



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO

**André Khawaja**

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO INSTITUTO DE ESTÁGIO  
PROBATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Rio de Janeiro - RJ

2026

ANDRÉ KHAWAJA

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO INSTITUTO DE ESTÁGIO  
PROBATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria de Fátima Bruno de Faria

Coorientador: Prof. Dr. Alcides Fernando Gussi

Rio de Janeiro - RJ

2026



ANDRÉ KHAWAJA

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO INSTITUTO DE ESTÁGIO  
PROBATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2026.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Bruno de Faria – Presidente  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. Dr. Alcides Fernando Gussi – Coorientador  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Lebre La Rovere – Membro Interno  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas – Membro Externo  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suylan de Almeida Midlej e Silva – Membro Externo  
Universidade de Brasília (UNB)

---

Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho – Membro Externo  
Faculdade Cesgranrio

Rio de Janeiro

2026

*Nada é permanente, exceto a mudança.*

*Heráclito.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Maria de Fátima Bruno de Faria, pela dedicação, paciência e rigor acadêmico ao longo de todo o processo. Sua orientação foi fundamental para que esta tese pudesse alcançar consistência e maturidade científica.

Ao meu coorientador, Prof. Alcides Fernando Gussi, expressei minha gratidão pelo olhar crítico, pelas contribuições metodológicas e pelas reflexões que ampliaram e destravaram os horizontes desta pesquisa.

Estendo meus agradecimentos à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), instituição onde iniciei minha trajetória acadêmica no Bacharelado em Administração, e ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED/IE-UFRJ), que me proporcionou o ambiente intelectual e o suporte necessários para a realização desta etapa. Registro também meu apreço a todos os docentes do PPED, pelas contribuições, debates e ensinamentos que enriqueceram minha formação acadêmica e científica.

Reconheço ainda o Instituto Nacional de Câncer (INCA), instituição de referência nacional no controle do câncer, cujo papel institucional e relevância social reforçam a importância do campo empírico desta pesquisa.

Agradeço, de modo especial, aos gestores, avaliadores e avaliados que participaram das entrevistas, pela disponibilidade em compartilhar suas experiências e percepções, sem as quais esta tese não teria sido possível.

Sou especialmente grato à minha chefe, Nanci Irma Santiago, e aos colegas da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, pelo apoio cotidiano e pela compreensão nos momentos em que a dedicação à tese exigiu conciliação com as atividades profissionais.

Agradeço também aos colegas Eduardo Dias Coutinho e Marcos Teixeira de Souza, que, em muitos momentos, me ouviram com atenção e compartilharam conselhos e sugestões valiosas, contribuindo com generosidade para o amadurecimento deste trabalho.

À minha esposa, Cíntia Nabuco Faria, agradeço pelo amor, paciência, incentivo e apoio incondicional, que me sustentaram nos momentos mais difíceis desta jornada. À minha família, pelo suporte constante, pelo carinho e pela confiança depositada em mim, registro minha gratidão profunda.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, deixo aqui o meu muito obrigado.

## RESUMO

Como um dos principais instrumentos de gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF), o estágio probatório condiciona a aquisição da estabilidade e orienta os primeiros anos da trajetória funcional dos servidores públicos. Apesar de sua centralidade institucional, o tema permanece pouco explorado na literatura acadêmica e no campo da avaliação de políticas públicas, o que reforça a necessidade de estudos que analisem sua efetividade. Este trabalho teve como objetivo geral avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório na APF brasileira, tomando como campo empírico o Instituto Nacional de Câncer (INCA). A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com base na análise de contexto e na avaliação em profundidade de políticas públicas, conforme proposta por Rodrigues (2008), articulada às dimensões de efetividade político-legal, técnica e social definidas por Silva (2013). Como parte desse percurso analítico, realizou-se também a análise da trajetória histórico-normativa do estágio probatório na Administração Pública Federal, a partir do exame de marcos legais e documentos institucionais. O estudo envolveu ainda a realização de 22 entrevistas semiestruturadas com gestores do processo de estágio probatório, avaliadores e avaliados, além da análise de legislação pertinente e documentos institucionais do INCA. Os resultados indicam que o estágio probatório apresenta efetividade parcial. Na dimensão político-legal, o instituto encontra-se consolidado como marco normativo relevante, assegurando critérios formais e previsibilidade institucional. Na dimensão técnica, o processo revela limitações associadas à rigidez dos instrumentos avaliativos, à burocratização dos procedimentos e à fragilidade dos mecanismos de acompanhamento. Na dimensão social, emergem vivências heterogêneas, variando entre experiências de acolhimento e integração institucional e situações marcadas por insegurança, formalismo e ausência de feedback estruturado. Em síntese, o estágio probatório cumpre sua função normativa e seletiva, mas carece de aprimoramentos técnicos e institucionais para se consolidar como instrumento efetivo de gestão de pessoas. A pesquisa contribui em três níveis: teórico, ao aproximar referenciais da avaliação de políticas públicas da gestão de pessoas; metodológico, ao empregar a análise de contextos políticos, marcos legais e institucionais de forma integrada à avaliação realizada; e prático, ao indicar caminhos para o aprimoramento do processo avaliativo, como a capacitação das chefias, o fortalecimento de mecanismos de feedback contínuo e a ampliação do acompanhamento formativo.

Palavras-chave: Estágio Probatório; Avaliação de Desempenho; Administração Pública Federal; Efetividade de Políticas Públicas; Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

As one of the main human resource management instruments in the Brazilian Federal Public Administration, the probationary period conditions the acquisition of tenure and guides the initial years of civil servants' professional trajectories. Despite its institutