pública, que passou a ser inviável no âmbito atuarial e injusto no aspecto social (ABRÚCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

Para Bresser Pereira (2006), essas distorções não podem ser conferidas à flexibilidade e descentralização implantadas pelo DL nº 200 (1967), apesar de seus dispositivos terem ocasionado algumas discrepâncias, seja pela grande autonomia conferida às empresas estatais ou pelo uso patrimonialista das autarquias e fundações (onde o acesso aos cargos públicos não era por meio de concurso). O autor apresenta como causas: a) uma visão equivocada, vigente na transição democrática, que atribuiu como motivo da crise do Estado a descentralização intentada pelo regime militar; b) uma aliança política que estas forças foram levadas a celebrar com o antigo patrimonialismo; c) o ressentimento pela reforma implementada e d) a tentativa de desestatização, que fez com que os constituintes aumentassem o controle sobre as empresas estatais com grande autonomia concedida por este decreto.

1.4 O Contexto da Reforma Gerencial do Estado

De acordo com Abrucio (2006), as novas necessidades e as mudanças pelas quais a administração pública tem passado estão inseridas num contexto mais abrangente de reformas que buscam redefinir o papel do Estado⁹. A partir da década de 1970, uma grande crise global pôs fim ao período de desenvolvimento iniciado após a segunda guerra mundial, ameaçando o antigo modelo de intervenção do Estado. Esta fase foi caracterizada por elevadas taxas de crescimento entre os países capitalistas desenvolvidos, socialistas e em parte do Terceiro Mundo. Durante este período, o sucesso foi influenciado principalmente pela grande concordância da sociedade acerca do papel do Estado, que incentivou o crescimento econômico e o bem-estar social.

Entre as décadas de 1970 e 1980 políticos de muitos países enfrentaram uma situação de embate entre o aumento dos custos relacionados a programas sociais e a diminuição das receitas causados pela recessão econômica (THOMPSON, 2010). A interferência da globalização ameaçava a competição industrial, podendo gerar desempregos e a desordem econômica. O público passou a apoiar propostas de aumento da produtividade através da redução do tamanho e do custo do aparelho administrativo estatal e a cobrar melhorias na prestação destes serviços, influenciado pelo aumento da qualidade do setor privado (THOMPSON, 2010).

Foi neste cenário, com a carência de recursos dos países desenvolvidos e a decadência política dos governos autoritários em países em desenvolvimento - que apresentava uma economia acometida pelo endividamento externo e por altas inflações - somados ao desmoronamento dos governos socialistas e ações de privatização, que o modelo burocrático iniciou uma extensa derrocada. Contudo, tal movimento ocorreu de diversas maneiras e momentos históricos, nos diferentes países (FLEURY, 2001; ABRUCIO, 2006).

⁹ Para uma análise mais aprofundada das reformas ver Toonen (2010). Sobre os desafios de reformas administrativas de países em desenvolvimento, ver Saloojee e Fraser - Moleketi (2010). Kettl (2006) aborda as características das reformas administrativas em outros países.

O Estado, que se mostrava fragilizado em meio a estas dificuldades, apresentava três dimensões correlacionadas: econômica, social e administrativa. A primeira delas é a *keynesiana*, em que há a intensa interferência na economia, busca assegurar o emprego e operar em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento do país, como por exemplo, telecomunicações e petróleo. O *Welfare State* é considerado a dimensão social. O Estado de bem-estar adotado nos países desenvolvidos, em intensidade variada, tinha como propósito principal a criação de políticas públicas em esferas sociais (educação, saúde, habitação, etc.), visando suprir as necessidades básicas da população. A terceira dimensão corresponde ao funcionamento interno do Estado, chamado *modelo burocrático weberiano*, o qual tem o intuito de manter a impessoalidade, racionalidade e parcialidade da ação estatal (ABRUCIO, 2006).

De acordo com Abrucio (2006), quatro aspectos socioeconômicos interferiram de maneira significativa para que a crise do antigo modelo de Estado fosse deflagrada:

- a) a crise econômica mundial, com início na década de 1970 e intensificação durante os anos 80. A economia global passou por um longo período de estagnação, apesar de ter sido timidamente revertida nos últimos anos, não conseguiu recuperar os níveis de crescimento atingidos nas décadas de 1950 e 1960;
- b) a crise fiscal – após décadas de desenvolvimento, grande parte dos governos não tinha mais como sustentar seus déficits. As previsões eram de que tais dificuldades só aumentariam, face a insatisfação dos contribuintes com os possíveis aumentos nos impostos, que para eles, não estavam relacionados a melhorias na prestação dos serviços públicos. Estava em perigo o consenso social que assegurava o *Welfare State*;
- c) a falta de governabilidade – os governos já não conseguiam resolver seus problemas. Estavam com recursos limitados e um grande número de atividades. Além disso, os envolvidos nas relações com o Estado, grupos de

pressão e os usuários dos serviços públicos, precisavam defender o que - na visão deles - eram conquistas e para os neoliberais, extensas regalias;

d) a evolução tecnológica e a globalização, que modificaram toda a dinâmica dos meios de produção, interferiram sobremaneira no Estado. Com isso, os governos nacionais perderam grande parte do poder de ditar políticas macroeconômicas, em virtude do crescente domínio das empresas multinacionais e a diminuição do controle dos fluxos financeiros e comerciais.

Após a segunda guerra mundial (1939-1945) os princípios burocráticos foram ratificados, junto a isto, o modelo de mercado começou a interferir na administração pública. Conceitos de flexibilização e descentralização administrativa começaram a ser disseminados em todos os governos. No entanto, a reforma da administração pública só teria intensidade a partir da década de 1970, quando a crise do Estado foi deflagrada, contaminando também sua burocracia. Nos anos 80 é iniciada uma grande transformação em alguns países, voltada para uma administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 2006).

Segundo Thompson (2010), regidos pela ótica da economia, vários países recorreram a esses novos modelos de gestão, que buscam a modernização do setor público, conhecido como Nova Gestão Pública (NGP)¹⁰. Conforme relata Bresser Pereira (2006), tais padrões foram inseridos pioneiramente no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália. Nos Estados Unidos, essas mudanças ocorreram especialmente nos municípios e condados.

Esses preceitos foram aos poucos sendo traçados, apresentando como características: a) descentralização relacionada à política, transferindo competências e recursos para os níveis regionais e locais; b) descentralização administrativa, por meio da delegação de responsabilidades a gestores públicos que se tornam cada

¹⁰ *New Public Management*, termo caracterizado por um conjunto de medidas para alterar as formas de atuação do Estado (PACHECO, 2010). Os primeiros países a adotar suas práticas e irem mais adiante com elas, foram: Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália. Contudo, tal movimento de reforma que tem a intenção de diminuir o tamanho do Estado e melhorar sua *performance* é considerado global nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (KETTL, 2006).

vez mais autônomos; c) organizações com níveis mais horizontais e menos hierárquicos; d) premissa da confiança limitada e não da total desconfiança; e) administração voltada para o resultado e não para processos rígidos; f) serviços voltados para o cidadão, ao contrário de uma administração voltada para si mesma (BRESSER PEREIRA, 2006).

1.5 Reforma Gerencial

De acordo com Rezende (2009), as reformas gerenciais buscam aumentar a qualidade da burocracia e reduzir o seu custo. A construção de uma nova Administração Pública deve seguir parâmetros de flexibilidade gerencial e novas maneiras de gerenciamento, descentralização e autonomia, os quais são indispensáveis à performance. Não é necessário apenas o controle fiscal, é importante também reduzir o tamanho e o nível de intervenção do Estado. Existe a necessidade de novos modelos estruturais, possibilitando que as organizações públicas sejam orientadas por critérios de eficiência e efetividade.

Para Bresser Pereira (2006), a reforma administrativa terá como principal propósito trafegar entre a administração burocrática e a gerencial, considerando as particularidades dos diversos setores, o tempo e a intensidade em que se dá a mudança. Para o autor, a administração gerencial deve ser erguida a partir da administração burocrática, assim será possível utilizar o que já foi consolidado, os acertos e em paralelo vai sendo desprezado o que não funciona. Alguns institutos burocráticos devem ser mantidos, aperfeiçoados, como a obrigatoriedade de concurso ou seleção pública, sistema universal de remuneração, programas de treinamento e carreiras com estruturas formais. Contudo, estes dispositivos devem ser flexíveis, para não divergir com os conceitos da administração pública gerencial. Principalmente, não impossibilitar o reconhecimento do mérito pessoal, que deve estar desprendido do tempo de serviço e nem fomentar as restrições impostas à criatividade e iniciativa do gestor público para gerir as pessoas e os materiais.

Por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (1995), foi proposta uma reestruturação da organização e funcionamento do Estado. Tais ações eram orientadas sobre o contexto da redefinição de seu papel, que deixa de ser o promotor do desenvolvimento econômico e social pela produção de bens e serviços e passa a ser o regulador deste processo. Para Rezende (2009), a análise da situação realizada à época focava-se no fato de que grande parte dos problemas de ineficiência burocrática no Brasil estava relacionado à sua organização administrativa. O redesenho das relações entre formulação e implementação das políticas públicas foi classificado como essencial para a superação dos problemas de implementação, o novo modelo trazia a criação de organizações sociais, agências executivas e regulatórias no interior de sua estrutura.

Uma mudança significativa proposta pela reforma foi conceder um certo nível de confiança para políticos e agentes públicos. Esta prerrogativa, mesmo limitada, forneceria discricionariedade ao gestor público para escolher de que forma poderia atuar, a fim de conseguir alcançar as metas estabelecidas. O foco do controle sairia do processo, como ocorre na administração burocrática, e passaria para os resultados, considerando principalmente a legalidade e transparência dos atos administrativos praticados (BRESSER PEREIRA, 2006a).

De acordo com Bresser Pereira (1999), a Reforma Gerencial abrangeu: a) a descentralização para estados e municípios de serviços sociais; b) reordenação do campo de intervenção do Estado, mediante distinção entre as áreas de atuação exclusiva, referentes ao poder do Estado e que devem permanecer sob sua responsabilidade, as atividades sociais e científicas que devem ser transferidas para o setor público não estatal, por não pertencer ao Estado e a produção de bens e serviços para o mercado; c) a distinção entre as atividades que devem ser realizadas por políticos e funcionários de alto nível, que são as de núcleo estratégico, e as que podem ser contratadas externamente, que são as de serviços; d) a separação entre a formulação e execução de políticas; e) maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado, que passarão a adotar a forma de agências executivas; f) maior autonomia para os serviços sociais e científicos prestados pelo governo, que serão transformados em organizações sociais; g)

garantia da responsabilização - inserção de mecanismos de democracia e de controle social, aumento da transparência e a racionalização de procedimentos.

Em meio a esse cenário, o assunto da profissionalização do serviço público também foi resgatado. A intenção da reforma era criar uma burocracia que respondesse às novas funções assumidas pelo Estado. No âmbito da gestão de recursos humanos, o PDRAE focou em duas agendas principais: reforçar a composição do corpo burocrático permanente, ação indispensável para fortalecer o núcleo estratégico e introduzir os princípios da administração gerencial. Assim, o Ministério da Administração e Reforma do Aparelho do Estado estabeleceu a nova política de recursos humanos, que previa a adoção de concursos anuais de ingresso para as carreiras típicas de Estado; proporcionou a criação e revisão de suas estruturas; instituiu gratificações por desempenho; impulsionou a capacitação dos servidores e estabeleceu a política salarial de valorização das carreiras de nível superior, com o propósito de constituir uma equidade salarial entre os servidores do serviço público e os equivalentes do setor privado¹¹ (BRESSER PEREIRA, 1998; PACHECO, 2010).

Para tanto, diferente das outras tentativas de arranjo da burocracia ocorridas desde a década de trinta, que estabeleciam carreiras tradicionais, a reforma buscava construir uma burocracia em que o mérito não se limitava apenas ao ingresso por aprovação em concurso, mas dependia do desempenho apresentado ao longo da trajetória profissional (CRUZ, 2009). Neste aspecto, a avaliação de desempenho, introduzida pela EC nº 19 (1998), passa a ser o elemento principal¹². É utilizada para fornecer incentivos salariais, aferir o desempenho de maneira periódica, produzir informações sobre a necessidade de capacitação e tornou-se um condicionante para o acesso a estabilidade, fazendo parte do processo de avaliação do estágio probatório.

¹¹ Três características podem definir uma carreira: um conjunto de cargos que possuem as mesmas regras relacionadas ao ingresso, à progressão entre as classes, à lotação, à remuneração e movimentação entre os órgãos do Poder Executivo Federal; seus integrantes apresentam habilidades e qualificações semelhantes (BRESSER PEREIRA, 1998).

¹² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

1.6 As reformas e a profissionalização da burocracia brasileira

De acordo com Echebarría (2006), a burocracia é composta por um agrupamento de regras e procedimentos inseridos no poder público para viabilizar a continuidade, pertinência e adequação das políticas públicas e ainda possibilitar um comportamento parcial, objetivo e não excessivo dos governantes. Em seu modelo ideal weberiano, está relacionada tanto a efetividade da democracia, que é composta pela estabilidade e continuidade no atendimento das necessidades coletivas, quanto à prática do poder por meio da aplicação neutra da lei. O autor, fazendo referência aos países da América Latina, associa a baixa capacidade de atendimento das necessidades dos cidadãos à falta de uma burocracia profissional estável.

A profissionalização da administração pública, portanto, segue a ideia de que as carreiras devem ser intensamente protegidas, por meio de dispositivos rígidos, de difícil alteração, amplo a todos, a qual seria responsável pela manutenção de corpos permanentes, livres da influência política. O seu principal propósito seria limitar a discricionariedade dos governantes na admissão e gestão dos funcionários, protegendo-os de possíveis decisões arbitrárias (PACHECO, 2010a). Nesta perspectiva as carreiras nos moldes weberianos seriam a solução para as distorções do serviço público, além de um dispositivo para combater o patrimonialismo (CRUZ, 2010).

Para Longo (2007), uma administração pública profissional é aquela controlada e dirigida pela política, baseada nos princípios burocráticos, mas não é dominada por ela. A administração não pertence à política, que também não pode utilizá-la em benefício próprio, o que requer uma independência e imparcialidade para que sejam garantidos os interesses públicos.

Diante da concepção vigente que considera o Estado um ambiente de vícios e de corrupção como prática habitual na administração pública brasileira, um estudo feito por Filgueiras e Aranha (2011) analisa a percepção da corrupção no país, a partir da evolução nos padrões da gestão pública. A hipótese é de que este

aperfeiçoamento não reduziu a percepção sobre a corrupção. Foram feitas duas pesquisas de *survey* com cidadãos e servidores públicos e os resultados apresentaram uma disjunção entre as respostas dos dois grupos: quanto ao que seria o interesse público (para os cidadãos é o que a maioria deseja, já os servidores o relaciona ao que é de todas as pessoas) e sobre a confiança no alto escalão do Governo Federal (os servidores são mais otimistas do que os cidadãos, quanto à participação deste público em esquemas de corrupção). Segundo os autores, a corrupção permanece muito percebida pela opinião pública, o que impacta negativamente a cultura política democrática e a legitimidade do Estado brasileiro.

Diferente dessa visão comum sobre o assunto no país, o Brasil tem ocupado posições de destaque em pesquisas que fazem comparação sobre o grau de institucionalização da burocracia entre as nações em desenvolvimento. Nestas investigações, toma-se como base o cumprimento dos requisitos do modelo burocrático (PACHECO, 2010a). Zuvanic e Iacoviello (2010) o descrevem como: recrutamento do corpo de funcionários através de sistemas abertos, onde se privilegiam a qualificação e o mérito e carreiras profissionais e estruturadas, com abertura para mobilidade, aprendizagem e com vários incentivos para o exercício profissional.

De acordo com Zuvanic e Iacoviello (2010), uma burocracia profissional além de coibir a arbitrariedade, assegura a segurança jurídica atendida pelos critérios de equidade e transparência dos servidores públicos. Um estudo realizado por Zuvanic e Iacoviello (2005) apresenta o Brasil como líder no nível de profissionalização do seu sistema de serviço civil (PACHECO, 2010a *apud* ZUVANIC e IACOVIELLO, 2005).

Visando identificar a influência das estruturas de autoridade burocráticas em contribuir para o crescimento econômico de 35 países em desenvolvimento, Evans e Rauch (1999) criaram a "escala weberiana". Verificaram em que nível estes países adotam requisitos burocráticos, utilizando como critérios para análise: recrutamento

meritocrático e a formação de carreiras a longo prazo, com planos de recompensas previstos¹³.

Para Evans e Rauch (1999), o recrutamento baseado no mérito através de exames competitivos, além de possibilitar uma competência mínima indispensável para a burocracia, contribui para gerar coerência corporativa e espírito de corpus. Do mesmo modo, carreiras que oferecem expectativa de progressões baseadas no desempenho, incluindo salários competitivos, desestimulam o interesse individual pelas atividades com retornos rápidos, conseguidos através de desvios de comportamento, sobretudo se estes são contrários aos objetivos organizacionais. Segundo a análise, o recrutamento meritocrático mostrou-se a variável estatística mais significativa.

Em outro estudo, Rauch e Evans (2000) verificaram a relação entre os critérios weberianos e o desempenho apresentado por burocracias estatais. As características estruturais utilizadas para avaliar tal desempenho foram expandidas para: salários competitivos, promoção interna, estabilidade da carreira e recrutamento meritocrático. Este último apresentou-se como um fator determinante para melhorar o desempenho burocrático nos países em desenvolvimento.

Pacheco (2010a) ressalta que o entendimento dominante entre os funcionários e a sociedade em geral é o de que estes agentes devem ser protegidos contra os possíveis excessos dos governantes, para assegurar uma prestação de serviços satisfatória, bem como conservar a memória institucional. No entanto, esta abordagem da profissionalização apenas como oposição a politização, ignora outros aspectos. Entre eles, a possibilidade de captura do governo por interesses corporativos; também não há menção quanto aos perfis ou qualificação necessários para determinadas funções ou o tipo de relação entre burocracia e cidadãos¹⁴.

¹³ Disponível em:
<http://homepage.ntu.edu.tw/~kslin/macro2009/Evans%20and%20Rauch%201999.pdf>

¹⁴ Corporativismo pode ser definido como a defesa dos interesses de grupos como se fossem interesses do país (BRESSER PEREIRA, 2006).

Nesse contexto, outras discussões surgiram trazendo uma distinção entre mérito formal e mérito substantivo. De acordo com Longo (2007), o mérito nesta primeira dimensão assegura a profissionalização da administração, é caracterizado por um agrupamento de garantias formais dos servidores, as quais proporcionariam benefícios fora do governo, uma vez que a sociedade precisa de decisões e prestação de serviços certificados pela legalidade e livres da corrupção. Na segunda, observa-se a capacidade dos servidores quanto à prestação dos serviços à coletividade e a meritocracia deve ser o norteador para estimular, reconhecer e recompensar os que mais se destacam.

Para Pacheco (2010a), a reforma de 1995 reformulou o conceito de profissionalização, foi estabelecida como a possibilidade de estimar, comparar e avaliar resultados, buscar eficiência, reduzir custos e avaliar desempenho. Seguindo estas diretrizes, a principal responsabilidade seria suprir as necessidades dos cidadãos com melhores políticas públicas e com resultados satisfatórios, que legitimassem a ação do Estado e não a de proteger o corpo burocrático contra ações desmedidas dos governantes. Bresser Pereira (2006) reconhece que a utilização do clientelismo para facilitar o ingresso de pessoas aos cargos públicos é um problema sério. Entretanto, não seria um tema que poderia motivar uma reforma, apesar da necessidade de ser combatido.

Em síntese, esse capítulo buscou contextualizar o objeto de pesquisa, apresentando as reformas ocorridas na Administração Pública brasileira e as principais ações empreendidas para a formação de um corpo administrativo profissional. O objetivo foi retratar este cenário e quais os propósitos para a implementação de mecanismos que visavam elevar a capacidade da burocracia, nos diferentes momentos de reforma.

2 O ESTÁGIO PROBATÓRIO: SUA ORIGEM E EVOLUÇÃO

Resumo

Este capítulo analisa a origem do estágio probatório em perspectiva comparada. Além disso, realiza um breve resgate sobre a inserção de instrumentos meritocráticos na administração pública brasileira. Com o intuito de compreender a evolução do estágio probatório, serão discutidos seus principais conceitos, legislação, finalidades e alterações após a Reforma do Estado. Por fim, discute-se a avaliação de desempenho, mecanismo de gestão próprio da administração gerencial e que passou a integrar o processo de avaliação do estágio probatório.

2.1 Origem Histórica Internacional

O estágio probatório surge em meio às discussões sobre a inserção e ampliação do sistema de mérito no serviço público. Conforme descreve Maia (1958), possui uma finalidade prática, a qual verifica requisitos não mensuráveis nos processos comuns de seleção. De acordo com Abrucio (2014), estes mecanismos e os de promoção foram introduzidos ao longo do século XX para evitar tanto o patrimonialismo, ou seja, a confusão entre o patrimônio público e o privado, como garantir funcionários capazes de ofertar serviços de melhor qualidade.

Tomando como referência o funcionalismo público em outros países, a experiência dos Estados Unidos revela que nem sempre a meritocracia foi norteadora das normas do sistema público de emprego daquele país. O favoritismo político e o empreguismo era quem ditava as regras de acesso aos cargos na burocracia, a atividade partidária era um pré-requisito para o ingresso aos órgãos estatais, que significava o mesmo que serviço ao partido¹⁵ (RODRIGUES, 1995).

Segundo Rodrigues (1995), a lei de *Pendleton*, em 1883, foi implementada para modificar este cenário. Através da Comissão de Serviço Civil dos Estados Unidos, deu início à criação de uma burocracia capacitada, estimulou a profissionalização do Serviço Público, fornecendo condições para a formação de

¹⁵ O sistema predominante até aquela data era o chamado de *spoils system*, caracterizava-se pelos benefícios proporcionados às lideranças políticas; a cada troca de partido predominante no governo, eram substituídos os ocupantes dos cargos públicos (RODRIGUES, 1995).

carreira e ainda estabeleceu instrumentos para seleção de profissionais competentes¹⁶.

Entre as ações implementadas, instaurou um período probatório que faria parte da seleção, sem o qual nenhuma nomeação seria definitiva¹⁷. Este tempo é constituído pelos primeiros seis meses de serviço, durante o qual é possível que a Comissão e os departamentos interessados fixem um prazo maior, podendo ser variável entre os Estados, cidades e em relação ao tipo de trabalho (BITTENCOURT, 1948). Quanto à duração praticada em alguns estados, destacam-se: Alabama – seis meses, no mínimo, podendo o diretor de pessoal determinar maior prazo; Massachussets – é determinado pela agência central; Connecticut – três a seis meses (FIGUEIREDO, 1943; RIBEIRO 1945; BITTENCOURT, 1948).

De acordo com Rodrigues (1995), quando um servidor completa com sucesso seu período de estágio probatório, torna-se efetivo e não estável. Segundo o autor, a palavra “estabilidade” nem aparece no texto da lei. Caso o funcionário não seja considerado com condições para exercer o cargo, poderá ser exonerado mesmo sendo aprovado nas provas. Com base em avaliação, a Administração determinará se este será ou não efetivado, por meio de justificativa escrita, emitida pelo superior imediato.

Mesmo após sua efetivação, o trabalhador não possui garantia contra demissões, principalmente se apresentar um desempenho insuficiente, sob os parâmetros do sistema¹⁸. Para proporcionar a eficiência do serviço, indivíduos

¹⁶ Lei federal norte-americana promulgada em 16 de janeiro de 1883, estabeleceu a Comissão de Serviço Civil dos Estados Unidos, a qual instauraria e gerenciaria o sistema de mérito voltado para o recrutamento e promoção dos funcionários. Entre outras normas, instituiu um período de prova, para que a nomeação se tornasse permanente (RODRIGUES, 1995). Disponível em: <http://www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=true&doc=48>

¹⁷ Apesar da lei de *Pendleton* instituir o período probatório, apenas em 1940, com as Regras do Serviço Civil, é que este mecanismo foi regulamentado. De acordo com estas regras, o servidor indicado a ser nomeado deverá receber um certificado de nomeação probatória; seis meses é o período mínimo, podendo a Comissão estabelecer tempo mais longo (BITTENCOURT, 1948).

¹⁸ No caso de demissão, a lei garante os seguintes direitos para o servidor concursado: trinta dias de aviso prévio, no mínimo, com os motivos de sua demissão apresentados por escrito; prazo de sete dias para contraditório por escrito e verbal; direito a recorrer ao Conselho de Proteção do Sistema de Mérito, concedendo audiência e um advogado e da decisão do Conselho no Tribunal de Recursos dos Estados Unidos, que poderá autorizar novas audiências (RODRIGUES, 1995).

poderão ser dispensados pelo Governo com a prerrogativa da lei. Tais procedimentos são conduzidos de forma a não resguardar os ineficientes nem provocar injustiças (RODRIGUES, 1995).

Em outros países, Bittencourt (1948) relata a inserção do período probatório no serviço público da Inglaterra, Austrália, Canadá, França, Itália, Suíça, Uruguai e Alemanha, abaixo descritos:

Na Inglaterra, as bases do estágio probatório foram estabelecidas pelo relatório de *Macaulay*, que estabelecia diretrizes para o recrutamento e seleção dos funcionários, sendo mantidas posteriormente pela Comissão do Serviço Civil em 1855. Estabeleceu exames periódicos ao longo do período probatório, em que, apenas se o estagiário fosse aprovado, teria efeito sua nomeação. Ao mesmo tempo, esta etapa era considerada adaptação e permitia a observação do servidor quanto ao treinamento e prática na função¹⁹.

Na Austrália, a determinação do estágio probatório, complementarmente ao processo de seleção, estava presente em todas as leis do Serviço Civil. O servidor podia ser dispensado a qualquer tempo e as nomeações definitivas ocorriam apenas após um período de estágio de seis meses, podendo ser prorrogado por até doze meses.

No Canadá, o período probatório também era conduzido pela Lei do Serviço Civil, o prazo era de seis meses, podendo ser prorrogado por igual período. A qualquer tempo, desde que fundamentadas as causas, podia o empregado ser rejeitado ou ter o período dilatado, mesmo antes do transcurso do prazo.

Na França, não havia um órgão central de pessoal, cada serviço adotava o seu programa sem normas de aplicação comum. Bittencourt (1948) cita duas diferentes abordagens: os empregados eram submetidos a um período de instrução,

¹⁹ O Serviço Civil na Inglaterra dividia-se em classes: *Writing Assistants Class* (classe em que se inserem os serviços mecânicos), *Clerical Class* (classe dos escrivães), *Executive Class* (classe dos executivos) e *Administrative Class* (classe dos administradores), classificavam-se os diferentes tipos de trabalho, cargos e funções. A duração do período probatório variava entre elas: um ano na *Clerical Class*, estendendo-se a dois na *Administrative* e *Executive Class*, variando nas classes privativas, nunca ultrapassando três anos (BITTENCOURT, 1948).

que variava entre três a seis meses e apenas os que fossem aprovados na prova final, ao término do curso, tinham suas nomeações confirmadas. Já no Ministério das Finanças, os inspetores da Alfândega, após a aprovação no exame escrito, participavam de um treinamento de quatro meses para serem submetidos à prova oral e, apenas se aprovados, eram confirmados. Nas duas situações, o “treinamento probatório” assume o caráter de período de prova. No primeiro caso, o objetivo maior não é a seleção e sim o treinamento, já no segundo, que ocorre entre a prova escrita e a oral, corresponde a uma parte integrante do processo de seleção.

Na Itália, o servidor admitido só seria nomeado após prestar serviço a título de prova, por intervalo não inferior a seis meses (FIGUEIREDO, 1943; BITTENCOURT, 1948). Esta duração poderia ser estendida por igual período, ou, para os que estavam em algumas categorias, por dois ou três anos. Caso não fosse considerado apto, seria dispensado sem direito a indenização.

Na Suíça, exige-se para quase todas as categorias de funcionários um período de prova, tendo o tempo variável de acordo com a categoria, também não há dispositivo geral nem órgão central que assegure uniforme orientação.

No Uruguai, através do projeto de Estatuto do Funcionário da República Oriental do Uruguai, encontra-se dispositivo que trata sobre o período probatório. A admissão do servidor é provisória, podendo ser dispensado por quem o nomeou durante os primeiros seis meses, sem maior exigência. De acordo com Longo (2005), a carreira administrativa neste país existe e suas regras são cumpridas, apesar de serem mais formais do que reais, atendendo a ajustes temporários que legalizam práticas discricionárias.

No serviço Civil Alemão, os candidatos para serem efetivados devem possuir conhecimento geral razoável e passar por um estágio prático no serviço público, sendo submetido ao final a provas formais. Para Longo (2001), o modelo alemão é formado por etapas que combinam teoria e prática. No serviço superior uma primeira seleção (exame de Estado) é realizada depois da graduação universitária, em seguida há um trabalho de preparação teórica com a prática laboral, de acordo com

a especialidade²⁰. Há um segundo teste a cargo de um tribunal independente em que a aprovação permite o desempenho de funções públicas, mantendo-se por mais três anos na condição de funcionário em período probatório, sem estabilidade. Nos outros níveis, as regras gerais são as mesmas, apesar de ser permitido que o primeiro exame seja substituído pela certificação escolar e alguns prazos sejam reduzidos.

Em síntese, nesses países a principal característica é que o período probatório normalmente é variável e tem no mínimo seis meses, podendo aumentar dependendo das atividades, como é o caso da Austrália, Canadá, Uruguai, Itália e dos EUA. Na França existem duas perspectivas de abordagens: uma buscava o treinamento e a outra era complementar à seleção (BITTENCOURT, 1948). Diferente do que ocorre no Brasil, a demonstração da capacidade prática e efetiva não é suficiente, sendo obrigatório um exame final. Já no modelo alemão há inicialmente uma seleção e em seguida uma preparação teórica com a prática.

2.2 A inserção de instrumentos meritocráticos na Administração Pública Brasileira

O debate sobre a estruturação do serviço público através da meritocracia é bastante antigo²¹. De acordo com Barbosa (2003), a Constituição Federal (CF) de 1824²² pela primeira vez estabeleceu critérios meritocráticos para a entrada no serviço público, em seguida, a CF de 1934²³ instituiu o concurso de provas e títulos

²⁰ O Serviço Civil Alemão é geralmente dividido em três grandes classes: alta, média e inferior. Cada uma delas, mesmo tendo seus padrões quanto aos requisitos para ingresso nos respectivos cargos, seguem uma orientação geral (BITTENCOURT, 1948).

²¹ Bergue (2014, p. 234) define a meritocracia como “um critério de hierarquização social (na sociedade ou nas organizações)”. Possui como fundamento a igualdade de condições e como finalidade possibilitar o reconhecimento daqueles que se diferenciam com relação ao desempenho por seus méritos.

²² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm

²³ A Constituição Federal de 1934 no Artigo 170, item 3º estabelece: “a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas e nos demais que a lei determinar efetuar-se-á

para investidura nos postos públicos de carreira. A inserção do estágio probatório ocorre de maneira complementar a esta discussão, em busca da institucionalização de uma burocracia profissional.

A CF de 1824, no Artigo 179, item XIV, previa: “Todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos ou Militares, sem outra diferença, que não seja dos seus talentos e virtudes”. Deste modo, o acesso e a identidade da função pública fundamentavam-se em dois lastros: a igualdade e o mérito (LONGO, 2007). Assim, tornava-se possível o acesso a estes cargos por pessoas que apresentassem tais capacidades. De acordo com a ideologia do sistema, isto indicava que estes postos não eram de utilidade exclusiva de nomeações nepóticas e fisiológicas, apesar da Constituição não estabelecer como se daria a prática nesta direção. Os critérios para aferir os talentos e virtudes ficavam a cargo dos diferentes órgãos do governo, poderiam ser regulados através de disposições ordinárias, mesmo assim não foram estabelecidos (BARBOSA, 2003).

Para Barbosa (2003), a mesma Constituição que viabilizava a admissão ao serviço público por meio do mérito, também instituiu diferenciação de pessoas quanto ao direito de voto, concedido apenas a algumas categorias, demonstrando visões bem antagônicas. Nos seus dispositivos (art. 179, XIII, CF/1824), declarava a igualdade de todos perante a lei (art. 179, XIV, CF/1824), determinava um sistema de ingresso ao serviço público baseado na meritocracia, e, dos arts. 92 a 95 (CF/1824), estabelecia os requisitos para o direito ao voto, excluindo pessoas em determinada situação social e de renda do exercício da cidadania. Em alguns aspectos, indicava uma perspectiva meritocrática e igualitária, em outros, apontava para uma hierarquização fundamentada no status e na posição econômica (BRASIL, 1824, BARBOSA, 2003).

A formação da administração brasileira evidenciava uma dualidade entre a patronagem e a composição de uma alta burocracia com saber generalista. Tais funcionários eram selecionados normalmente pelo conhecimento que possuíam, no

entanto, não por vias universais como o concurso público, nem profissionalizada com relação à carreira. No geral, mesmo na melhor parte da elite burocrática, conviviam a meritocracia e as relações de apadrinhamento na seleção e promoção dos funcionários (ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010).

De acordo com Barbosa (2003), a CF de 1934 apresentou mudanças relevantes quanto ao ingresso por concurso público, pela primeira vez não trouxe critérios que estabeleciam separação por status, sexo ou estado civil, previstos na CF de 1824. As demais Constituições (1937²⁴, 1946²⁵, 1967, 1969²⁶ e 1988) não fazem referência à capacidade individual, no sentido de *talentos* e *virtudes*. Contudo, ao estabelecer o concurso como critério para admissão no serviço público acessível a todos os brasileiros, deixa claro que com o anonimato e a impessoalidade será possível uma seleção por mérito pessoal, não considerando requisitos sociais, como status, poder político e econômico, parentesco ou vínculo pessoal.

Desde 1831 existiam dispositivos que detalhavam os processos de seleção e o comportamento requerido para os candidatos, no entanto, o histórico desses concursos e a prática dos órgãos estatais demonstravam reiteradas tentativas de burlar estas diretrizes. A partir de 1907, alguns projetos para os concursos públicos foram criados, mas sem grande interesse do congresso e da sociedade civil. Nem com a criação do DASP, que instituiu critérios gerais para o concurso, foram freadas as ações contrárias a este dispositivo. Desde 1934, até o período atual, ocorreram melhorias e retrocessos nas normas quanto à institucionalização do concurso como instrumento exclusivo de acesso. Entre os retrocessos, em 1936 uma lei instituiu duas categorias de funcionários: os que ingressavam via concurso e os extranumerários²⁷ (BARBOSA, 2003).

²⁴ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm

²⁵ Ver em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao46.htm

²⁶ Refere-se a EC-1 (1969), a qual editou o novo texto da CF (1967). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc01-69.htm

²⁷ Os extranumerários eram admitidos sem concurso público e ao longo do tempo eram transformados em estáveis (BARBOSA, 2003).

Outro golpe ocorreu com a CF de 1946, no Art. 23 do seu Ato de Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), tornou estáveis os servidores interinos e extranumerários que contassem pelo menos cinco anos de efetivo exercício na data de sua promulgação²⁸. O que também ocorreu nas CF (1967)²⁹ (Art. 173, § 2º) e CF (1988) (Art. 19, ADCT), quando tornaram estáveis todos os funcionários em exercício há pelo menos cinco anos, sem considerar a forma como se deu a sua entrada (BRASIL, 1946; BRASIL, 1967; BRASIL, 1988).

Sobre os sistemas por mérito, Selden (2010) os caracteriza como baseados em “carreira” ou em “cargo”. Os de carreira procuram inserir o indivíduo de maneira inicial e desenvolver sua carreira dentro do governo. Já os sistemas fundamentados em cargo, são mais focados na seleção do melhor candidato, para assumir a função pública. Sendo este materializado através do concurso público.

O processo de seleção apoiado no concurso público é o método mais convincente de reconhecer o mérito do candidato. Barbosa (2003) o caracteriza como um elemento paradigmático no Brasil, que legitima a meritocracia. Entretanto, de acordo com Pacheco (2010), pouco evoluiu, continua sendo realizado com os mesmos mecanismos há anos: a seleção é feita através de provas e títulos e só afere o conhecimento formal dos candidatos. Neste sentido o estágio probatório apresenta uma estreita relação com tal dispositivo. Segundo Alves (2007), enquanto este afere o conhecimento técnico do aspirante a cargo público, aquele se apresenta posteriormente, para o que já servidor, seja avaliado na função.

Barbosa (2003) considera que a seleção baseada no concurso não pode ser tida como garantia de um sistema fundamentado no mérito. Existem sistemas de mérito, como nos Estados Unidos, que ao invés de selecionar por concurso, observam a qualificação e o desempenho na realização das tarefas. Para a autora, no Brasil, no âmbito das representações, há uma presumida associação de

²⁸ Os interinos deveriam ocupar o cargo de maneira temporária por um ano, após este período, seriam dispensados. Entretanto, por falta de realização de concurso, permaneciam por muito mais tempo (BARBOSA, 2003).

²⁹ Ver em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm

identidade entre instrumentos democráticos, como é o concurso público, e sistemas meritocráticos.

2.3 Estágio Probatório no Brasil: Definições e Finalidades

Segundo Modesto (2007), o estágio probatório se insere nesse contexto como um instrumento de adaptação, treinamento e avaliação a que estão submetidos os servidores recém-ingressos, aprovados em concurso público no exercício do cargo. Trabalhos pioneiros sobre o estágio probatório foram revisados neste estudo como os de Figueiredo (1943), Ribeiro (1945), Bittencourt (1948), Maia (1958), Almeida (1959), cujas discussões compreendem sua criação, legislação e alterações, principais conceitos e finalidades³⁰. Outros estudos mais recentes como os de Modesto (2007), Alves (2007), Pontual (2011) discutem sua evolução e principais mudanças sofridas na CF (1988) e, sobretudo, a partir da reforma do Estado, através da EC-19 (1998).

Durante o estágio probatório, a capacidade do servidor é continuamente avaliada, de acordo com os critérios descritos em lei (PONTUAL, 2011). Segundo Freitas (2000), este instrumento deve ser legitimamente utilizado para complementar o processo de seleção. Em geral, os concursos selecionam candidatos que estão possivelmente preparados para desempenhar as atribuições de determinada carreira. Contudo, apenas no exercício satisfatório ou não das tarefas a eles

³⁰ Tais artigos abordam de maneira detalhada a legislação do estágio probatório, fazendo um arcabouço histórico da sua criação e finalidades. Para outros trabalhos, ver também: Bittencourt (1948a), Lopes (1949), Moreira (1952), Valle (1955) e Magalhães (1957). Tais estudos não foram encontrados em meio digital (a busca foi feita através do www.scielo.br, www.jstor.org.br, www.periodicos.capes.gov.br, www.scholar.google.com.br, nos meses de novembro e dezembro de 2014, fevereiro, março, julho, agosto e outubro de 2015) nem impresso em bibliotecas e acervos. A autora entrou em contato com a Revista do Serviço Público, que disponibilizou as obras. Também não foram encontrados trabalhos mais recentes que trouxessem informações quanto ao surgimento e evolução do estágio probatório, antes das alterações sofridas pela EC-19/1998.

atribuídas é que pode ser destacada a real capacidade que estes servidores possuem ou que precisam ser desenvolvidas (ALMEIDA, 1959).

Esse período pode ser denominado como última fase de um conjunto de testes que o novo servidor deve passar antes de obter a garantia de emprego, mediante a sua adequação ao trabalho e atendimento das expectativas do empregador (RIBEIRO, 1945). Em contrapartida, deve haver um esforço da instituição para acompanhar o estagiário, inseri-lo no ambiente e tornar a realidade do trabalho o mais próximo de suas expectativas iniciais (RIBEIRO, 1945; ELLIOT E PEATON, 1994).

Essa fase experimental também pode ser tida como uma real prova de todo o processo seletivo, permitindo a correção de erros e o ajustamento das capacidades. Além de permitir a adaptação do servidor, possibilita a análise de aspectos que não podem ser aferidos de maneira objetiva. Por mais que os testes e provas sejam válidos e as questões contemplem o que de mais importante o candidato precise saber para ingressar no serviço público, eles não apresentarão o comportamento do candidato, dentre os quais estão: iniciativa, dedicação, adaptação às diferentes situações e que muito influenciam no seu desempenho no trabalho. Além disso, os testes psicotécnicos ou psicológicos não conseguem mensurar alguns fatores e condutas que só podem ser verificadas na atuação do cargo (FIGUEIREDO, 1943; RIBEIRO, 1945; MAIA, 1958).

De acordo com Bittencourt (1948), o dispositivo legal que primeiro tratou do período que o servidor deveria cumprir a título precário quando fosse nomeado em cargo público, apesar de não trazer a expressão estágio probatório, foi a Lei nº 284 de 1936, a qual declarava³¹:

Art. 40 A primeira nomeação, para qualquer cargo público, mesmo provido por concurso, será feita, a título precário, por dois anos, respeitadas as disposições constitucionais.

³¹ Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>

Parágrafo único. Antes de decorrido esse prazo, será exonerado o funcionário que, a juízo do Governo, não tenha revelado idoneidade moral e aptidão para o desempenho de sua função.

Antes disso, vários projetos já tratavam do estágio probatório como um dispositivo adicional ao concurso público, o que demonstrava que a Administração Pública tentava consolidá-lo como um mecanismo necessário e que, além do concurso, era preciso exigir uma prova prática no exercício da atividade³² (RIBEIRO, 1945; BITTENCOURT, 1948).

O projeto apresentado pelo DASP ao Presidente da República, em 1938, passaria a ser o Estatuto dos Funcionários Públicos e assim justificava sua exigência:

O estágio probatório foi estabelecido, de modo geral, pela Lei do Reajustamento, e vem agora, no Estatuto, devidamente regulamentado. Efetivamente, tardou o Brasil em adotar semelhante estágio, que em outros países, como na América do Norte, Itália e Bélgica, por exemplo, constitui, praticamente, uma segunda fase das provas de seleção a que se devem submeter os candidatos à função pública.

O simples concurso, feito antes de nomeação provisória, não deve nem pode bastar para a admissão definitiva. É preciso que o funcionário demonstre em serviço a sua real e efetiva capacidade para o desempenho do cargo (DASP, 1938³³ *apud* BITTENCOURT, 1948, p. 58).

Já estabelecido como estágio probatório, foi empregado na legislação brasileira pela primeira vez com o Estatuto dos Funcionários Públicos da União, Decreto-lei (DL) nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, que o definiu como um período de experiência a que todo funcionário, cuja nomeação seja para cargo público de provimento efetivo, isolado ou de carreira, será apurada a conveniência de sua confirmação, analisando os requisitos: idoneidade moral; aptidão; disciplina; assiduidade, dedicação ao serviço e eficiência³⁴.

³² Projeto nº 153-1913 - Estatuto dos Funcionários Públicos, apresentado ao parlamento pelo Deputado Moniz Sodré de Aragão. Projeto nº 425-1929 – Dá Estatuto aos Funcionários Públicos Civis, apresentado por uma Comissão Especial composta pela Câmara dos Deputados da União.

³³ Departamento Administrativo do Serviço Público, Projeto dos Funcionários Públicos Civis da União, 1938, arts. nº 1 e 36.

³⁴ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del1713.htm

O DL nº 1.713 (1939) também descreveu de que forma será analisada esta conveniência, estabelecendo que além da remessa periódica do Boletim de Merecimento ao Serviço de Pessoal, os chefes deverão, quatro meses antes da conclusão do estágio, apresentar relatório sobre a atuação em serviço. Após esta comunicação, o órgão de pessoal opinará quanto ao merecimento do estagiário, segundo cada um dos aspectos de sua atuação, deliberando a favor ou contra sua permanência. Conforme o DL nº 6.222 (1940), também não estava sujeito ao estágio probatório o servidor que já fosse estável e estivesse assumindo outro cargo³⁵. Segundo Bittencourt (1948), este dispositivo possibilitava a permanência de pessoas sem adaptação ou ineficientes nos cargos públicos (BRASIL, 1939; BRASIL, 1940; BITTENCOURT, 1948).

Quanto à dispensa do servidor pela inabilitação no estágio probatório, apesar das divergências apresentadas pelo Estatuto dos Funcionários Públicos, o qual dispõe que o funcionário será ora demitido (art. 16, §4º e §6º), ora exonerado (art. 93, §1º, c), autores que estudam este dispositivo como Almeida (1959), Bittencourt (1948) e (Ribeiro, 1945) afirmam que caso o funcionário não obtenha sucesso, será exonerado de ofício, sem que a eliminação assuma caráter disciplinar (BRASIL, 1939). Para Ribeiro (1945), o inadimplemento não pode ser considerado infração, uma vez que para isso deve existir o ilícito funcional pertinente à violação.

De acordo com Maia (1958), além desse dispositivo estabelecer a vinculação entre o candidato ao emprego e o seu ingresso definitivo na instituição, também se relaciona com outras fases da vida funcional do servidor, entre as quais estão: a) seleção e nomeação – superadas as provas intelectuais e a nomeação, segue-se à fase de experimentação, a qual serão analisados hábitos, atitudes e habilidades do servidor para com o trabalho; b) o treinamento – apesar de ter sua importância durante toda a vida funcional do servidor, é na fase inicial que este se faz mais necessário; c) movimentação – o período não pode apenas servir para o

³⁵ Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-6222-4-setembro-1940-326622-publicacaooriginal-1-pe.html>

pronunciamento quanto a aprovação ou desaprovação, deve identificar pessoas que não se adaptam a determinadas tarefas e devam ser remanejadas.

Contudo, as finalidades do estágio probatório não estavam sendo atingidas, permanecendo sem aproveitamento um instrumento tão importante (BITTENCOURT, 1948; MAIA, 1958). A confirmação no cargo não estava relacionada a qualquer ato, era decorrente apenas do transcurso do tempo. O próprio DASP, órgão responsável por orientar e fiscalizar a execução da lei, também descumpria os dispositivos estatutários relacionados ao tema. Conforme relata Bittencourt (1948, p. 59):

Infelizmente, o próprio DASP, guardião do Estatuto, encarregado de orientar e fiscalizar a execução da lei, é o primeiro a descumprir os dispositivos estatutários referentes ao assunto. Assim, embora entre as qualidades que devem ser verificadas no estágio figurem a dedicação ao serviço, a aptidão e a eficiência, que pressupõe o exercício eficiente do cargo, o DASP vem, sistematicamente, enviando ao estrangeiro, por longos meses, funcionários seus, em franco período de estágio.

Bittencourt (1948) e Maia (1958) apontam alguns pontos vulneráveis da legislação e tecem algumas críticas, o quadro 1 apresenta as principais.

Quadro 1 – Pontos vulneráveis do Estatuto dos Funcionários Públicos

Item	Descrição
Período	Mesmo período para os diferentes cargos e carreiras.
Dispensa e período mínimo	Falta de clareza quanto a possibilidade do funcionário ser dispensado a qualquer tempo ou um período mínimo.
Possibilidade de movimentação	Não houve indicação sobre a possibilidade de movimentação de estagiário.
Treinamento	Falta de dispositivo que determine um treinamento intensivo ao servidor durante o estágio.
Responsabilidades do chefe direto	Não foram definidas as responsabilidades do chefe direto e falta conhecimento.
Relação entre unidades de pessoal e chefes	Ausência de indicação para uma relação mais próxima entre as unidades de pessoal e os chefes de serviço antes da conclusão do estágio.
Procedimentos de análise	Confirmação compulsória no serviço, não sendo observados atos novos, para a continuidade no cargo.
Dispensa do estágio probatório	É dispensado de um novo estágio, aquele que já for estável no serviço público.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bittencourt (1948) e Maia (1958)

Além de apontar as lacunas, Bittencourt (1948) e Maia (1958) também trouxeram sugestões. Bittencourt (1948) propôs nova lei em termos genéricos acerca do assunto, que estabeleça apenas as principais diretrizes e ao DASP seja direcionada a responsabilidade de atentar aos pormenores e aos mecanismos a serem utilizados. Maia (1958) apresentou como sugestões:

- Interação entre o órgão central de pessoal, órgãos departamentais e os de linha, para acompanhar o desenvolvimento do estagiário e intervir quando necessário;
- Capacitação dos chefes imediatos quanto às finalidades do estágio e os mecanismos de aferir o desempenho;
- Utilização de padrões de desempenho e requisitos para cada carreira e cargo;
- Os órgãos devem ter capacidade de lotar o novo servidor, aproveitando suas habilidades e, através do acompanhamento, será possível realocá-lo, assim que demonstrar desalinhamento à função designada.

2.4 Estágio Probatório e suas alterações na Reforma do Estado

O PDRAE previa a profissionalização do serviço público, não apenas institucionalizando processos seletivos e concursos públicos universais, mas através de ações que incentivavam o servidor a valorizar seu cargo, ao gestor público cobrar a realização do trabalho e em sentido amplo, tornar a burocracia preparada para auxiliar o Estado na execução de suas novas funções (BRASIL, 1995).

De acordo com Alves (2007), até praticamente a instauração da EC - nº 19 (1998), o estágio probatório pouco evoluiu nem recebeu a devida atenção da Administração Pública, deixando de ser, ao longo dos anos, um mecanismo de avaliação do servidor recém-ingresso ao serviço público, para ser mais uma etapa burocrática a ser cumprida.

Através da EC - nº 19 (1998) foi estabelecida outra perspectiva para este dispositivo: a) aumentou o período para três anos de efetivo exercício; b) tornou

clara e restrita a aplicação do estágio probatório e da estabilidade a cargos efetivos nomeados por meio de concurso público e c) incluiu ainda uma avaliação de desempenho obrigatória, feita por uma comissão, na qual apenas quem é aprovado tem acesso à estabilidade. Nem mesmo os servidores com o estágio em andamento, na data da promulgação da emenda, foram dispensados desta avaliação (BRASIL, 1998; MODESTO, 2007).

Tais ações demonstraram uma tentativa de melhorar a utilidade desse instrumento, que, desde sua criação, continuava funcionando com as mesmas prerrogativas, sem de fato atuar como um período de análise do servidor, antes de sua efetivação no cargo (ALVES, 2007; MODESTO, 2007). De acordo com Bresser Pereira (1998), a EC nº 19 (1998) foi um dos alicerces da reforma administrativa, promovendo uma importante mudança institucional. A modificação feita no estágio probatório, exigindo uma avaliação para o servidor adquirir a estabilidade, foi um dos principais pontos desta reforma.

Com isso, o decurso do tempo não é a única condição para o acesso a estabilidade. Durante este intervalo, o servidor terá seu desempenho avaliado e, apenas se for considerado apto, se tornará estável. Neste sentido, o cumprimento adequado desta etapa está condicionado ao atendimento de dois requisitos: um de caráter temporal (três anos de efetivo exercício) e outro no âmbito valorativo (cumprimento regular das atribuições e de outras obrigações pertinentes ao cargo) (PONTUAL, 2011).

A situação funcional dos servidores em estágio não é a de um agente temporário, instável, ocupante de cargo de confiança ou de livre nomeação, que pode ser dispensado a qualquer tempo, a critério da Administração, mas detentor de um conjunto de atribuições e deveres públicos. A condição transitória corresponde apenas a sua efetivação, a qual depende de sua aprovação. Quando o cargo de provimento efetivo ou vitalício é assumido, torna-se provido, preenchido, deixa de estar vago. Ou seja, o agente que o ocupa é um titular deste, com todos os atributos inerentes a esta condição, excluindo-se apenas aquelas de que dependa a estabilidade ou vitaliciedade (MODESTO, 2007).

Conforme relata Alves (2007), todos os servidores nomeados para cargo efetivo estão submetidos ao período de prova. Este instrumento auxilia a Administração Pública a selecionar melhor seu quadro, pois permite a junção do conhecimento técnico, estimado através do concurso público, e os requisitos que somente podem ser analisados durante a atuação do servidor. Sendo esta a principal característica que faz com que ambos, concurso público e estágio probatório, sejam estreitamente relacionados.

Quanto ao seu alcance, de forma mais estrita, estão sujeitos a esse período os cargos efetivos providos por meio de concurso público, como condição para o acesso a estabilidade e vitaliciedade. Para aqueles em que a Constituição garante tais prerrogativas, mas desobriga o concurso público, não há esta previsão, entre os quais estão: Ministros ou Conselheiros do Tribunal de Contas, Ministros de Tribunais Superiores, Desembargadores, entre outros que se enquadrem nestas condições (MODESTO, 2007).

Ao servidor em estágio probatório, podem ocorrer as seguintes situações: a) exoneração, caso não haja aptidão para o cargo em que foi avaliado, a qual deve ser devidamente motivada, sob pena de nulidade. Se for estável, será reconduzido ao cargo efetivo anterior, podendo ainda investir em um novo cargo público, inclusive para o mesmo, em outras circunstâncias; b) demissão - pena disciplinar, na esfera federal, será impossibilitado de retornar ao serviço público por um prazo de cinco anos; c) perda da função pública resultante de sentença judicial transitada em julgado e d) exoneração a pedido (FREITAS, 2000).

De acordo com a Lei nº 8.112 (1990), os critérios a serem analisados na avaliação do estágio probatório, são: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade³⁶. Apesar de listá-los, este dispositivo não esclarece como estes critérios efetivamente podem ser mensurados, sendo esta uma lacuna que já era discutida e se estende desde sua criação. Este é um dos

³⁶Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm

fatores que dificultam a condução de uma avaliação isenta, dando margem a interpretações subjetivas (RIBEIRO, 1945; BITTENCOURT, 1948; MAIA, 1958).

Visando diminuir esse subjetivismo dos julgadores na análise dos critérios e considerando os estudos até então existentes, Maia (1958) já sugeria a utilização de padrões pré-estabelecidos de desempenho de cada tipo de tarefa, baseados no servidor médio. Para ele, os parâmetros deveriam ser conhecidos pelo estagiário ao iniciar o trabalho, que também seria incentivado a alcançar tais índices durante todo o período. Estas referências forneceriam subsídios para o melhor enquadramento do novo servidor, suas necessidades de capacitação e o desempenho no trabalho seriam analisados de maneira a identificar os pontos críticos que pudessem dificultar a integração ao serviço.

Para preservar a avaliação, instrumento através do qual a administração declara a adequação ou não do servidor ao cargo, e na busca de torná-la isenta e independente, a EC - nº 19 (1998) estabeleceu que esta deveria ser feita não pelo superior imediato, invalidando a ação fiscalizadora feita apenas por ele, mas por uma comissão especial e instituída para esta finalidade (ALVES, 2007; MODESTO, 2007). Segundo Pontual (2011), tal previsão busca assegurar que o servidor não sofra nenhum excesso advindo da chefia imediata, que possa ocasionar na sua inabilitação.

Em sentido amplo, essa avaliação é obrigatória, especial e realizada por uma comissão. É especial porque não é a mesma feita periodicamente, voltada a analisar o nível de atuação do servidor. É feita sob uma perspectiva geral deste período, podendo ocorrer em fases, o que permite o acompanhamento da evolução do servidor e sua adaptação. Também é indispensável e a falta de realização não possibilita a estabilidade (MODESTO, 2007). Freitas (2000) ressalta que por ser um dever da Administração, seu descumprimento ocasiona sanção; também não há no sistema brasileiro a obtenção da estabilidade pelo simples decurso de tempo.

2.5 O Estágio Probatório e a inserção da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho de servidores pode ser classificada como um mecanismo de gestão próprio do conceito da Nova Gestão Pública (NGP), ou no caso brasileiro, da administração pública gerencial. É um tipo da categoria avaliação de desempenho, que é composta não apenas por pessoas, mas processos, programas, instituição. Está relacionada com os valores da NGP, os quais, entre outros fatores, priorizam os resultados, transferindo o foco dos agentes públicos para os fins e não os meios (BERGUE, 2014).

Para abordar a avaliação de desempenho, é necessário distinguir sua definição da gestão de desempenho. A gestão do desempenho é um somatório de atividades que visam melhorar o desempenho tanto individual quanto de equipes de trabalho (DeNisi, 2000) e posteriormente da organização (DENISI e PRITCHARD, 2006). Por sua vez, a Avaliação de Desempenho (AD) caracteriza-se pelos procedimentos utilizados na organização para medir o grau de desempenho dos empregados (DIJK e SCHODL, 2015). Neste estudo será adotada a perspectiva de DeNisi (2000), segundo a qual AD refere-se ao método utilizado pela organização que busca mensurar, por meio de notas, o nível de desempenho de uma pessoa ou grupo, tendo como propósito melhorar a efetividade organizacional.

Quanto ao desempenho, será utilizado o conceito de Sonnentag e Frese (2002), o qual estabelece o desempenho no aspecto comportamental como sendo uma ação ou uma série delas realizadas por um indivíduo na situação de trabalho, que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais, as quais podem ser medidas e julgadas.

A Avaliação de Desempenho, portanto, apresenta como foco principal acompanhar e analisar a forma como o trabalhador atua em suas atividades e os objetivos alcançados. Tem o intuito de adquirir um diagnóstico dos fatores que favorecem ou dificultam o alcance dos resultados e, através deste, criar planos de ação para atingir as metas estabelecidas e valorizá-las, bem como recompensar a atuação profissional (ENAP, 2003).

Esse dispositivo deve ser entendido como um processo que é iniciado com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado (GUIMARÃES, NADER E RAMAGEM, 1998). A AD possui duas perspectivas: a primeira é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Neste caso, ela seria de interesse do funcionário por ser o meio através do qual ele se beneficiaria com treinamentos, prêmios e reconhecimento em geral. A outra concepção a coloca como mecanismo de controle. Através dela a instituição não apenas registra o que o indivíduo faz, mas verifica como ele realiza seu trabalho, identificando ainda quais aspectos podem ser corrigidos ou melhorados através do desenvolvimento (GUIMARÃES, NADER E RAMAGEM, 1998; GUIMARÃES, LEITÃO E LOURENÇO, 1999).

Contudo, algumas dificuldades são comuns na operacionalização destes sistemas de avaliação (ODELIUS, 2000):

- Utilização de critérios comportamentais, sem ligar a avaliação individual e institucional;
- Indicadores de desempenho baseados em cargos genéricos e não na atividade realizada;
- Ausência de ferramentas e procedimentos sistemáticos que permitam o julgamento do desempenho do servidor ou utilização de mecanismos difíceis de serem compreendidos;
- Uso de apenas um método para diferentes grupos de cargos ou utilização exagerada de distintos formulários;
- Medidas de desempenho altas ou baixas, estabelecidas de maneira subjetiva;
- Desconsideração de variáveis de contexto onde as atividades são realizadas que influenciam o desempenho;
- Resistência, descrença, insatisfação dos servidores quanto à avaliação;
- Falta de acompanhamento e conhecimento do desempenho do avaliado pelo avaliador e ausência de comunicação entre eles.

De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), um sistema de AD para ser efetivo e bem-sucedido deve respeitar as características culturais da instituição

que o adota. Até os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. São comuns sentimentos de injustiça e iniquidade em culturas de leniência ou superavaliação³⁷. A prática da leniência, muito comum no serviço público, causa inúmeros danos. É responsável por prejuízos como um todo, sobretudo nos trabalhadores mais dedicados, causando desmotivação e redução da produtividade, devendo ser combatida para minimizar a sua influência nas avaliações de desempenho.

Assim, o modelo de AD numa situação ideal deve proporcionar ganhos para todos os usuários: aos gestores disponibilizar informações técnicas para o planejamento e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos avaliados prover condições à identificação de aspectos positivos e do que precisa ser melhorado com relação ao desempenho e ao órgão dar subsídio ao planejamento de programas de desenvolvimento e a validação dos procedimentos de seleção. E principalmente, seus resultados não devem ser subutilizados (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; ODELIUS, 2000).

O objetivo final da avaliação de desempenho deve ser o de proporcionar informações que possibilitem aos gestores gerir de forma a melhorar o desempenho do empregado (DENISI e PRITCHARD, 2006). Dijk e Schodl (2015) sugerem três mecanismos: 1) as informações fornecidas podem subsidiar decisões administrativas que associam desempenho analisado a punições e recompensas (aumento de salário e promoções), 2) fornecimento de *feedback* de desenvolvimento (direcionado a elevar a capacidade de executar) (RYNES, GERHART, & PARKS, 2005) e 3) a própria avaliação é um processo que promove a sensibilização dos funcionários para o fato de que eles estão sendo medidos (DIJK e SCHODL, 2015). Os indivíduos tendem a elevar seus níveis de cooperação quando sabem que seu comportamento está sendo observado (BATESON *et al.*, 2006). Os dois primeiros mecanismos são bastante estudados, o terceiro tem sido pouco discutido na literatura.

³⁷Nestas situações, independente do desempenho, seja competente, descompromissado, incompetente ou indiferente, todos recebem avaliação máxima (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996).

Quanto à mudança no desempenho, sua observação não pode estar pautada apenas de forma pontual. De acordo com Deadrick e Gardner (2008), deve ser considerada e analisada ao longo do tempo, a partir dos fatores relacionados ao contexto da organização ou ambiente de trabalho e diferenciada daquelas relacionadas à pessoa. Assim, para que discrepâncias sejam adequadamente identificadas, é preciso apontar quais restrições impostas pelo ambiente de trabalho interferem no desempenho satisfatório.

De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), tais fatores podem fazer parte de diversos níveis de análise: do mais abrangente como o **extraorganizacional** (situação econômica do país, oferta de mão de obra, de empregos, legislação trabalhista) e o **organizacional** (clima e cultura organizacionais, políticas e práticas de administração e benefícios, desenvolvimento de pessoas, imagem da organização na sociedade, sistemas de promoções funcionais) ou os mais específicos como os níveis representados pelo **ambiente de tarefas** (características do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo no trabalho, qualidade da comunicação entre chefia e avaliado, adequação do ambiente físico) e pelas **características do trabalhador** (personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal, entre outros).

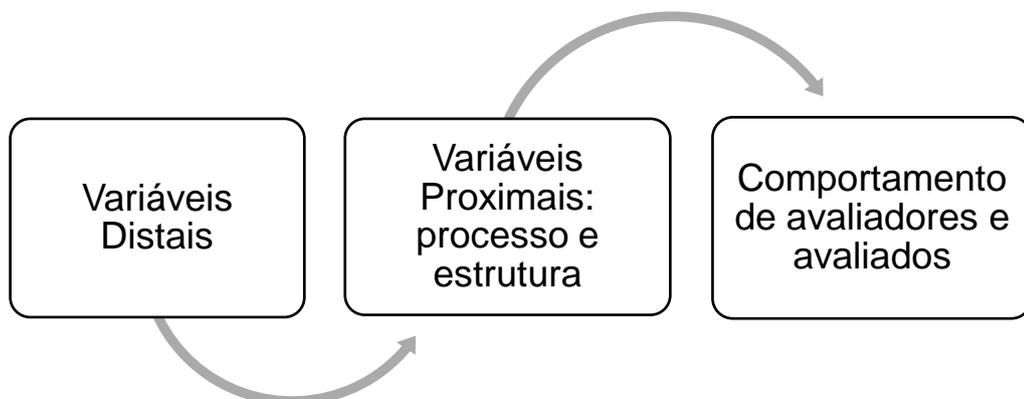
Nessa mesma direção, nos últimos anos pesquisas começaram a estudar a avaliação de desempenho sobre outra perspectiva, passaram a examinar os efeitos do contexto social sobre o processo de AD (LEVY e WILLIAMS, 2004). Portanto, para o sucesso da AD, considerando que esta ocorre em um contexto específico, é fundamental entender o contexto social (DIJK e SCHODL, 2015).

Por exemplo, Levy e Williams (2004) identificaram o efeito do contexto social sobre o processo de AD e como esta temática está sendo abordada na literatura. A pesquisa identificou uma maior consciência quanto à importância do contexto social no processo de AD, destacando três aspectos: 1) ampliou o conceito de efetividade da AD, enfatizando as reações dos avaliados; 2) observou a importância da influência do ambiente e da cultura de *feedback* sobre os resultados das avaliações

e 3) a possível relevância de variáveis como estratégias de gestão de pessoas e condições econômicas que são importantes para a compreensão do processo de AD, o qual este último tem sido pouco explorado. A partir da revisão de literatura estes autores desenvolveram um modelo em que as variáveis distais (contextuais) influenciam as variáveis proximais relacionadas aos processos e à estrutura da avaliação e conseqüentemente interferem no comportamento dos avaliadores e avaliados.

Para Levy e Williams (2004), as variáveis distais são fatores contextuais que interferem em diversos sistemas de recursos humanos, incluindo a AD. Dentre elas estão: cultura da sociedade em que a organização está inserida, fatores econômicos externos, metas organizacionais, composição da força de trabalho, desenvolvimento tecnológico. As variáveis proximais de processo são aquelas que têm impacto direto sobre a forma como a AD é realizada, o que inclui a relação avaliador/ avaliado ou prestação de contas. As variáveis proximais de estrutura relacionam-se com a configuração ou composição da AD, com itens como: dimensões da AD, treinamento direcionado para AD, frequência da AD, recursos do sistema, documentação utilizada, entre outros. Definir o contexto organizacional em que a AD ocorre é essencial para compreender e desenvolver mecanismos para AD efetivas, tal contexto ocupa um papel importante no sucesso do processo de avaliação e em como os envolvidos reagem a ele (LEVY e WILLIAMS, 2004).

Figura 1 – Efeito do contexto social sobre o processo de AD



Fonte: Elaboração da autora a partir de Levy e Williams (2004)

De maneira simplificada, este capítulo abordou o estágio probatório em perspectiva comparada, descrevendo o surgimento e práticas em diferentes países. A intenção foi identificar as similaridades e contrastes com a realidade brasileira. Também foi detalhada a origem, legislação e as principais mudanças implementadas após a Reforma do Estado, sobretudo com a inserção da avaliação de desempenho. Quanto a este mecanismo, foram abordadas suas definições, finalidades e os fatores que devem ser observados para analisar a sua efetividade.

3 METODOLOGIA

Resumo

Para garantir a transparência e reprodução dos resultados (ROCHA *et al.*, 2014; KING, 2015; JANZ, 2015), neste capítulo são detalhados os procedimentos e a metodologia utilizada. Inicialmente foi feita uma breve explicação sobre a replicabilidade e em seguida são apresentados os objetivos, características e o local de realização da pesquisa. Em seguida, são apresentados o instrumento de coleta de dados, a seleção da amostra e as hipóteses a serem testadas.

3.1 Replicabilidade

O padrão de replicabilidade considera que é possível analisar, entender e construir um trabalho anterior através da disponibilização de informações suficientes para que um terceiro reproduza estes resultados sem que o autor forneça mais algum esclarecimento. Para tanto, não há exigência de reprodução dos resultados, apenas determina que haja informação considerável no artigo e de alguma maneira acessível ao público, possibilitando que estes sejam, inicialmente, refeitos (KING, 2015).

Tal padrão apresenta como componente básico a necessidade do pesquisador deixar claro como foram coletados e analisados os dados (ROCHA *et al.*, 2014)³⁸. Considerando a importância da replicação para a valoração dos resultados apresentados, esta pesquisa esclarece a seguir todas as etapas utilizadas durante o seu desenvolvimento.

³⁸ Este estudo atende aos padrões de replicação e os dados desta pesquisa podem ser solicitados através do e-mail: luciana.luz@ufpe.br.

3.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos desta análise podem ser divididos no objetivo geral, que é: Identificar que variáveis explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório. E nos seguintes objetivos específicos:

- a) Mensurar a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UFPE;
- b) Analisar a influência de características pessoais e profissionais destes servidores na percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório;
- c) Estimar o efeito do suporte da instituição sobre a efetividade da avaliação do estágio probatório;
- d) Medir o impacto da ação gerencial sobre a efetividade da avaliação do estágio probatório;
- e) Aferir o efeito da valorização do estágio probatório enquanto avaliação sobre sua efetividade.

3.3 Caracterização da Pesquisa

Para realização deste estudo, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa envolvendo seres Humanos/ UFPE, cuja aprovação se deu através do parecer consubstanciado nº 1.334.590 (Anexo 1).

Este trabalho adotou uma perspectiva multimétodo, combinando a técnica de estudo de caso, observação não participante, análise documental, estatística descritiva e multivariada, utilizando abordagens quantitativa e qualitativa.

Inicialmente foram examinados documentos e a legislação referente ao estágio probatório – inclusão e evolução nas Constituições Federais do Brasil, leis

específicas de servidores públicos federais e a portaria normativa que o regulamenta na UFPE – para esquematizar o cenário de origem, organização inicial e evolução, bem como seu funcionamento no caso em análise. O quadro 2 sumariza essas informações.

Quadro 2 – Legislação utilizada

Nome	Descrição
Constituição (1824)	Constituição Política do Império do Brasil.
Lei nº 284 (1936)	Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências.
Decreto-Lei nº 1.713 (1939)	Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.
Decreto-Lei nº 6.222 (1940)	Regulamenta o Capítulo VIII - Da Transferência - Do Título I do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.
Decreto-Lei 200 (1967)	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
Emenda Constitucional nº 1 (1969)	Edita o novo texto da Constituição Federal de 24 de janeiro de 1967.
Constituições (1937, 1946, 1967 e 1988)	Constituição da República Federativa do Brasil.
Emenda Constitucional nº 19 (1998)	Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, de servidores e agentes políticos.
Lei nº 8.112 (1990)	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Portaria Normativa nº 07/2006	Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho de Servidores Técnico-administrativos em Educação no estágio probatório.

Fonte: elaborado pela autora

O estudo de caso foi utilizado, tendo em vista a análise de uma situação empírica, em seu contexto real (YIN, 2005). A pesquisa é exploratória, pois traz uma aproximação inicial com o tema (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013) e foi realizada através de um *survey*, tipo de pesquisa social empírica (BABBIE, 2005), uma vez que identifica opiniões, atitudes, valores e percepções (PARANHOS *et al.*, 2014). As respostas foram submetidas à análise fatorial, pois resume a informação de diversas variáveis originais em um grupo menor de dimensões ou fatores com reduzida perda de informação (HAIR *et al.*, 2009).

Também foi realizada observação não participante, na qual permite que o pesquisador, alheio à situação observada, analise e relate situações (BERTUCCI,

2009). Posteriormente, a regressão múltipla foi utilizada, uma vez que permite avaliar a relação entre as variáveis dependente e independentes (HAIR *et al.*, 2009).

3.4 A UFPE e a Avaliação do Estágio Probatório

O estudo foi feito na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a escolha por esta Instituição se deu principalmente por três motivos: 1) por ser a pesquisadora servidora desta universidade; 2) vivenciar as limitações deste instrumento e de sua implementação e 3) por requerer o mestrado profissional uma aplicação orientada para uma área profissional, no qual o trabalho final esteja vinculado a problemas reais do campo de atuação do aluno³⁹ (CAPES, 2016).

A UFPE é formada por três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. Sua administração é feita pela Reitoria e pelo Conselho Universitário. As atribuições deste último são realizadas por outros dois Conselhos: Administrativo e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. O primeiro é responsável por toda a parte administrativa, orçamento e convênios. O segundo coordena toda a matéria acadêmica, referente à criação e o andamento dos cursos, execução das pesquisas e as tarefas de extensão (UFPE, 2016).

A Reitoria é responsável por conduzir, planejar e coordenar as atividades da instituição. É composta pelo Gabinete do Reitor e por oito Pró-reitorias: para Assuntos Estudantis (PROAES), Acadêmicos (PROACAD), Extensão e Cultura (PROEXC), Gestão Administrativa (PROGEST), Assuntos de Pesquisa e Pós-graduação (PROPESQ), Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) (UFPE, 2016).

Compete à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida conduzir a avaliação do estágio probatório no âmbito dos servidores técnico-administrativos da

³⁹ Ver em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>

UFPE, que é regulamentada pela Portaria Normativa nº 07/ 2006⁴⁰. O quadro 3 sintetiza os principais procedimentos desta portaria:

Quadro 3 – Principais procedimentos da Portaria Normativa nº 07/ 2006

Indicadores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.	
Quem realiza: Chefe imediato	
Após a avaliação, encaminha-se: Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, a que compete: a) fazer análise da avaliação de desempenho e emitir parecer; b) analisar pedidos de recursos; c) submeter avaliação à aprovação e homologação do Reitor.	
Para ser aprovado	Se for inabilitado
3 anos de efetivo exercício.	Independente do total de pontos se tiver nota inferior a 7,0 em assiduidade ou disciplina.
Nota deve ser superior ou igual a 7,0 em cada um dos indicadores de desempenho.	Ou em mais de um dos demais indicadores.
Não ser insuficiente em assiduidade ou disciplina ou em mais de um dos demais indicadores.	Será exonerado. Se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Portaria Normativa nº 07/ 2006

3.5 Instrumento de coleta de dados e variáveis

Os itens do questionário foram elaborados a partir de Santos (2005) que se propôs a identificar os aspectos determinantes da efetividade de sistemas de avaliação de desempenho individuais na Administração Pública Federal Direta. A pesquisa foi realizada em duas instituições públicas federais e analisou a percepção de servidores envolvidos na avaliação de desempenho.

Inicialmente, através de entrevistas semiestruturadas, identificou os aspectos que representavam a efetividade destes sistemas, os quais foram utilizados para criação de um instrumento e as respostas submetidas à análise fatorial exploratória. Foram determinados quatro fatores: Requisitos e Resultados de uma Avaliação de Desempenho Efetiva (RRADE), Preparo, Ação e Prioridades Gerenciais (PAPG), Impacto sobre o Indivíduo e seu Comportamento no Trabalho (IICT) e Influência do Relacionamento e da Cultura na Avaliação de Desempenho (IRCAD).

⁴⁰ Disponível em:

http://www.progepe.ufpe.br/images/progepe/avaliacao_de_desempenho/portaria7.pdf

Sobre os principais resultados, as diferenças de médias quanto à dimensão PAPG identificaram avaliadores beneficiários de gratificação como mais preparados para conduzir o processo de avaliação. Sobre o IICT, os avaliados e os ocupantes dos cargos de Direção e Assessoramento Superior apresentaram uma maior média. Para o IRCAD também houve diferença significativa entre avaliadores e avaliados e estes tiveram uma melhor percepção quanto a esta dimensão. A análise de variância (ANOVA) para o RRADE identificou que pessoas com nível superior ou pós-graduadas e as de cargo de nível superior, apresentaram médias inferiores. Quanto ao IICT, os servidores com cargo de nível superior, pós-graduação e os que apresentam menos de dez anos de tempo de serviço foram mais propensos a este impacto. Sobre o IRCAD, os servidores com cargo de nível superior apresentaram média menor que os de nível médio.

Através da regressão múltipla, foram mensurados os aspectos que influenciam a efetividade da avaliação de desempenho. Nos resultados, valores positivos dos componentes PAPG e IICT reduziram o valor da variável dependente RRADE. Quanto maior a variável IRCAD, maior o impacto sobre RRADE. Sobre as variáveis pessoais, homens e pessoas com mais idade perceberam melhor o RRADE, já os que possuíam cargos de nível superior influenciaram negativamente. Estes resultados não puderam ser diretamente comparados com a presente pesquisa, visto que as dimensões foram estimadas a partir de questões diferentes.

Neste estudo, os dois fatores encontrados por Santos (2005) (Requisitos e Resultados de uma Avaliação de Desempenho Efetiva e Preparo, Ação e Prioridades Gerenciais) serviram de base para a perspectiva confirmatória de duas dimensões extraídas na análise fatorial. As demais dimensões foram estimadas segundo os níveis de análise do contexto da avaliação de desempenho, tratada na segunda parte do *survey*. O quadro 4 apresenta um comparativo da metodologia utilizada nas duas pesquisas.

Quadro 4 – Comparativo da metodologia utilizada

	SANTOS (2005)	LUZ (2016)
Técnicas	Estudo de caso; Entrevistas (n = 15); Estatísticas descritivas e inferenciais (ANOVA, teste-t, regressão); Análise Fatorial Exploratória; Regressão múltipla <i>stepwise</i> .	Estudo de caso; Observação não participante; Análise documental; Estatísticas descritivas e inferenciais (ANOVA, teste-t, regressão); Análise Fatorial Confirmatória; Regressão múltipla linear.
Tipo de pesquisa	<i>Survey</i>	<i>Survey</i>
Amostra	523	550
Nível de confiança e erro	Não informado	95% e 3,88 %
Número de dimensões	4	4

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira etapa do *survey* foi relacionada aos dados demográficos e funcionais dos servidores, contendo informações quanto ao sexo, tempo de serviço, idade, exercício de função de direção, chefia ou assessoramento, categoria da avaliação, se cedido, cargo, unidade de lotação e escolaridade.

A escala utilizada no instrumento foi do tipo *Likert*⁴¹ 5 pontos (1-discordo totalmente; 2-discordo parcialmente; 3-nem concordo, nem discordo; 4-concordo parcialmente e 5-concordo totalmente). A aplicação do *survey* foi feita entre os dias 24 de novembro a 30 de dezembro de 2015, de maneira presencial. A literatura recomenda a realização de pré-teste antes da pesquisa definitiva (BABBIE, 2005). Seguindo esta orientação, tal procedimento foi realizado com 12 servidores, escolhidos aleatoriamente, lotados em setores e centros diversos da Universidade, através do qual foram verificadas: clareza das questões, dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, tempo gasto para preenchimento e interpretação das respostas, entre outros.

⁴¹ De acordo com Vieira e Dalmoro (2008) a construção de escalas de mensuração está relacionada ao trabalho seminal de Rensis Likert publicado em 1932, caracteriza-se pelos respondentes precisarem marcar apenas os pontos fixos estipulados na linha, em um formato de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente”.

3.6 População e amostra

A população é formada por servidores técnico-administrativos da UFPE lotados em Recife. A amostra não se estendeu ao campus Vitória e Caruaru por haver em Recife um número de servidores que representam a população, além disso, a pesquisa não conta com financiamento externo para viabilizar a coleta presencial de dados em outras cidades.

A escolha pela categoria de técnico-administrativo se deu por serem os agentes que atuam nos diferentes níveis de atividade do ambiente de pesquisa, dando suporte ao ensino, pesquisa e extensão e diretamente na implementação de políticas públicas, num total de 3.961⁴². O cálculo da amostra foi feito a partir de um nível de confiança de 95% com um erro máximo de 5%, através do site *The Survey System*⁴³, totalizando 350 observações. A estratificação e tabulação dos dados foram realizadas com o auxílio do *Microsoft Excel* 2010. Todas as análises estatísticas foram implementadas a partir do *Statistical Package for Social Sciences*⁴⁴, versão 20.

Na pesquisa de campo foi possível coletar mais casos do que o mínimo estipulado pelo desenho amostral, totalizando 550. Dessa forma, foi possível reduzir o erro de 5% para 3,88%⁴⁵. Para a análise fatorial Hair *et al.* (2009) afirmam que o pesquisador deve tentar alcançar a maior proporção de casos por variável para diminuir a possibilidade de superajustar os dados. Neste sentido, a amostra apresenta um maior poder de generalização para inferir a respeito da população de interesse (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JUNIOR, 2010). A tabela 1 apresenta detalhadamente a amostra.

⁴² Dados obtidos através do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

⁴³ Disponível em: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

⁴⁴ Disponível em: <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>

⁴⁵ Agradecemos a sugestão feita pelo Profº Enivaldo Rocha.

Tabela 1 – Quantitativo de técnico-administrativos por unidade de lotação

Centro-Lotação	N	Amostra Estimada
Gabinete do Reitor	429	38
PROGEPE	184	17
PROPLAN	82	8
PROACAD	85	8
PROPESQ	42	4
PROEXC	54	5
PROGEST	88	8
PROAES	39	4
PROCIT	21	2
Centro de Ciências Sociais Aplicadas	88	8
Centro de Ciências Jurídicas	63	6
Centro de Educação	86	8
Centro de Filosofia e Ciências Humanas	120	11
Centro de Ciências Exatas e da Natureza	103	10
Centro de Tecnologia e Geociências	209	19
Centro de Informática	30	3
Centro de Ciências Biológicas	133	12
Centro de Ciências da Saúde	221	20
Centro de Artes e Comunicação	141	13
Órgãos Suplementares	343	31
Hospital das Clínicas	1.400	124
TOTAL	3.961	359

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados do SIAPE

3.7 Hipóteses

Esta pesquisa pretende investigar as seguintes hipóteses:

Variáveis contextuais são mais importantes para explicar a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório do que variáveis pessoais. Em particular espera-se que:

- a) Quanto maior o Suporte da Instituição, maior a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório;

- b) Quanto menor a Ação gerencial, maior a percepção sobre a Efetividade da avaliação do Estágio Probatório (SANTOS, 2005);
- c) Quanto maior a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação, maior a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório.

Neste capítulo foi apresentado o conceito de replicabilidade, bem como a adequação deste estudo ao padrão de replicação (ROCHA *et al.*, 2014; JANZ, 2015; KING, 2015). Para tanto, detalhou-se todo o percurso metodológico: objetivos, métodos, procedimentos de coleta de dados, o local e os sujeitos que participaram do estudo, cálculo e seleção da amostra e as hipóteses a serem testadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Resumo

Neste capítulo são realizadas as análises dos dados, iniciando pela descrição das informações demográficas e profissionais. Em seguida serão apresentadas as dimensões extraídas através da análise fatorial, diferenças entre médias, correlações e finalmente o modelo de regressão adotado para estimar o efeito de cada variável independente sobre a variável dependente.

4.1 Análise Descritiva

A amostra utilizou um quantitativo de 550 servidores, dos quais 332 (60,4%) são do sexo feminino. A tabela 2 ilustra essas informações.

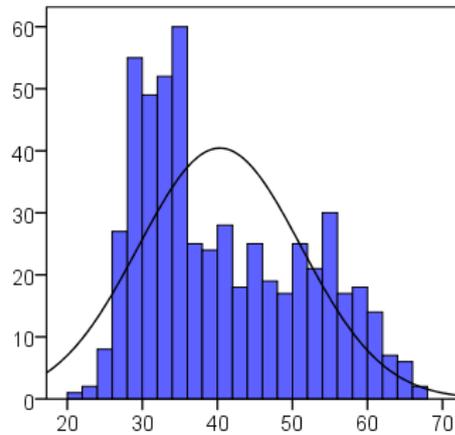
Tabela 2 – Frequência dos entrevistados quanto à variável sexo

Sexo	N	(%)
Masculino	218	39,6
Feminino	332	60,4
Total	550	100,0

Fonte: dados da pesquisa

A idade variou entre 21 e 66 anos, com média de 40,32 e o desvio padrão de 10,85⁴⁶. O gráfico 1 ilustra a variação da idade.

⁴⁶ O desvio padrão é uma medida de heterogeneidade de uma distribuição. Quanto maior o desvio padrão, maior a distância dos casos em relação à média. Contrariamente, quanto menor o desvio padrão, mais homogênea é a distribuição. Ou seja, menor é a distância dos casos em relação à média.

Gráfico 1 – Distribuição da idade dos servidores

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao tempo de serviço, há valores entre 1 e 43 anos, com uma média de 11,32 e desvio padrão de 10,71. Dada a magnitude do desvio em relação ao termo médio, pode-se inferir que a distribuição é bastante heterogênea. A tabela 3 apresenta a estatística descritiva do tempo de serviço.

Tabela 3 – Estatística descritiva do tempo de serviço

N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
550	1	43	11,32	10,72

Fonte: dados da pesquisa

Entre os entrevistados, 31,1% possui função de direção, chefia ou assessoramento, dos quais 28,9% são de funções gratificadas (FG) e 2,2% são cargos de direção (CD). A tabela 4 resume essas informações.

Tabela 4 – Frequência de funções de confiança e tipo

Possui função	N	(%)	(%) Acumulado
Não	379	68,9	68,9
Sim	171	31,1	100,0
Total	550	100,0	100,0
FG	159	28,9	93,0
CD	12	2,2	7,0
Total	171	31,1	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Entre os entrevistados, (2,2%) estão cedidos à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e são lotados no Hospital das Clínicas⁴⁷. A tabela 5 apresenta a frequência.

Tabela 5 – Frequência quanto à Cessão

Cessão	N	(%)
Não cedido	538	97,8
Cedido	12	2,2
Total	550	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Na categoria da avaliação, foram entrevistados avaliados (56,7%), avaliadores (11,3%) e outro (32%)⁴⁸. A tabela 6 sumariza esta distribuição.

⁴⁷ De acordo com o art. 93, incisos I e II da Lei 8.112 (1990), poderá ser cedido o servidor para ter exercício em outra entidade dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, para assumir cargo em comissão ou função de confiança ou em casos previstos em leis específicas. A EBSERH é uma empresa pública de direito privado, tem por finalidade: "a prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública" (MEC, 2016).

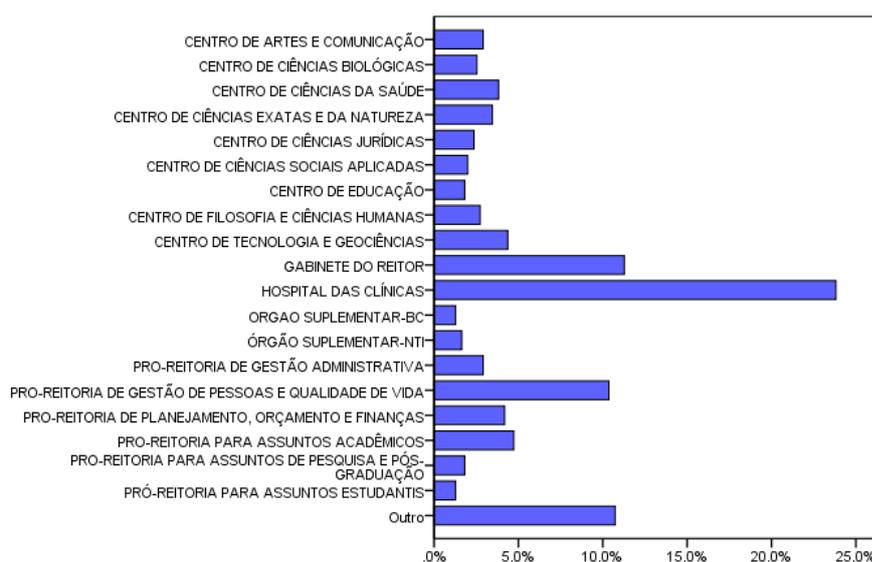
⁴⁸ Refere-se aos servidores que possuem um tempo de serviço inferior a três anos ou superior a normatização da avaliação do estágio probatório na UFPE, conhecem o processo de avaliação e acompanham a experiência de outros colegas.

Tabela 6 – Frequência quanto à categoria da avaliação

Categoria	N	(%)
Avaliado	312	56,7
Avaliador	62	11,3
Outro	176	32,0
Total	550	100,0

Fonte: dados da pesquisa

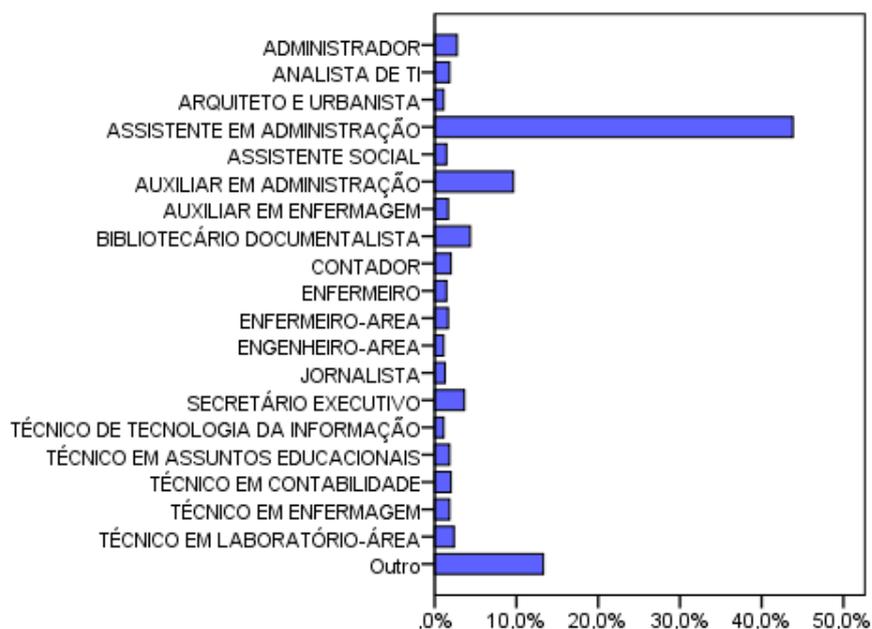
Quanto à lotação, o maior número de respondentes foi do Hospital das Clínicas (24%). O gráfico 2 apresenta o percentual de servidores por lotação⁴⁹.

Gráfico 2 – Percentual de servidores por lotação

Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos cargos, o que apresentou maior frequência foi o de Assistente em Administração (43,8%). O gráfico 3 demonstra estas informações.

⁴⁹ As lotações e os cargos com frequência menor que 1% foram caracterizados como “outro” nos gráficos. Siglas (BC) Biblioteca central, (NTI) Núcleo de Tecnologia da Informação.

Gráfico 3 – Percentual de servidores por cargo⁵⁰

Fonte: dados da pesquisa

Entre os cargos, 307 eram de nível médio (55,8%), 160 de nível superior (29,1%) e 83 com escolaridade até o nível fundamental completo (15,1%)⁵¹. A tabela 7 apresenta a distribuição de frequência.

Tabela 7 – Frequência nível de cargo

Nível de cargo	N	(%)
Outros	83	15,1
Nível Médio	307	55,8
Nível Superior	160	29,1
Total	550	100,0

Fonte: dados da pesquisa

⁵⁰ Analista de TI (Analista de Tecnologia da Informação).

⁵¹ O nível de cargo caracterizado como “outros” apresentou 75 cargos de nível C (ensino fundamental completo), 4 cargos de nível B (ensino fundamental incompleto) e 4 cargos de nível A (sendo 3 com exigência de ensino fundamental incompleto e 1 alfabetizado).

Apesar de 29,1% dos respondentes ocuparem cargos de nível superior, o percentual de servidores que possuem esta titulação ou são pós-graduados, somados, é maior que 90% (tabela 8). Este número revela um quantitativo bastante expressivo de servidores com escolaridade superior à exigida para o cargo, o que contribui para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos. No entanto, estes servidores podem estar desempenhando funções aquém de sua qualificação.

A formação acadêmica predominante foi a especialização com 290 casos (52,7%), seguida do ensino superior com 130 ocorrências (23,6%) e mestrado com 69 observações (12,5%), concentrando-se entre o nível superior e pós-graduação. A tabela 8 sumariza estas informações.

Tabela 8 – Frequência da Escolaridade

Escolaridade	N	(%)
Ensino Fundamental	1	0,2
Ensino Médio	53	9,6
Ensino Superior	130	23,6
Especialização	290	52,7
Mestrado	69	12,5
Doutorado	7	1,3
Total	550	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Num levantamento feito por Marconi (2010) sobre a escolaridade da força de trabalho no Brasil, entre o período de 1993 (antes da reforma do Estado) e 2007, o nível de escolaridade do setor público supera o privado. O dos estatutários (governo federal) é superior aos militares, celetistas e não estatutários sem carteira em qualquer dos três níveis de governo, o que indica um perfil diferenciado destes

servidores perante os contratados por outros regimes, possivelmente pelas particularidades das ocupações vinculadas a cada um deles⁵².

Em síntese, os resultados indicam que o perfil típico do servidor da UFPE incluído na amostra é o seguinte: 60,4% são mulheres; tem idade média de 40 anos; média de 11 anos no tempo de serviço; 31,1% possui função de confiança, dos quais 28,9% são (FGs) e 2,2% (CDs); os cedidos correspondem a 2,2%; 56,7% são avaliados; o maior número de servidores está lotado no Hospital das Clínicas (24%) e são do cargo de Assistente em Administração (43,8%); a maioria deles é de nível médio (55,8%) e a formação acadêmica predominante foi a especialização (52,7%).

4.2 Análise Fatorial

A amostra de 550 casos ultrapassou o número considerado suficiente para utilizar uma análise fatorial em um *survey* composto por 24 itens. Hair *et al.* (2009) recomendam que a razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve ser de pelo menos cinco para um, tendo como tamanho mais aceitável a proporção de dez para um. Neste estudo, a razão foi cerca de 20 observações para cada variável, o que confere maior robustez aos resultados.

Tecnicamente, foi verificada a correlação entre as variáveis que deve ser superior a 0,30 (HAIR *et al.*, 2009). Também foi aplicado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que varia entre 0 e 1, sendo melhor o quanto mais próximo de 1. A estatística *Bartlett Test of Sphericity* (BTS) foi estatisticamente significativa ($p < 0,05$), indicando que a análise fatorial é adequada⁵³ (HAIR *et al.*, 2009). O modelo de análise fatorial selecionado foi o que apresentou melhor ajuste estatístico, a partir de

⁵² Os não estatutários são funcionários que formam o quadro de pessoal há muito tempo e não possuem direitos iguais aos outros que executam as mesmas atividades (MARCONI, 2010).

⁵³ O teste de esfericidade de Bartlett analisa a presença de correlações entre as variáveis e fornece a significância estatística de que a matriz de correlação apresenta correlações significantes entre ao menos algumas delas (HAIR *et al.*, 2009).

uma perspectiva confirmatória. A tabela 9 descreve as medidas de adequação da amostra e o percentual de variância explicada para cada dimensão extraída⁵⁴.

Tabela 9 – Medidas de adequação da amostra e percentual de variância explicada

Dimensão⁵⁵	KMO	BTS (chi2)	p-valor	% da variância
Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório	0,805	854,264	0,000	57,09
Ação Gerencial	0,827	703,490	0,000	54,43
Suporte da Instituição	0,782	675,409	0,000	62,55
Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação	0,770	692,978	0,000	62,70

Fonte: dados da pesquisa

A consistência da escala foi medida pelo *Alfa de Cronbach* ($\alpha=0,914$) para os 24 itens, segundo Hair *et al.* (2009) o valor satisfatório é de 0,70. A tabela 10 detalha os valores para as dimensões⁵⁶.

Tabela 10 – Coeficiente de confiabilidade dos componentes

Dimensão	Alfa de Cronbach	Número de itens
Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório	0,811	5
Ação Gerencial	0,788	5
Suporte da Instituição	0,797	4
Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação	0,800	4

Fonte: dados da pesquisa

⁵⁴ O critério de percentagem de variância é um método que se baseia no alcance de um percentual cumulativo especificado da variância total extraída por fatores sucessivos. Nas ciências sociais uma solução que explique 60% desta variância é considerada satisfatória (HAIR *et al.*, 2009).

⁵⁵ Este trabalho considerou com o mesmo significado as palavras: dimensão, componente e fator. O comando utilizado para a análise fatorial é: analisar – redução de dimensão – fator.

⁵⁶ Para analisar o *alfa de Cronbach*, a rotina utilizada é: analisar – escala – análise de confiabilidade.

Os quadros 5, 6, 7 e 8 relacionam os itens, sua descrição e as comunalidades em cada dimensão, respectivamente⁵⁷.

Quadro 5 – Itens Efetividade da Avaliação do EP e comunalidades

Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório		
Item	Descrição	Comunalidade
3	Os dados fornecidos pela Avaliação do Estágio Probatório na UFPE têm sido informações importantes para o processo de tomada de decisão.	0,577
5	O sistema de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE é uma ferramenta de gestão que auxilia o avaliador a obter melhores resultados na área em que ele é responsável.	0,616
7	O resultado da Avaliação do Estágio Probatório na UFPE corresponde ao desempenho analisado.	0,523
16	O reconhecimento do mérito profissional é um dos principais resultados da Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.	0,588
17	O retorno (feedback) fornecido/ recebido na Avaliação do Estágio Probatório contribui para melhorar o trabalho realizado.	0,550

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 6 – Itens Ação Gerencial e comunalidades

Ação Gerencial		
Item	Descrição	Comunalidade
8	Os avaliadores estão preparados para conduzir o processo de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.	0,564
9	Os avaliadores na UFPE consideram a função de avaliar como própria de seu cargo.	0,552
10	Na UFPE os avaliadores conhecem bem o trabalho dos avaliados.	0,512
11	Os avaliadores valorizam o sistema de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.	0,618
12	Os avaliadores na UFPE reconhecem a responsabilidade que possuem ao tornar estável um servidor ou exonerá-lo.	0,476

Fonte: dados da pesquisa

⁵⁷ A comunalidade é o quantitativo total de variância que uma variável compartilha com todas as demais variáveis incluídas na análise (HAIR *et al.*, 2009).

Quadro 7 – Itens Suporte da Instituição e comunalidades

Suporte da Instituição		
Item	Descrição	Comunalidade
1	Os resultados da Avaliação do Estágio Probatório são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, como: capacitação, plano de sucessão, de desenvolvimento profissional, mobilidade, etc.	0,605
2	A UFPE considera a Avaliação do Estágio Probatório uma das ações gerenciais prioritárias.	0,652
4	A Avaliação do Estágio Probatório tem sido utilizada como um importante instrumento de gestão à disposição da UFPE.	0,730
6	A UFPE incentiva os avaliadores a melhorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de avaliação.	0,515

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 8 – Itens Valorização do EP enquanto Avaliação e comunalidades

Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação		
Item	Descrição	Comunalidade
19	A utilização da Avaliação do Estágio Probatório permite a melhoria da qualidade do trabalho.	0,535
21	O estágio probatório possibilita a formação do novo servidor para executar a função pública.	0,661
22	A avaliação do estágio probatório permite a efetivação de servidores mais bem preparados para exercer a função pública.	0,738
24	O estágio probatório é um importante mecanismo para inserção da meritocracia no serviço público.	0,574

Fonte: dados da pesquisa

O componente Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório foi formado por itens atribuídos à utilidade e resultados da avaliação do estágio probatório e uso do *feedback*, os quais são abordados na literatura como critérios característicos de avaliações de desempenho efetivas (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; ODELIUS, 2000; DIJK e SCHODL, 2015). O segundo, denominado Ação Gerencial, apresentou características quanto ao preparo e atuação do avaliador no exercício da avaliação. O Suporte da Instituição apresenta aspectos vinculados à assistência, prioridade e ações implementadas pela instituição em favor do sistema de avaliação do estágio probatório e a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação agrupa elementos que abordam o quanto o servidor valoriza o estágio probatório

como ferramenta para efetivar melhores servidores. O quadro 9 relaciona os componentes aos seus respectivos itens⁵⁸.

Quadro 9 – Descrição e composição dos componentes quanto aos itens

Componentes	Descrição	Itens
Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório (EAEP)	Resultados da AEP e uso do <i>feedback</i> , que caracterizam sua efetividade.	3, 5, 7, 16, 17
Ação Gerencial (AG)	Preparo e ações do avaliador diante da avaliação.	8, 9, 10, 11, 12
Suporte da Instituição (SI)	Apoio e as ações empreendidas pela instituição em prol da avaliação.	1, 2, 4, 6
Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação (VEPA)	Valorização do estágio probatório como ferramenta de avaliação.	19, 21, 22, 24

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Diferença entre médias

Foram realizadas análises (teste-t e ANOVA) para verificar possíveis diferenças entre médias das variáveis profissionais (ocupação e tipo de funções de confiança, categoria na avaliação, se cedido, nível de cargo, lotação) e pessoais (sexo, escolaridade) influenciando a percepção dos componentes identificados. De acordo com Abbad (1991), idade, sexo e demais variáveis demográficas podem influenciar as atitudes dos empregados com relação à avaliação de desempenho. As tabelas, 11, 12, 13 e 14 detalham estas comparações.

⁵⁸ Os itens (13, 14, 15, 18, 20 e 23) não foram associados aos componentes, pois não apresentaram carga fatorial suficiente e contribuíam pouco para a sua composição.

Tabela 11 – Comparativo EAEP e dados demográficos e funcionais⁵⁹

Dados demográficos ou funcionais	Diferença média	Erro padrão	p-valor
Sexo	0,056	0,087	0,519
	0,056	0,086	0,517
	0,047	0,092	0,606
Função gratificada	0,047	0,093	0,608
FG	0,001	0,304	0,996
CD	0,001	0,266	0,996
Não cedido	0,096	0,292	0,741
Cedido	0,096	0,228	0,679

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 12 – Comparativo Ação Gerencial e dados demográficos e funcionais

Dados demográficos ou funcionais	Diferença média	Erro padrão	p-valor
Sexo	0,112	0,087	0,199
	0,112	0,085	0,190
	0,131	0,092	0,153
Função gratificada	0,131	0,091	0,151
FG	0,702	0,297	0,702
CD	0,636	0,235	0,636
Não cedido	0,674	0,292	0,674
Cedido	0,595	0,224	0,595

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 13 – Comparativo Suporte da Instituição e dados demográficos e funcionais

Dados demográficos ou funcionais	Diferença média	Erro padrão	p-valor
Sexo	0,114	0,087	0,191
	0,114	0,086	0,188
Função gratificada	0,062	0,092	0,501
	0,062	0,091	0,498
FG	-0,154	0,296	0,603
CD	-0,154	0,272	0,581
Não Cedidos	-0,069	0,292	0,812
Cedidos	-0,069	0,243	0,780

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 14 – Comparativo Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação e dados demográficos e funcionais

Dados demográficos ou funcionais	Diferença média	Erro padrão	p-valor
Sexo	0,021	0,087	0,807
	0,021	0,087	0,808
Função gratificada	0,063	0,092	0,495
	0,063	0,090	0,486
FG	-0,109	0,289	0,707
CD	-0,109	0,322	0,741
Não Cedidos	-0,039	0,292	0,892
Cedidos	-0,039	0,216	0,858

Fonte: dados da pesquisa

Esperava-se uma diferença de percepção das variáveis ocupação e tipo de funções de confiança e cessão, uma vez que os titulares destas funções e os

⁵⁹ Para realizar o teste-t para amostras independentes, a rotina utilizada é: analisar – comparar médias – teste-t de amostras independentes.

cedidos estão em posições mais estratégicas, o que poderia representar uma visão diferenciada e mais positiva se comparada aos demais servidores. No entanto, a principal conclusão é que os resultados são semelhantes, independentemente de funções de confiança, cessão e sexo. Igualmente ao encontrado por Lira (2014), que analisou a percepção de justiça processual em avaliações de desempenho, a variável sexo também não apresentou diferença significativa.

Os resultados das ANOVAs apresentaram diferenças significativas quanto à categoria da avaliação, escolaridade e o nível de cargo⁶⁰. A variável lotação, não apresentou diferenças. As comparações múltiplas são detalhadas na tabela 15.

Tabela 15 – Comparações múltiplas – Dimensões x Categoria da Avaliação (Tukey HSD)

Variável dependente	categoria (I)	categoria (J)	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	p-valor
Efetividade da Avaliação do EP	Avaliado	Avaliador	-0,294	0,138	0,086
		Outro	-0,152	0,093	0,238
Suporte da Instituição	Avaliado	Avaliador	-0,424	0,136	0,006
		Outro	-0,380	0,092	0,000
Ação Gerencial	Avaliado	Avaliador	-0,294	0,138	0,086
		Outro	-0,079	0,094	0,678
Valorização do EP enquanto avaliação	Avaliado	Avaliador	-0,162	0,139	0,471
		Outro	-0,085	0,094	0,635

Fonte: dados da pesquisa

Sobre a Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório, houve uma diferença significativa (no nível de 10%)⁶¹ entre os avaliados e os avaliadores. Os avaliados apresentaram uma percepção mais crítica com relação aos itens que representam uma avaliação do estágio probatório efetiva. Este resultado pode refletir um descontentamento do avaliado com relação à forma como a avaliação foi conduzida,

⁶⁰ Para comparar médias com a ANOVA, a rotina utilizada é: analisar – comparar médias – ANOVA unidirecional.

⁶¹ Nas ciências sociais normalmente são adotados três diferentes patamares para analisar o p-valor: 0,1 (significativo no nível de 10%); 0,05 (significativo no nível de 5%) e 0,01 (significativo no nível de 1%) (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JÚNIOR, 2009).

à nota recebida ou à ausência de *feedback* e o resultado acaba sendo visto como injusto. Isto corrobora o que diz Abbad (1991), a qual afirma que opiniões quanto aos sistemas de avaliação de desempenho podem estar associadas ao tipo de experiência do empregado com avaliações passadas e à incidência de erros nas avaliações.

Ocorreram também diferenças significativas (no nível de 1%) entre os avaliadores e os servidores caracterizados como “outros”, que apresentaram uma melhor percepção quanto ao Suporte da Instituição, se comparados aos avaliados. Esta diferença pode ser atribuída ao fato dos avaliadores estarem na posição de representantes da instituição; partes deste processo, não o percebendo com tanto rigor.

Sobre a Ação Gerencial, os avaliadores apresentaram médias superiores aos avaliados (significância no nível de 10%). O que pode estar relacionado ao fato desta dimensão referir-se ao preparo e práticas dos próprios avaliadores, favorecendo uma observação mais positiva destes.

Já a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação, não apresentou diferenças significativas.

Nas comparações entre a escolaridade e as dimensões, foram identificadas algumas diferenças significativas. A tabela 16 detalha estas informações.

Tabela 16 – Comparações múltiplas – Dimensões x Escolaridade (Tukey HSD)

Variável dependente	Escolaridade (I)	Escolaridade (J)	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	p-valor
Ação Gerencial	Ensino Médio	Mestrado	0,557	0,181	0,019
	Ensino Superior	Mestrado	0,367	0,147	0,096
Suporte da Instituição	Ensino Médio	Especialização	0,465	0,148	0,015
		Mestrado	0,481	0,181	0,062

Fonte: dados da pesquisa

Com a Ação Gerencial e escolaridade, foi identificada diferença na percepção dos servidores com ensino médio (significativa no nível de 5%) e nível superior (significativa no nível de 10%) que apresentaram médias acima do que os que possuíam mestrado. Ou seja, há uma visão mais crítica entre os servidores com maior escolaridade. Uma explicação possível para este resultado é que como estes profissionais em sua maioria apresentam uma escolaridade superior à exigida para o cargo que ocupam, poderiam estar exercendo atividades mais desafiadoras ou mais complexas. Este subaproveitamento de habilidades e qualificação pode estar refletindo negativamente em sua visão quanto ao preparo e ações dos avaliadores.

O Suporte da Instituição também apresentou diferença entre os servidores com ensino médio, que foram mais positivos do que os que possuem especialização (significativo no nível de 5%) e mestrado (significativo no nível de 10%). Do mesmo modo, a maior escolaridade está associada a uma visão mais negativa quanto ao apoio e suporte fornecido pela instituição à avaliação do estágio probatório. Isto sugere que um servidor com maior conhecimento e informação possivelmente tem uma capacidade crítica que permite comparar uma situação ideal com a realidade. Os demais componentes não apresentaram diferenças significativas.

Para efetuar a comparação entre os componentes e os cargos, estes foram agregados por nível, considerando-se a escolaridade exigida: nível médio, superior e outros⁶². A tabela 17 apresenta estas informações.

Tabela 17 – Comparações múltiplas – Suporte da Instituição x nível de cargo (Tukey HSD)

Variável dependente	(I) Nível cargo	(J) Nível cargo	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	p-valor
Suporte da Instituição	Outros	Nível Médio	0,260	0,123	0,088
		Nível Superior	0,282	0,134	0,093

Fonte: dados da pesquisa

⁶² O grupo classificado como “outros” é formado pelos níveis fundamental completo, incompleto e alfabetizado.

Apenas o Suporte da Instituição apresentou diferenças de média (significativo em 10%) para o nível de cargo categorizado como “outros”, com maior grau de concordância para as afirmativas que formavam esta dimensão, se comparadas as de nível médio e superior que responderam mais criticamente.

Estes resultados mostram-se contrários ao esperado, uma vez que a expectativa era a de que servidores de cargos mais altos, normalmente ocupantes de funções mais estratégicas, perceberiam mais positivamente este suporte da instituição. Isto pode estar associado diretamente à escolaridade, que é maior em cargos mais altos e que neste componente também apresentou uma relação inversa com a percepção. Diferente do encontrado por Lira (2014), quando analisou a percepção de servidores públicos portugueses sobre cinco variáveis, entre as quais identificou diferença significativa quanto à percepção de justiça processual da avaliação de desempenho, com médias mais altas entre os servidores de cargos superiores. O quadro 10 exhibe a síntese dos resultados.

Quadro 10 – Síntese dos Resultados

Dimensão x variável	Resultados	Implicações
EAEP x categoria avaliação	Avaliados foram mais críticos que os avaliadores.	Possível descontentamento do avaliado com a condução da avaliação do estágio probatório.
SI x categoria avaliação	Avaliadores e “outros” apresentaram uma melhor percepção.	Avaliadores na posição de representantes da instituição, possivelmente não percebem o suporte da instituição com tanto rigor.
AG x categoria avaliação	Avaliadores apresentaram médias superiores aos avaliados.	Por referir-se ao preparo e práticas dos próprios avaliadores, isto pode influenciar positivamente sua observação.
AG x escolaridade	Servidores com ensino médio e superior apresentaram médias acima do que os que possuíam mestrado.	O possível subaproveitamento de habilidades e qualificação dos profissionais com escolaridade superior à exigida para o cargo, pode estar refletindo negativamente a opinião quanto ao preparo e ações gerenciais.
SI x escolaridade	Servidores com ensino médio apresentaram médias superiores aos que possuem especialização e mestrado.	A maior escolaridade pode indicar uma percepção mais crítica sobre o suporte fornecido pela instituição.
SI x nível de cargo	Os “outros” tiveram médias mais altas que os de nível médio e superior.	Pode estar associada à escolaridade, que são maiores em cargos mais altos e representam uma relação inversa com a percepção.

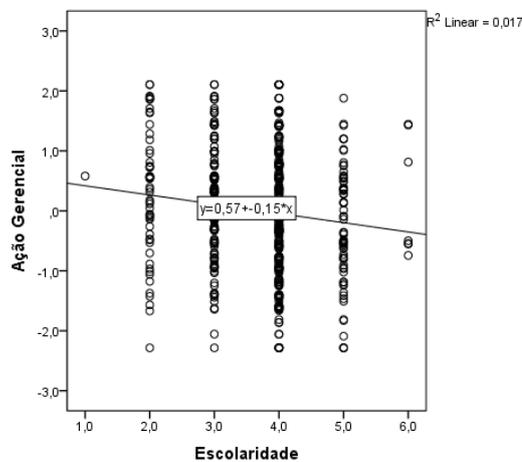
Fonte: elaborado pela autora

4.4 Demais análises

Na análise de correlação entre Ação Gerencial e a escolaridade, identificou-se uma correlação negativa ($r = -0,132$), p-valor (0,002), significativa no nível de 1%. Utilizando a ANOVA, esta tendência foi identificada especificamente nos servidores com ensino médio, que apresentaram uma melhor percepção do que os que possuíam mestrado.

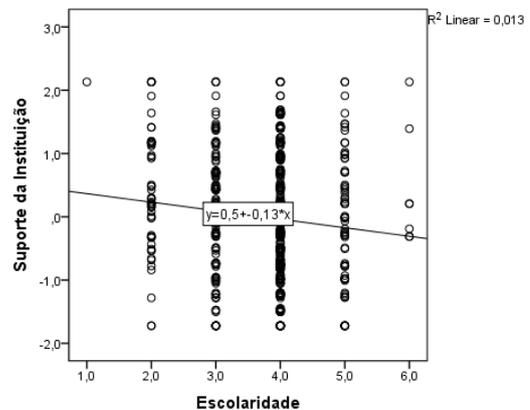
Também foi identificada uma correlação negativa ($r = -0,115$), p-valor (0,007) significativa no nível de 1%, entre o Suporte da Instituição e a escolaridade. Utilizando a ANOVA, esta tendência foi identificada especificamente com os servidores de ensino médio, que apresentaram médias superiores aos que possuíam especialização e mestrado. Os gráficos 4 e 5 apresentam as respectivas dispersões⁶³.

Gráfico 4 – Ação Gerencial e escolaridade



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5 – Suporte da Instituição e escolaridade



Fonte: dados da pesquisa

⁶³ O nível de escolaridade foi categorizado em: 1- Fundamental; 2 - Ensino médio; 3- Superior; 4 – Especialização; 5- Mestrado e 6 – Doutorado.

Tais associações foram semelhantes para as duas dimensões e confirmam os achados de Lira (2014), que identificou diferença significativa quanto à percepção de justiça processual da avaliação de desempenho, com médias mais baixas entre os que tinham maior escolaridade. No estudo de Coelho Junior e Borges-Andrade (2011) também houve uma interação negativa entre o grau de escolaridade e a percepção de suporte a aprendizagem, sugerindo um efeito menor sobre o desempenho individual em pessoas com maior grau de escolaridade.

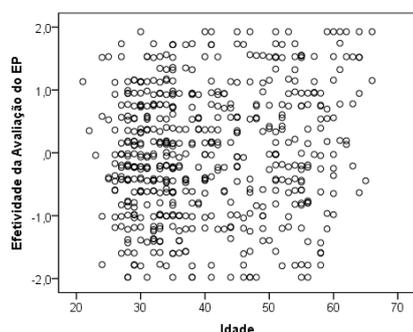
Nas correlações junto à idade e tempo de serviço, a Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório apresentou correlação positiva com idade. Quanto ao Suporte da Instituição houve correlação positiva com ambos. Todas as correlações foram significativas no nível de 1%. A tabela 18 sumariza estas correlações e os gráficos 6, 7 e 8 apresentam as dispersões.

Tabela 18 – Correlações entre as dimensões x idade e tempo de serviço

Dimensão x variável	R	p-valor
Efetividade da Avaliação do EP x Idade	0,131	0,002
Suporte da Instituição x Idade	0,203	0,000
Suporte da Instituição x Tempo de serviço	0,178	0,000

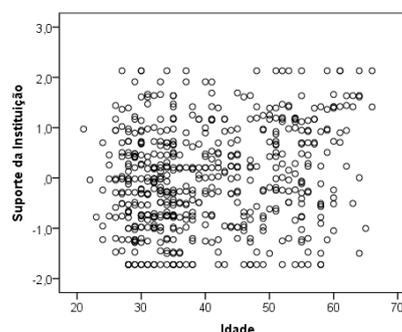
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 6 – Efetividade avaliação do estágio probatório e idade

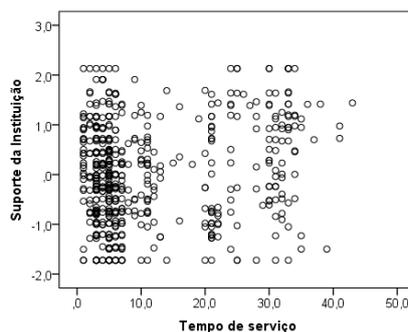


Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 7 – Suporte da Instituição e idade



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 8 – Suporte da Instituição e tempo serviço

Fonte: dados da pesquisa

Assim, quanto maiores forem idade e tempo de serviço, maior é a percepção quanto ao apoio fornecido pela instituição à avaliação do estágio probatório.

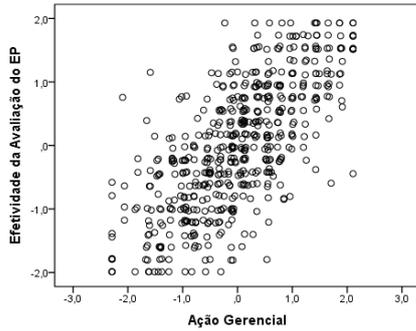
A relação entre as dimensões apresentaram associações positivas. A correlação entre Efetividade da Avaliação do EP e Suporte da Instituição foi a mais alta ($r=0,760$), ($p\text{-valor}=0,000$). A tabela 19 apresenta as correlações e os gráficos de 9 a 14 apresentam a dispersão entre as dimensões.

Tabela 19 – Correlação entre as dimensões (R, p-valor e N)

	Ação Gerencial	Valorização do EP enquanto avaliação	Suporte da Instituição
Efetividade da Avaliação do EP	0,709 (0,000) 549	0,613 (0,000) 549	0,760 (0,000) 550
Ação Gerencial		0,470 (0,000) 549	0,546 (0,000) 549
Valorização do EP enquanto avaliação			0,457 (0,000) 549

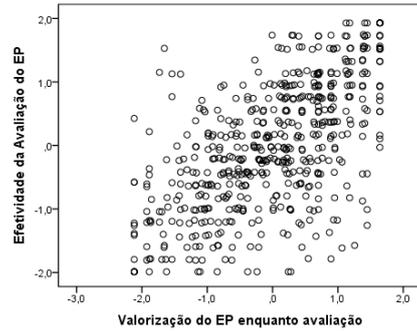
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 9 – Efetividade da Avaliação do EP e Ação Gerencial



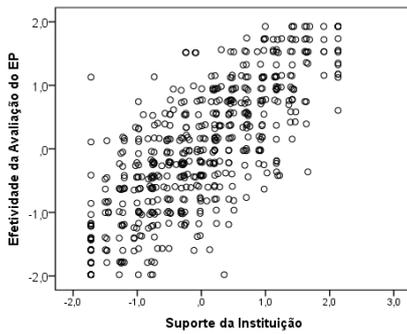
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 10 – Efetividade da Avaliação do EP e Valorização do EP enquanto Avaliação



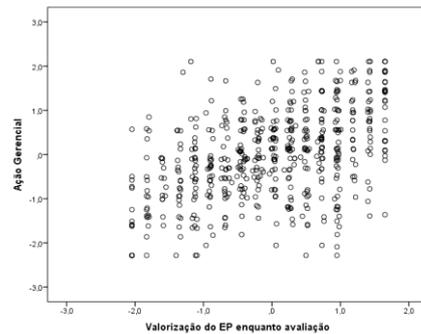
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 11 – Efetividade da Avaliação do EP e Suporte da Instituição



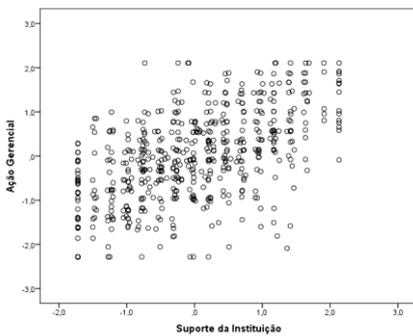
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 12 – Ação Gerencial e Valorização do EP enquanto Avaliação



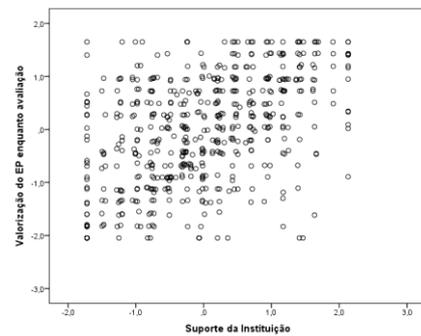
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 13 – Ação Gerencial e Suporte da Instituição



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 14 – Valorização do EP enquanto Avaliação e Suporte da Instituição



Fonte: dados da pesquisa

Estes resultados sugerem que quando a percepção dos servidores é positiva quanto à efetividade da avaliação do estágio probatório, por exemplo, elas tendem a ser com os demais componentes. Ou seja, os servidores que percebem de maneira positiva os itens relacionados à efetividade da avaliação do estágio probatório também percebem, com maior intensidade, o suporte e prioridade fornecidos pela instituição ao sistema de avaliação do estágio probatório. Do mesmo modo, porém com menos força, também tiveram opiniões mais favoráveis em relação à Ação Gerencial e quanto à valorização do estágio probatório enquanto ferramenta de avaliação. Isto também ocorre com Ação Gerencial e Valorização do EP enquanto avaliação, Ação Gerencial e Suporte da Instituição e Valorização do EP enquanto avaliação e Suporte da Instituição.

A síntese dos resultados das correlações é apresentada no quadro 11.

Quadro 11 – Síntese das Correlações

Dimensão	R/ p-valor	Resultado	Implicações
AG x escolaridade	-0,132 (p-valor<0,002)	As variáveis estão negativamente correlacionadas.	Servidores com maior escolaridade tendem a perceber de forma mais negativa a AG.
SI x escolaridade	-0,115 (p-valor<0,007)	As variáveis estão negativamente correlacionadas.	Servidores com maior escolaridade tendem a ter uma percepção mais crítica quanto ao SI.
EAEP x Idade	0,131 (p-valor<0,002)	As variáveis estão positivamente correlacionadas.	Pessoas com maior idade tendem a perceber de maneira mais positiva a EAEP.
SI x Idade	0,203 (p-valor<0,000)	As variáveis estão positivamente correlacionadas.	Quanto maior a idade, melhor é a percepção sobre o SI.
SI x Tempo de serviço	0,178 (p-valor<0,000)	As variáveis estão positivamente correlacionadas.	Quanto maior o tempo de serviço, melhor é a percepção sobre o SI.
EAEP x AG	0,709 (p-valor<0,000)	As variáveis estão positivamente correlacionadas.	Quanto mais positiva é a percepção da EAEP, também tende a ser quanto a AG.
EAEP x VEPA	0,613 (p-valor<0,000)	As variáveis estão positivamente correlacionadas.	Quando aumenta a percepção da EAEP, tende a ser maior a percepção quanto a VEPA.
EAEP x SI	0,760 (p-valor<0,000)	As variáveis estão positivamente correlacionadas.	Quando a percepção é mais positiva quanto a EAEP, também tende a ser sobre o SI.

Fonte: dados da pesquisa

Enquanto respondiam aos itens, alguns servidores compartilharam sua opinião quanto ao sistema de avaliação do estágio probatório e a observação não participante foi utilizada para coletar estas informações. Entre os aspectos destacados, foi abordada a utilização dos dados adquiridos na avaliação. Para eles, estas informações deveriam ser utilizadas tanto para o seu desenvolvimento quanto para promoções, entretanto não é o que de fato acontece.

Quanto à atenção dispensada pela instituição ao sistema de avaliação, a percepção é de que esta ainda é insuficiente. Segundo os respondentes, este dispositivo ainda não foi incluído na agenda de prioridades, não há um acompanhamento que analise sua implementação e identifique as áreas a serem desenvolvidas. Na opinião deles, é importante que os agentes públicos sejam submetidos a uma avaliação antes de adquirir a estabilidade, assunto abordado no item 20 do *survey* e que apresentou um percentual bastante expressivo de concordância (88,6%)⁶⁴.

O preparo dos avaliadores e suas práticas também foram mencionados. Em geral, tem-se a percepção de que estes servidores não são treinados para exercer esta função e precisam ser conscientizados da importância deste dispositivo. Para eles, a relação entre avaliador/ avaliado diz muito sobre o resultado da avaliação. Tal afirmação corrobora o que diz Marconi (2010), o qual relata que esta relação de chefe e subordinado, própria da avaliação individual, pode inibir um processo efetivo de avaliação, visto que a afinidade entre eles pode atrapalhar uma avaliação isenta.

Outra situação apontada refere-se às notas atribuídas. Houve relatos de casos de servidores que, apesar de não apresentarem bom desempenho, acabavam sendo aprovados. Para melhor entender esta situação, foi observada a correlação entre a assertiva 13 que abordava se o possível desgaste ocasionado pela inabilitação no estágio probatório influenciava a avaliação e 14 que buscou saber se

⁶⁴Assertiva 20: É importante que o servidor público seja avaliado antes de adquirir a estabilidade. Este percentual foi composto por respostas concordo parcialmente (15,1%) e concordo totalmente (73,5%).

o servidor identificava se as notas, independente do desempenho, apresentavam valores próximos ao máximo na avaliação do estágio probatório⁶⁵.

A análise apresentou uma correlação positiva entre as afirmativas e estatisticamente significativa ($r=0,385$) ($p\text{-valor}<0,000$), o que indica que quanto mais concordam que o desgaste gerado pela reprovação de um servidor influencia a avaliação, maior é a percepção de que as notas tendem a ter valores próximos ao máximo na avaliação do estágio probatório. Ou seja, é possível que, para evitar conflitos ou desgaste ocasionados pela inabilitação na avaliação, os avaliadores tendem a avaliá-los com notas acima do desempenho apresentado. Associada a esta correlação, as médias apresentadas pelas assertivas foram acima da medida central (13 = 3,90; 14 = 3,50).

Este achado é semelhante ao resultado mencionado por Barbosa (2003) sobre uma pesquisa realizada com servidores da administração direta e indireta, a qual constatou que os chefes não gostam de avaliar, por entender que esta tarefa sempre causa descontentamento entre os funcionários. Para desviar-se deste tipo de situação, há uma tendência de avaliar todos de maneira positiva.

De maneira geral, todas essas lacunas observadas pelos servidores acabam prejudicando a confiança e a valorização depositadas no sistema. Se não há valorização, conseqüentemente serão tímidos os esforços empreendidos para que este dispositivo atinja sua finalidade de melhorar a qualidade da burocracia. Além disso, consideram importante que o avaliador reconheça suas responsabilidades e valorize a atividade de avaliação para que esta seja isenta e efetiva.

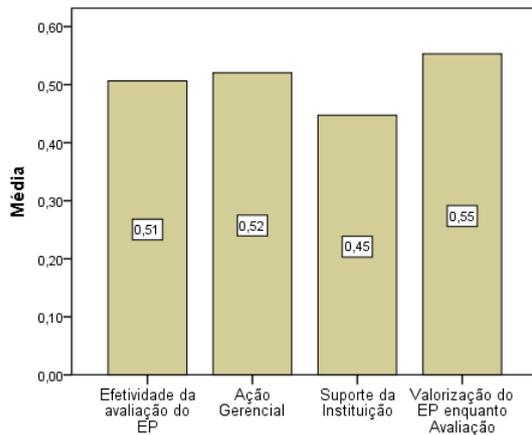
Para facilitar a interpretação, a média das dimensões foram transformadas em índices que variam entre 0 e 1. A percepção sobre todos eles ficou próxima de valores médios: Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório (0,51), Ação Gerencial (0,52) e Valorização do Estágio Probatório enquanto avaliação (0,55),

⁶⁵ Assertiva 13: O possível desgaste ocasionado pela reprovação na Avaliação do Estágio Probatório influencia a avaliação.

Assertiva 14: Você identifica que, independente do desempenho, as notas têm valores próximos ao máximo, no sistema de Avaliação do Estágio Probatório da UFPE.

apresentando a maior média. A única exceção foi o Suporte da Instituição (0,45) que teve um valor um pouco abaixo da média. O gráfico 15 apresenta estes valores e a tabela 20 descreve a estatística descritiva.

Gráfico 15 – Média das Dimensões



Fonte: dados da pesquisa

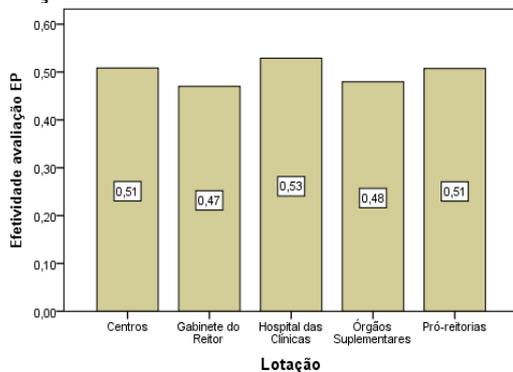
Tabela 20 – Estatística Descritiva Dimensões

	N	Média	Mín.	Máx.	Dp
EAEP	550	0,51	0,00	1,00	0,26
AG	549	0,52	0,00	1,00	0,22
SI	550	0,45	0,00	1,00	0,26
VEPA	549	0,55	0,00	1,00	0,27

Fonte: dados da pesquisa

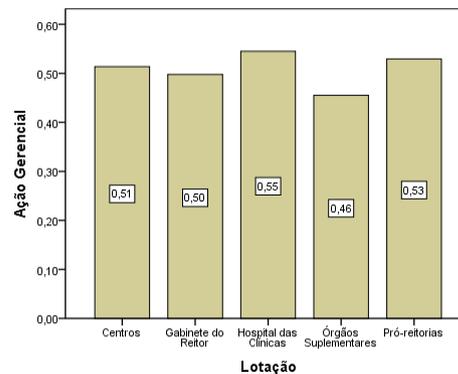
Os gráficos 16, 17, 18 e 19 apresentam estas médias distribuídas por unidades de lotação.

Gráfico 16 – Média Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório por unidades de lotação



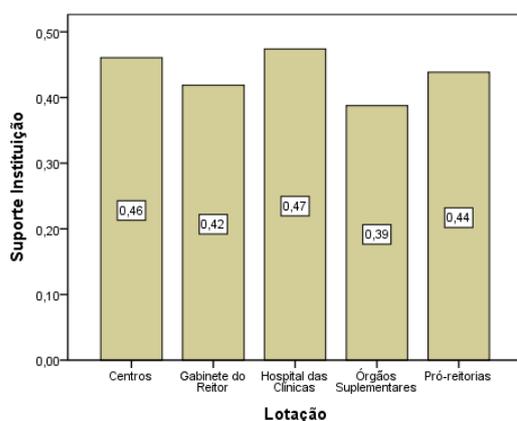
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 17 – Média Ação Gerencial por unidades de lotação



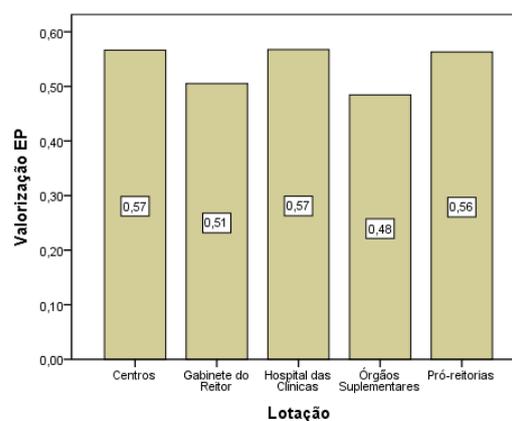
Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 18 – Média Suporte da Instituição por unidades de lotação



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 19 – Média Valorização Estágio Probatório enquanto Avaliação por unidades de lotação



Fonte: dados da pesquisa

Os servidores lotados no Gabinete do Reitor foram os que apresentaram menor percepção quanto à Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório (0,47). As menores médias quanto a Ação Gerencial (0,46), Suporte da Instituição (0,39) e Valorização do Estágio Probatório enquanto avaliação (0,48), vieram dos Órgãos Suplementares. Contrariamente, o Hospital das Clínicas foi a unidade que melhor percebeu todas as dimensões (0,53; 0,55; 0,47 e 0,57, respectivamente). No geral, os valores estiveram próximos, tendo uma diferença discreta entre as lotações.

4.5 Modelo de Regressão

Para identificar que variáveis explicam a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório (VD), efetuou-se uma análise de regressão linear múltipla para analisar o efeito do Suporte da Instituição, Ação Gerencial e Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação sobre esta VD. As demais variáveis: sexo, tempo de serviço, idade, função gratificada e escolaridade também foram incluídas no modelo.

A análise de regressão múltipla pode ser utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e diversas outras variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). Abaixo apresentamos o modelo estimado:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \varepsilon$$

Y representa a variável dependente, ou seja, a Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório.

α representa o valor esperado da variável dependente na ausência de variáveis independentes.

β representa a variação observada na variável dependente ao se elevar a variável independente em um desvio padrão.

X_1 representa o Suporte da Instituição, mensurado através da análise fatorial (AF) com itens do *survey*.

X_2 representa a Ação Gerencial, mensurada através da AF com itens do *survey*.

X_3 representa a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação, mensurada através da AF com itens do *survey*.

X_4 representa a variável sexo, medida de forma dicotômica (0=masculino e 1=feminino).

X_5 representa a variável tempo de serviço, aferida em número de anos completos.

X_6 representa a variável idade, mensurada em número de anos completos.

X_7 representa a variável função gratificada, mensurada de forma dicotômica (0=não possui e 1=possui).

X_8 representa a variável escolaridade, medida de forma ordinal de 1 a 6, em que quanto maior o valor, maior a escolaridade.

ε representa o termo aleatório de erro. A tabela 21 apresenta o resumo das estatísticas de ajuste do modelo.

Tabela 21 – Resumo das estatísticas de ajuste do modelo

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	F	p-valor
0,863 ^a	0,745	0,741	0,509	197,334	0,000

Fonte: dados da pesquisa

R - representa a correlação do modelo estimado com a variável dependente, no caso, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório. Como pode ser observado, a correlação é de 0,863, o que indica uma forte associação entre as variáveis explicativas e a variável dependente.

R² - também chamado de coeficiente de determinação representa a proporção da variável dependente explicada pelo conjunto das variáveis independentes. Neste modelo, esta estatística foi de 0,745, explicando cerca de 75% da variação da variável dependente.

R² ajustado - igual ao R² e ajusta pela contribuição adicional de cada variável (número de observações e variáveis incluídas no modelo). Quanto mais parecido com o R², melhor. O R² ajustado (0,741) foi muito próximo do R² (0,745). A tabela 22 apresenta os coeficientes do modelo.

Tabela 22 – Coeficientes de regressão

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	p-valor
1 (Constante)	-0,243	0,147		-1,651	0,099
Suporte da Instituição	0,464	0,028	0,464	16,720	0,000
Ação Gerencial	0,343	0,027	0,343	12,546	0,000
Valorização do EP enquanto avaliação	0,240	0,026	0,240	9,376	0,000
Sexo	0,037	0,045	0,018	0,809	0,419
Tempo de serviço	-0,007	0,004	-0,072	-1,880	0,061
Idade	0,006	0,004	0,070	1,830	0,068
Função gratificada	0,044	0,048	0,020	0,910	0,363
Escolaridade	0,007	0,026	0,006	0,257	0,797

Fonte: dados da pesquisa

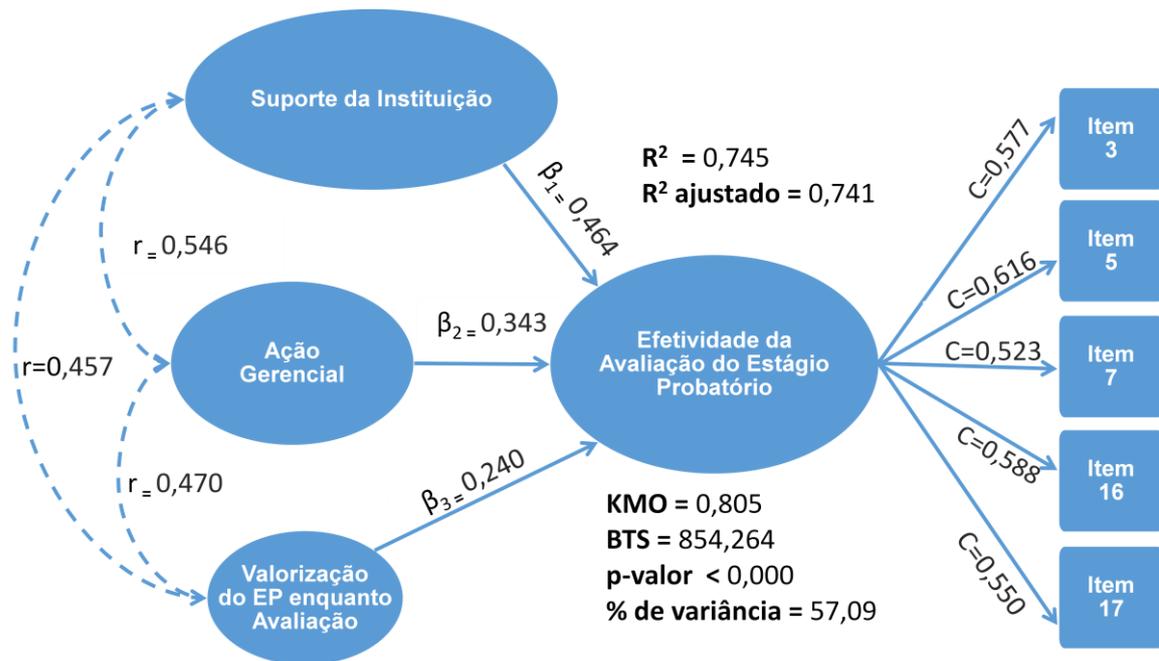
A hipótese de pesquisa foi confirmada, visto que fatores contextuais foram mais importantes para explicar a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório do que variáveis pessoais. Foram corroboradas as hipóteses a (H_a : Quanto maior o Suporte da Instituição, maior a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório) e c (H_c : Quanto maior a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação, maior a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório). A hipótese b foi rejeitada (H_b : Quanto menor a Ação gerencial, maior a percepção sobre a Efetividade da avaliação do Estágio Probatório), tendo este fator um efeito positivo sobre a Efetividade da avaliação do Estágio Probatório.

Neste modelo de regressão, quando o Suporte da Instituição aumenta em um desvio padrão, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório aumenta em 0,464 desvio padrão, controlando pelas demais variáveis (p -valor $<0,001$). Similarmente, quando a Ação Gerencial aumenta em um desvio padrão, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório aumenta em 0,343 desvio padrão, controlando pelas demais variáveis (p -valor $<0,001$). Por fim, quando a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação aumenta em um desvio padrão, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório aumenta em 0,240 desvio padrão, controlando pelas demais variáveis (p -valor $<0,001$). Em termos substantivos, esses resultados indicam que o Suporte da Instituição é a dimensão mais importante para explicar a variação da variável dependente.

Em relação às variáveis individuais, observa-se que as mulheres (grupo=1) têm uma percepção ligeiramente mais positiva do que os homens (grupo=0). No entanto, o coeficiente não foi estatisticamente significativo (p -valor=0,419). A cada um ano a mais de tempo de serviço, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório reduz em 0,007, o coeficiente foi significativo a 10% (p -valor=0,061). Quando acrescido um ano a idade, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório aumenta em 0,006, o coeficiente foi significativo a 10% (p -valor=0,068). Quanto à função gratificada, os que possuem função (grupo=1), apresentam uma percepção um pouco mais positiva do que os que não possuem (grupo=0). No entanto, o coeficiente não foi estatisticamente significativo

(p-valor=0,363). Quando aumenta a escolaridade em uma unidade, a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório aumenta em 0,007. Entretanto, o coeficiente não foi estatisticamente significativo (p-valor= 0,797). A figura 2 sumariza os coeficientes do modelo.

Figura 2 – Representação gráfica dos resultados⁶⁶



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

Os quadros indicam as variáveis observadas do *survey* (itens 3, 5, 7, 16 e 17) e apresentaram as seguintes comunalidades: ($C_3 = 0,577$; $C_5 = 0,616$; $C_7 = 0,523$; $C_{16} = 0,588$ e $C_{17} = 0,550$, respectivamente). Estes itens formaram a dimensão Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório, que apresentou como medidas de adequação da amostra ($KMO = 0,805$; $BTS = 854,264$; $p\text{-valor} < 0,000$ e variância explicada = 57,09%). Além desta, foram formadas Suporte da Instituição, Ação Gerencial e Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação, variáveis não

⁶⁶ As variáveis: sexo, tempo de serviço, idade, função gratificada e escolaridade, foram suprimidas por questão de formatação.

observáveis e representadas pelas elipses. A Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório (VD) foi submetida a um modelo de regressão múltipla, tendo os demais fatores como variáveis independentes. A regressão apresentou $R^2 = 0,745$ e R^2 ajustado=0,741. As setas unidirecionais representam os coeficientes de regressão, ou seja, o impacto das Variáveis Independentes (VIs) sobre a VD (SI=0,464; AG=0,343 e VEPA=0,240). Além disso, as linhas pontilhadas representam a correlação entre as dimensões latentes (SI x AG: $r=0,546$; SI x VEPA: $r=0,457$ e AG x VEPA: $r=0,470$).

O componente mais importante para explicar a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório foi o Suporte da Instituição. Apesar do nível de impacto, apresentou a menor média, sendo necessário ser melhor observado, tanto pela importância que representa para a efetividade, quanto por ter sido identificado com o menor nível de percepção ou mais deficiente.

As dimensões Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório e Ação Gerencial são similares às encontradas por Santos (2005) em seu estudo sobre a efetividade da AD, sendo elas: Requisitos e Resultados de uma avaliação de desempenho efetiva (VD) e Preparo, Ação e Prioridades Gerenciais (VI). Em que esta, diferente do resultado aqui encontrado, teve um impacto negativo sobre a VD. No entanto, como as dimensões foram estimadas a partir de questões diferentes, os resultados não são diretamente comparáveis.

Em síntese, este capítulo apresentou inicialmente a análise descritiva dos dados e traçou o perfil do servidor técnico-administrativo participante do estudo. Em seguida foi verificada a diferença de médias entre as características pessoais e profissionais, a formação das dimensões através da análise fatorial e as demais análises estatísticas a partir destes fatores; exibindo-se por fim o modelo de regressão adotado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório. O desenho de pesquisa utilizou um *survey* e identificou quatro dimensões: Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório (EAEP), Suporte da Instituição (SI), Ação Gerencial (AG) e Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação (VEPA). No que diz respeito às variáveis individuais, os resultados indicaram que os avaliadores apresentaram uma melhor percepção nas três dimensões, com exceção da Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação. Servidores com maior escolaridade são mais críticos quanto ao Suporte da Instituição e a Ação Gerencial. De maneira inversa, quanto maior a idade e o tempo de serviço, melhor é a percepção sobre o Suporte da Instituição.

Fatores relacionados ao contexto da avaliação do estágio probatório foram mais importantes para explicar a percepção de sua efetividade do que variáveis pessoais, confirmando a hipótese de pesquisa. As hipóteses a (H_a : Quanto maior o Suporte da Instituição, maior a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório) e c (H_c : Quanto maior a Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação, maior a percepção da Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório) foram corroboradas. A hipótese b (H_b : Quanto menor a Ação Gerencial, maior a percepção sobre a Efetividade da avaliação do Estágio Probatório), foi rejeitada, uma vez que a Ação Gerencial exerceu um efeito positivo sobre a Efetividade da avaliação do Estágio Probatório.

Em particular, o Suporte da Instituição apresentou o maior nível de explicação, porém a menor média. Ou seja, apesar da maior magnitude, este fator é percebido como o mais deficitário. Além disso, as dimensões Efetividade da Avaliação do Estágio Probatório e Ação Gerencial são similares às encontradas por Santos (2005), ainda que os itens utilizados não tenham sido exatamente iguais. Tecnicamente, esses resultados sugerem que as dimensões identificadas são confiáveis.

Para além da análise estatística, foram realizadas também conversas informais e observação não participante com o objetivo de identificar os sentimentos dos servidores em relação a elementos não contemplados no instrumento e/ou não diretamente observáveis. Entre os relatos, mencionaram a utilização das informações adquiridas na avaliação e como a instituição direciona esforços para a sua efetividade. Para eles, estes resultados deveriam ser melhor aproveitados e consideram que o sistema recebe pouco investimento. Faltam ações para aprimorar os métodos utilizados, esclarecimento e treinamento para os avaliadores, o que acaba prejudicando sua efetividade.

O papel do avaliador também foi citado. De acordo com os pesquisados, muitos gestores não querem se comprometer; para evitar conflitos é comum avaliarem numa perspectiva mediana, a ter que inabilitar alguém. Essas restrições e a falta de investimento relacionado à gestão do sistema diminuem a confiança e a valorização sobre ele. Se o processo não é valorizado, pouco será o esforço feito para atingir às suas finalidades.

A avaliação de desempenho no Brasil e em instituições públicas em particular não é vista como mecanismo de seleção e recompensa como as pessoas teoricamente consideram. Quando sai da teoria favorável à meritocracia para a prática, este instrumento passa a ter outro sentido: dispositivo autoritário, desagregador, imposto de cima para baixo e excludente (BARBOSA, 2003).

Operacionalmente, os resultados indicam que para que a avaliação do estágio probatório seja efetiva, algumas intervenções devem ser realizadas. O Suporte da Instituição causou maior impacto sobre a EAEP, o que requer da instituição a intensificação de esforços para: 1) criar grupo de trabalho para estudar o sistema de avaliação e os métodos utilizados, a fim de desenvolver práticas e procedimentos; 2) utilizar as informações advindas da avaliação em outros processos de gestão; 3) oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do estagiário para o exercício de suas funções e 4) priorizar este sistema de avaliação, fornecendo o apoio necessário para o seu bom funcionamento.

A Ação Gerencial foi a segunda dimensão que mais explicou a EAEP. Quanto aos avaliadores: 1) devem receber treinamento, interagir com outros profissionais e trocar experiências com instituições para desenvolver suas técnicas de avaliação; 2) ser instruídos quanto à responsabilidade que possuem ao inabilitar ou tornar estável um servidor e 3) conscientizá-los sobre o impacto causado à instituição quando se efetiva servidores sem a devida capacidade.

Além disso, políticas de sensibilização que esclareçam as finalidades desse instrumento devem ser priorizadas. A Valorização do Estágio Probatório enquanto Avaliação também causou efeito positivo sobre a EAEP, com isso, devem ser implementados: 1) treinamentos junto aos profissionais que atuam diretamente no sistema de avaliação para melhorar sua implementação; 2) palestras que conscientizem os servidores quanto à importância deste mecanismo e esclareçam sobre suas principais finalidades e 3) implantar ações voltadas à valorização do sistema, o que possibilitará uma postura diferenciada dos servidores frente a este dispositivo.

Este trabalho apresentou algumas limitações. A obtenção de dados primários é um procedimento que apresenta vários obstáculos, um deles é a disponibilidade dos entrevistados para participar do estudo e o tempo dedicado à coleta, que acaba tendo que ser dividido com as atividades profissionais. Atingir o quantitativo mínimo de observações (350) também foi um desafio, uma vez que o *survey* foi aplicado pessoalmente e não contou com financiamento externo.

Outra restrição foi a reduzida carga horária disponibilizada pelo programa de mestrado para as técnicas de análise de dados. A utilização de apenas um caso também é um fator restritivo (GERRING, 2004). Isto impossibilita a comparação com outras realidades e a generalização dos resultados observados. Além disso, a interpretação destes deve ser feita com prudência, visto que a efetividade aqui mensurada é a percepção da efetividade e não a efetividade real.

Para pesquisas futuras, outras variáveis relacionadas ao contexto da avaliação do estágio probatório, não utilizadas neste estudo, podem ser testadas como variáveis independentes. Esta pesquisa também poderá ser replicada em

diferentes instituições públicas ou utilizando-se outras estratégias metodológicas, será possível identificar achados diferenciados ou complementares à ótica aqui adotada. Sugere-se que o Suporte da Instituição – dimensão que demonstrou maior efeito sobre a EAEP – seja investigado em outras análises e sua contribuição observada de forma mais específica.

Em resumo, esta dissertação apresenta uma contribuição original sobre a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório no Brasil, é inovadora na metodologia empregada e pode auxiliar na formulação de políticas especialmente voltadas para melhorar a qualidade da burocracia no país. Neste sentido, tentamos colaborar com a disseminação de conhecimento sobre o tema e incentivar outros pesquisadores, possibilitando que os demais estudos explorem esta temática sob diferentes perspectivas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S., *Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia. 1991.
- ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. K. (orgs.) *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7ª. Edição. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: *um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. RAP. Rio de Janeiro. 2007. Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.
- ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, M.R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (orgs.) *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI*. Brasília: Ed. FGV, 1ª. Ed. 2010. p. 27-71.
- ABRUCIO, F. L. Uma leitura da Gestão de Pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M., SANTOS, T. S. (Orgs) *MÉRITO, DESEMPENHO E RESULTADOS: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. 1ª Ed. São Paulo. FIA/USP. 2014.
- ALMEIDA, F. H. M. *Estudo sobre o estágio probatório*. Revista de Direito Administrativo. São Paulo, 1959, págs. 458-466.
- ALVES, Adalberto Robert. *Notas sobre Estágio Probatório na Constituição Federal de 1988*. Jus Navigandi, Teresina, ano12, n.1629, 17 dezembro de 2007.
- BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas em Survey*. Belo Horizonte - MG: Editora UFMG, 2005.
- BARBOSA, L. *Igualdade e Meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas*. 4ª. Ed., Editora FGV, Rio de Janeiro, 216 p. 2003.
- BATESON, M.; NETTLE, D.; ROBERTS, G. Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology letters*, v. 2, n. 3, p. 412-414, 2006.
- BERGUE, S. T. *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo. Ed. Atlas, 2014.
- BERTUCCI, J. L. *Metodologia Básica para a elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)*. Ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu. São Paulo, Atlas, 2009.
- BITTENCOURT, C. A. L. Do estágio probatório e sua efetiva utilização. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro: DASP, v. 3, n. 1 e 2, p. 38-71, set/out.1948.

BITTENCOURT, C. A. L. Do estágio probatório e sua efetiva utilização - (I). *Revista do Serviço Público - RSP*, Rio de Janeiro: DASP, v. 2, n. 3 e 4, p. 20-40, jul/ago. 1948a.

BRASIL. *Constituição Política do Império do Brasil*: promulgada em 1824. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm> Acesso em 20 de novembro de 2015.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm> Acesso em 02 de maio de 2015.

_____. *LEI Nº 284, DE 28 DE OUTUBRO DE 1936*, que reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providencias. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 05 de fevereiro de 2016.

_____. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 1937. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm> Acesso em 02 de maio de 2015.

_____. *DECRETO-LEI Nº 1.713, de 28 DE OUTUBRO DE 1939*, dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 11 de fevereiro de 2016.

_____. *DECRETO-LEI Nº 6.222, de 4 de Setembro de 1940, Regulamenta o Capítulo VIII - Da Transferência - Do Título I do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939*. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-6222-4-setembro-1940-326622-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 11 de fevereiro de 2016.

_____. *Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1946*: promulgada em 1946. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm> Acesso em 20 de janeiro de 2016.

_____. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao67.htm> Acesso em 05 de maio de 2015.

_____. *Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 01 de fevereiro de 2016.

_____. *Emenda Constitucional Nº 1, de 17 de outubro de 1969*. Edita o novo texto da Constituição Federal de 24 de janeiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc01-69.htm> Acesso em 05 de maio de 2015.

_____. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em 05 de novembro de 2014.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 20 de janeiro de 2016.

_____. Ministério da Educação. Fundação Capes. Mestrado Profissional: o que é? Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>> Acesso em: 22 de agosto de 2016.

_____. *Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm> Acesso em: 03 de abril de 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para a Cidadania*. A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. ENAP. 1ª. Ed. Brasília. 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*. Ano 50. Número 4 Out-Dez 1999.

BRESSER PEREIRA, L.C. Da Administração burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. K. (orgs.) *REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL*. 7ª. Edição. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

BRESSER PEREIRA, L.C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. K. (orgs.) *REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL*. 7ª. Edição. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006a.

COELHO JUNIOR, F.A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. Brasília. *Estudos de Psicologia*, 16(2), maio-agosto/2011, 111-120.

CRUZ, R. P. *CARREIRAS BUROCRÁTICAS E MERITOCRACIA: O IMPACTO DO INGRESSO DE NOVOS SERVIDORES NA ÚLTIMA DÉCADA SOBRE A DINÂMICA DO PREENCHIMENTO DOS CARGOS EM COMISSÃO NO GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO*. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 59: Meritocracia e cargos comissionados. 2009.

CRUZ, R. Carreiras Burocráticas e suas transformações: o caso dos gestores governamentais no Brasil. In: LOUREIRO, M.R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (orgs.) *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI*. Brasília: Ed. FGV, 1ª. Ed. 2010. p. 307-328.

DEADRICK, D. L., & GARDNER, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18, 133-145.

DENISI, A. S. Performance Appraisal and Performance Management: A multilevel Analysis. In KLEIN, K.J. e KOZLOWSKI, S. W. J. (ed) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. 2000. São Francisco, Jossey-Bass.

DENISI, A.S.; PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, vol. 2, Ed.2, 2006, p. 253–277.

DIJK, D.; SCHODL, M. M. Performance Appraisal and Evaluation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition). 2015. Pages 716–721.

ECHEBARRIA, K. Caracterización empírica de las burocracias latinoamericanas: configuraciones y roles en el proceso de elaboración de políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. N. 34. Caracas, 2006.

ELLIOT, R. H.; PEATON, A. L. *The probation period in the selection process: A survey of its use at the state level*. Public Personnel Management, v. 23, n. 1, p. 47-59, 1994.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)*. Brasília, ENAP, 2003.

EVANS, P.; RAUCH, J. E. Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth. *American Sociological Review*, Vol. 64, Nº 5, p. 748-765, Oct., 1999.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da Pesquisa Científica*. Ed. Atlas. São Paulo. 2013.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson. *Revista Política Hoje*, Vol. 18, n. 1, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *OPINIÃO PÚBLICA*, Campinas, Vol. 16, nº 1, Junho, 2010, p. 160-185.

FIGUEIREDO, P. P. Do estágio probatório. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro - RSP: DASP, v. 2, n. 1, p. 10-26, abr. 1943.

FILGUEIRAS, F.; ARANHA, A. L. Controle da Corrupção e Burocracia da Linha de Frente: Regras, Discricionariedade e Reformas no Brasil. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 54, n. 2, 2011, pp. 349 a 387.

FLEURY, S. Reforma del Estado. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro 35(5):7-48, Set/Out. 2001.

FREITAS, J. Emenda Constitucional 19/98 e a avaliação especial do desempenho do servidor público em estágio probatório. *Interesse Público*. Belo Horizonte. v. 2, n. 5, jan. 2000. Disponível em: <<http://www.amdjus.com.br/doutrina/administrativo/99.htm>>. Acesso em 25 de novembro de 2014.

GERRING, J. What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, Vol. 98, No. 2 (May, 2004), pp. 341-354.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *RAP*. Rio de Janeiro, 32(6) 43-61, 1998.

GUIMARÃES, T. A.; LEITÃO, J. S. S.; LOURENÇO, R. L. R. Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. *Revista de Administração*, São Paulo v. 34, n.3, p. 83-94, julho/setembro. 1999.

HAIR, J. F. BLACK; W.C. BABIN, B. J; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS*. 6ª. Ed. Bookman. 2009.

JANZ, N. Bringing the Gold Standard into the Classroom: Replication in University Teaching. *International Studies Perspectives*. 2015. 0, 1–16.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. K. (orgs.) *REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL*. 7ª. Edição. Rio de Janeiro, Editora FGV, p. 75-121, 2006.

KING, G. *REPLICAÇÃO, REPLICAÇÃO*. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, vol. 6, n. 2, 2015.

LEVY, P. E.; WILLIAMS, J.R. *The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future*. *Journal of Management*. 2004 30(6) 881–905.

LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932.

LIRA, M. *Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy*. *Tékhné*. Volume 12, Supplement 1, December 2014, Pages 30–37.

LONGO, F. *La reforma del servicio civil em las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. Washington, D.C: BID, 2001, p. 17-44.

LONGO, F. *Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Serviço Civil: Informe Final de Sínteses*. Disponível em: <<http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/622660.pdf>> 2005. Acesso em 21 de janeiro de 2016. 42p.

LONGO, F. *MÉRITO E FLEXIBILIDADE*. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo, Edições Fundap, 2007.

LOPES, T. V. M. Estágio Probatório. *Revista do Serviço Público - RSP*, Rio de Janeiro: DASP, v. 4, n. 1, p. 82-84, out/ 1949.

MAGALHÃES, C. O estágio probatório. *Revista do Serviço Público - RSP*, Rio de Janeiro: DASP, v. 77, n. 1, p. 49-54, out./ 1957.

MAIA, A. A. O Problema do Estágio Probatório. *Revista do Serviço Público*. p. 6-23, Julho, 1958.

MARCONI, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In: LOUREIRO, M.R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (orgs.) *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI*. Brasília: Ed. FGV, 1ª. Ed. 2010. p. 219-275.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Apresentação* - EBSERH. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/ebserh--empresa-brasileira-de-servicos-hospitalares>>Acesso em: 10 de abril de 2016.

MODESTO, P. Estágio probatório: questões controversas. *Revista Eletrônica de Direito do Estado*. Número 10. 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-10-ABRIL-2007-PAULO%20MODESTO.pdf>>. Acesso em: 19 de novembro de 2014.

MOREIRA, A. Curso de Administração de Pessoal - Estágio Probatório. *Revista do Serviço Público - RSP*, Rio de Janeiro: DASP, v. 2, n. 3, p. 85-88, jun./ 1952.

NUNES, E. *A gramática política no Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Tipos de Capitalismo, Instituições e Ação Social. 3a. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora: Brasília, DF: ENAP. 2003.

ODELIUS, C.C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. *Cadernos ENAP*. Brasília: ENAP, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. O.; LIMA, G. B. C; VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*. São Paulo v. 31, n.3, p. 38-52, 1996.

PACHECO, R.S. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO, M.R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (orgs.) *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI*. Brasília: Ed. FGV, 1ª. Ed. 2010. p. 183-218.

PACHECO, R.S. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, M.R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (orgs.) *Burocracia e política no*

Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI. Brasília: Ed. FGV, 1ª. Ed. 2010a. p. 277-305.

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; SILVA JUNIOR, J. A. Corra que o survey vem aí: Noções básicas para cientistas sociais. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, ano 3, n. 6, p. 07-24, 2014.

PONTUAL, M. A. Obrigatoriedade de avaliação em estágio probatório por meio de comissão estabelecida para esse fim e o princípio do devido processo legal. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 16, n. 2785, 15 fev. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/18499>>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2015.

RAUCH, J. E.; EVANS, P. B. Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of Public Economics*, v. 75, p. 49–71, 2000.

REZENDE, F. C. *Por que falham as reformas administrativas?* Editora FGV, 1ª ed. Rio de Janeiro, 2004.

REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 344-365.

RIBEIRO, L. G. R. ESTÁGIO PROBATÓRIO (Doutrina, legislação e crítica). *Revista do Serviço Público*. Rio de Janeiro: DASP, v. 3 Ano 08, n. 2, p. 58-67, Agosto, 1945.

ROCHA, E. C.; PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; CARMO, E.F. A Importância da Replicabilidade na Ciência Política: O Caso do SIGOBR. *Revista Política Hoje - 2a Edição - Volume 22*. 2014. p. 213-229.

RODRIGUES, R. J. P. REGIME JURÍDICO DO SERVIDOR PÚBLICO NOS ESTADOS UNIDOS. *Consultoria Legislativa*. Câmara dos Deputados. Estudo. Novembro. 1995. Brasília.

ROUBAN, L. POLITIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In: PETERS, B.G.; PIERRE, J. (orgs.), *Administração Pública: Coletânea*. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p. 335-353.

RYNES, S. L.; GERHART, B.; PARKS, L. Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 2005, v. 56, p. 571–600.

SALOOJEE, A.; FRASER-MOLEKETI, G. DESAFIOS COMUNS A REFORMAS ADMINISTRATIVAS EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. In: PETERS, B.G.; PIERRE, J. (orgs.), *Administração Pública: Coletânea*. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p. 491-511.

SANTOS, P. R. G. *Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade*. Dissertação. UNB. Brasília. 2005.

SELDEN, S. C. INOVAÇÕES E TENDÊNCIAS GLOBAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. In: PETERS, B.G.; PIERRE, J. (orgs.), *Administração Pública: Coletânea*. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p.79-97, 2010.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts e performance theory. In. S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance*.(p.3-25). New York: 2002.

SUDANO, C.G.P. *ESTÁGIO PROBATÓRIO E REFORMAS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA AVALIAÇÃO NO INÍCIO DE CARREIRA NO ESTADO DE SÃO PAULO*. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

THOMPSON, J. R. RELAÇÃO E PARCERIA TRABALHO-GESTÃO: ELAS FORAM REINVENTADAS? In: PETERS, B.G.; PIERRE, J. (orgs.), *Administração Pública: Coletânea*. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p. 99-123, 2010.

TOONEN, T. A. J. REFORMA ADMINISTRATIVA: ANALÍTICA. In: PETERS, B.G.; PIERRE, J. (orgs.), *Administração Pública: Coletânea*. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p.473-490.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *A instituição*. Disponível em <https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178> Acesso em: 13 de março de 2016.

_____. *Portaria Normativa N° 07, de 09 de maio de 2006*. Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação no Estágio Probatório. Disponível em: <http://www.progepe.ufpe.br/images/progepe/avaliacao_de_desempenho/portaria7.pdf> Acesso em 03 de novembro de 2015.

VALLE, C. E. O. A propósito do Estágio Probatório. *Revista do Serviço Público - RSP*, Rio de Janeiro: DASP, v. 68, n. 2, p. 187-191, ago./ 1955.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *XXII Encontro da ANPAD*: Rio de Janeiro, 2008.

YIN, R, K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Ed. Bookman. 2005. Porto Alegre-RS.

ZUVANIC, L.; IACOVIELLO, M. *El rol de la burocracia en el proceso de elaboración de políticas em América Latina*. Washington, DC. BID, 2005.

ZUVANIC, L., IACOVIELLO, M. La burocracia en América Latina. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*. (58-59): p. 9-41, 2010

ANEXOS

Anexo 1 – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário

Apêndice 2 – Distribuição de frequência das questões

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Pesquisador: LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 50379215.9.0000.5208

Instituição Proponente: CENTRO DE FILOSOFIA E CIENCIAS HUMANAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.334.590

Apresentação do Projeto:

Este projeto de pesquisa apresentado ao Mestrado Profissionalizante em Políticas Públicas do CFCH tem como pesquisadora responsável a mestrandia Luciana Cristina Silva da Luz. A pesquisa terá a participação de 350 servidores técnicos administrativos e adota uma perspectiva multimétodo, combinando a técnica de estudo de caso e análise estatística, com as abordagens quantitativa e qualitativa. Será utilizado um questionário para coleta de dados, submetidos à análise fatorial e, entrevistas com alguns servidores e dirigentes da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida - PROGEPE para esclarecer os resultados mais significativos da análise dos questionários.

Objetivo da Pesquisa:

O projeto tem como objetivo principal identificar, na percepção dos avaliadores e avaliados, que fatores explicam a efetividade do sistema de avaliação do estágio probatório na UFPE.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios apresentados estão adequados aos objetivos deste estudo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Este trabalho tem boa contribuição para a área de estudo e está em consonância com a metodologia proposta.

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.740-600

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-8588

E-mail: cepccs@ufpe.br

Continuação do Parecer: 1.334.590

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Adequados.

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Protocolo foi avaliado na reunião do CEP e está APROVADO para iniciar a coleta de dados. Informamos que a APROVAÇÃO DEFINITIVA do projeto só será dada após o envio do Relatório Final da pesquisa. O pesquisador deverá fazer o download do modelo de Relatório Final para enviá-lo via "Notificação", pela Plataforma Brasil. Siga as instruções do link "Para enviar Relatório Final", disponível no site do CEP/CCS/UFPE. Após apreciação desse relatório, o CEP emitirá novo Parecer Consubstanciado definitivo pelo sistema Plataforma Brasil.

Informamos, ainda, que o (a) pesquisador (a) deve desenvolver a pesquisa conforme delineada neste protocolo aprovado, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao voluntário participante (item V.3., da Resolução CNS/MS Nº 466/12).

Eventuais modificações nesta pesquisa devem ser solicitadas através de EMENDA ao projeto, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

Para projetos com mais de um ano de execução, é obrigatório que o pesquisador responsável pelo Protocolo de Pesquisa apresente a este Comitê de Ética relatórios parciais das atividades desenvolvidas no período de 12 meses a contar da data de sua aprovação (item X.1.3.b., da Resolução CNS/MS Nº 466/12). O CEP/CCS/UFPE deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (item V.5., da Resolução CNS/MS Nº 466/12). É papel do/a pesquisador/a assegurar todas as medidas imediatas e adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e ainda, enviar notificação à ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, junto com seu posicionamento.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.740-600

UF: PE **Município:** RECIFE

Telefone: (81)2126-8588

E-mail: cepccs@ufpe.br

Continuação do Parecer: 1.334.590

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_614613.pdf	23/11/2015 12:15:08		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleporemail.docx	23/11/2015 12:14:33	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_luciana.pdf	23/11/2015 12:13:46	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	CARTA_DE_RESPOSTA_PENDENCIA S.docx	23/11/2015 10:35:28	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle18anos.docx	23/11/2015 10:31:31	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	23/11/2015 10:19:44	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	termodeconfidencialidade.jpg	23/10/2015 12:06:38	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	DalsonCURRICULO.docx	23/10/2015 11:44:45	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	curriculoLUCIANA.doc	23/10/2015 11:43:16	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	roteiroentrevista.docx	23/10/2015 11:26:43	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	questionario.docx	23/10/2015 11:26:00	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	anuenciados.pdf	23/10/2015 11:20:51	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	autorizacaodados.pdf	23/10/2015 10:18:43	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito
Outros	cartaanuencia.pdf	23/10/2015 10:18:00	LUCIANA CRISTINA SILVA DA LUZ	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RECIFE, 24 de Novembro de 2015

Assinado por:

LUCIANO TAVARES MONTENEGRO
(Coordenador)

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.740-600

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-8588

E-mail: cepccs@ufpe.br

Comitê de Ética
em Pesquisa
Envolvendo
Serres Humanos

CEP - CCS - UFPE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO CENTRO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE / UFPE-



Continuação do Parecer: 1.334.590

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS

Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 50.740-600

UF: PE **Município:** RECIFE

Telefone: (81)2126-8588

E-mail: cepccs@ufpe.br

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte da pesquisa intitulada: **Um estudo de caso sobre a efetividade da Avaliação do Estágio Probatório na Universidade Federal de Pernambuco** e servirá de subsídio para elaboração de dissertação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas da UFPE. Os dados desta pesquisa são sigilosos e os respondentes não serão identificados.

DADOS DEMOGRÁFICOS: **Sexo:** Masculino Feminino

Tempo de Serviço: (em anos) _____ **Idade:** _____

Possui função de direção, chefia, assessoramento Não Sim FG CD
 Avaliado Avaliador Outro Cedido Não Sim

Cargo: _____ **Lotação:** _____

Escolaridade atual: Fundamental Ensino Médio (2º grau) Superior
 Especialização Mestrado Doutorado

ATENÇÃO!

A escala vai de **1** (discordo totalmente), **2** (discordo parcialmente), **3** (nem concordo, nem discordo), **4** (concordo parcialmente) e **5** (concordo totalmente).

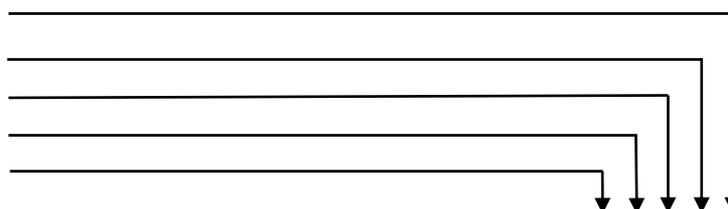
concordo totalmente

concordo parcialmente

nem concordo, nem discordo

discordo parcialmente

discordo totalmente



1	Os resultados da Avaliação do Estágio Probatório são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, como: capacitação, plano de sucessão, de desenvolvimento profissional, mobilidade, etc.	1	2	3	4	5
2	A UFPE considera a Avaliação do Estágio Probatório uma das ações gerenciais prioritárias.	1	2	3	4	5
3	Os dados fornecidos pela Avaliação do Estágio Probatório na UFPE têm sido informações importantes para o processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
4	A Avaliação do Estágio Probatório tem sido utilizada como um importante instrumento de gestão à disposição da UFPE.	1	2	3	4	5
5	O sistema de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE é uma ferramenta de gestão que auxilia o avaliador a obter melhores resultados na área em que ele é responsável.	1	2	3	4	5

6	A UFPE incentiva os avaliadores a melhorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de avaliação.	1	2	3	4	5
7	O resultado da Avaliação do Estágio Probatório na UFPE corresponde ao desempenho analisado.	1	2	3	4	5
8	Os avaliadores estão preparados para conduzir o processo de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.	1	2	3	4	5
9	Os avaliadores na UFPE consideram a função de avaliar como própria de seu cargo.	1	2	3	4	5
10	Na UFPE os avaliadores conhecem bem o trabalho dos avaliados.	1	2	3	4	5
11	Os avaliadores valorizam o sistema de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.	1	2	3	4	5
12	Os avaliadores na UFPE reconhecem a responsabilidade que possuem ao tornar estável um servidor ou exonerá-lo.	1	2	3	4	5
13	O possível desgaste ocasionado pela reprovação na Avaliação do Estágio Probatório influencia a avaliação.	1	2	3	4	5
14	Você identifica que, independente do desempenho, as notas têm valores próximos ao máximo, no sistema de Avaliação do Estágio Probatório da UFPE.	1	2	3	4	5
15	A Avaliação do Estágio Probatório na UFPE decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado.	1	2	3	4	5
16	O reconhecimento do mérito profissional é um dos principais resultados da Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.	1	2	3	4	5
17	O retorno (feedback) fornecido/ recebido na Avaliação do Estágio Probatório contribui para melhorar o trabalho realizado.	1	2	3	4	5
18	A estabilidade que pode ser recebida em função da Avaliação do Estágio Probatório é relevante para motivar alguém a trabalhar melhor.	1	2	3	4	5
19	A utilização da Avaliação do Estágio Probatório permite a melhoria da qualidade do trabalho.	1	2	3	4	5
20	É importante que o servidor público seja avaliado antes de adquirir a estabilidade.	1	2	3	4	5
21	O estágio probatório possibilita a formação do novo servidor para executar a função pública.	1	2	3	4	5
22	A avaliação do estágio probatório permite a efetivação de servidores mais bem preparados para exercer a função pública.	1	2	3	4	5
23	A UFPE propicia adaptação do servidor minimizando as divergências entre as expectativas iniciais e a real natureza de suas funções.	1	2	3	4	5
24	O estágio probatório é um importante mecanismo para inserção da meritocracia no serviço público.	1	2	3	4	5

Distribuição de frequências quanto à opção dos entrevistados

A1 - Os resultados da Avaliação do Estágio Probatório são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, como: capacitação, plano de sucessão, de desenvolvimento profissional, mobilidade, etc.

Assertiva 1		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	137	24,9	24,9
	2	87	15,8	40,7
	3	108	19,6	60,4
	4	146	26,5	86,9
	5	72	13,1	100,0
Total		550	100,0	

A2 - A UFPE considera a Avaliação do Estágio Probatório uma das ações gerenciais prioritárias.

Assertiva 2		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	99	18,0	18,0
	2	114	20,7	38,7
	3	142	25,8	64,5
	4	117	21,3	85,8
	5	78	14,2	100,0
Total		550	100,0	

A3 - Os dados fornecidos pela Avaliação do Estágio Probatório na UFPE têm sido informações importantes para o processo de tomada de decisão.

Assertiva 3		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	106	19,3	19,3
	2	120	21,8	41,1
	3	139	25,3	66,4
	4	120	21,8	88,2
	5	65	11,8	100,0
Total		550	100,0	

A4 - A Avaliação do Estágio Probatório tem sido utilizada como um importante instrumento de gestão à disposição da UFPE.

Assertiva 4		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	102	18,5	18,5
	2	122	22,2	40,7
	3	135	24,5	65,3
	4	139	25,3	90,5
	5	52	9,5	100,0
Total		550	100,0	

A5 - O sistema de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE é uma ferramenta de gestão que auxilia o avaliador a obter melhores resultados na área em que ele é responsável.

Assertiva 5		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	90	16,4	16,4
	2	112	20,4	36,7
	3	89	16,2	52,9
	4	162	29,5	82,4
	5	97	17,6	100,0
Total		550	100,0	

A6 - A UFPE incentiva os avaliadores a melhorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de avaliação.

Assertiva 6		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	171	31,1	31,1
	2	125	22,7	53,8
	3	132	24,0	77,8
	4	70	12,7	90,5
	5	52	9,5	100,0
Total		550	100,0	

A7 - O resultado da Avaliação do Estágio Probatório na UFPE corresponde ao desempenho analisado.

Assertiva 7		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	93	16,9	16,9
	2	131	23,8	40,7
	3	86	15,6	56,4
	4	166	30,2	86,5
	5	74	13,5	100,0
Total		550	100,0	

A8 - Os avaliadores estão preparados para conduzir o processo de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.

Assertiva 8		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	79	14,4	14,4
	2	155	28,2	42,5
	3	105	19,1	61,6
	4	166	30,2	91,8
	5	45	8,2	100,0
Total		550	100,0	

A9 - Os avaliadores na UFPE consideram a função de avaliar como própria de seu cargo.

Assertiva 9		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	46	8,4	8,4
	2	111	20,2	28,5
	3	168	30,5	59,1
	4	128	23,3	82,4
	5	97	17,6	100,0
Total		550	100,0	

A10 - Na UFPE os avaliadores conhecem bem o trabalho dos avaliados.

Assertiva 10		N	(%) Relativo	(%) Válido	(%) Acumulado
Válido	1	80	14,5	14,6	14,6
	2	137	24,9	25,0	39,5
	3	87	15,8	15,8	55,4
	4	177	32,2	32,2	87,6
	5	68	12,4	12,4	100,0
	Total	549	99,8	100,0	
Ausente Sistema		1	,2		
Total		550	100,0		

A11 - Os avaliadores valorizam o sistema de Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.

Assertiva 11		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	70	12,7	12,7
	2	125	22,7	35,5
	3	167	30,4	65,8
	4	130	23,6	89,5
	5	58	10,5	100,0
	Total	550	100,0	

A12 - Os avaliadores na UFPE reconhecem a responsabilidade que possuem ao tornar estável um servidor ou exonerá-lo.

Assertiva 12		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	60	10,9	10,9
	2	106	19,3	30,2
	3	92	16,7	46,9
	4	170	30,9	77,8
	5	122	22,2	100,0
	Total	550	100,0	

A13 - O possível desgaste ocasionado pela reprovação na Avaliação do Estágio Probatório influencia a avaliação.

Assertiva 13		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	35	6,4	6,4
	2	42	7,6	14,0
	3	76	13,8	27,8
	4	187	34,0	61,8
	5	210	38,2	100,0
Total		550	100,0	

A14 - Você identifica que, independente do desempenho, as notas têm valores próximos ao máximo, no sistema de Avaliação do Estágio Probatório da UFPE.

Assertiva 14		N	(%) Relativo	Válido (%)	(%) Acumulado
Válido	1	38	6,9	6,9	6,9
	2	52	9,5	9,5	16,4
	3	160	29,1	29,1	45,5
	4	196	35,6	35,7	81,2
	5	103	18,7	18,8	100,0
Total		549	99,8	100,0	
Ausente	Sistema	1	0,2		
Total		550	100,0		

A15 - A Avaliação do Estágio Probatório na UFPE decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado.

Assertiva 15		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	160	29,1	29,1
	2	155	28,2	57,3
	3	72	13,1	70,4
	4	113	20,5	90,9
	5	50	9,1	100,0
Total		550	100,0	

A16 - O reconhecimento do mérito profissional é um dos principais resultados da Avaliação do Estágio Probatório na UFPE.

Assertiva 16		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	106	19,3	19,3
	2	117	21,3	40,5
	3	89	16,2	56,7
	4	146	26,5	83,3
	5	92	16,7	100,0
Total		550	100,0	

A17 - O retorno (*feedback*) fornecido/ recebido na Avaliação do Estágio Probatório contribui para melhorar o trabalho realizado.

Assertiva 17		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	102	18,5	18,5
	2	85	15,5	34,0
	3	89	16,2	50,2
	4	154	28,0	78,2
	5	120	21,8	100,0
Total		550	100,0	

A18 - A estabilidade que pode ser recebida em função da Avaliação do Estágio Probatório é relevante para motivar alguém a trabalhar melhor.

Assertiva 18		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	61	11,1	11,1
	2	92	16,7	27,8
	3	70	12,7	40,5
	4	167	30,4	70,9
	5	160	29,1	100,0
Total		550	100,0	

A19 - A utilização da Avaliação do Estágio Probatório permite a melhoria da qualidade do trabalho.

Assertiva 19		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	69	12,5	12,5
	2	100	18,2	30,7
	3	94	17,1	47,8
	4	180	32,7	80,5
	5	107	19,5	100,0
Total		550	100,0	

A20 - É importante que o servidor público seja avaliado antes de adquirir a estabilidade.

Assertiva 20		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	32	5,8	5,8
	2	12	2,2	8,0
	3	19	3,5	11,5
	4	83	15,1	26,5
	5	404	73,5	100,0
Total		550	100,0	

A21 - O estágio probatório possibilita a formação do novo servidor para executar a função pública.

Assertiva 21		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	79	14,4	14,4
	2	92	16,7	31,1
	3	92	16,7	47,8
	4	163	29,6	77,5
	5	124	22,5	100,0
Total		550	100,0	

A22 - A avaliação do estágio probatório permite a efetivação de servidores mais bem preparados para exercer a função pública.

Assertiva 22		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	101	18,4	18,4
	2	117	21,3	39,6
	3	75	13,6	53,3
	4	170	30,9	84,2
	5	87	15,8	100,0
Total		550	100,0	

A23 - A UFPE propicia adaptação do servidor minimizando as divergências entre as expectativas iniciais e a real natureza de suas funções.

Assertiva 23		N	(%) Relativo	(%) acumulado
Válido	1	143	26,0	26,0
	2	127	23,1	49,1
	3	137	24,9	74,0
	4	101	18,4	92,4
	5	42	7,6	100,0
Total		550	100,0	

A24 - O estágio probatório é um importante mecanismo para inserção da meritocracia no serviço público.

Assertiva 24		N	(%) Relativo	(%) Válido	(%) acumulado
Válido	1	94	17,1	17,1	17,1
	2	83	15,1	15,1	32,2
	3	90	16,4	16,4	48,6
	4	158	28,7	28,8	77,4
	5	124	22,5	22,6	100,0
Total		549	99,8	100,0	
Ausente Sistema		1	0,2		
Total		550	100,0		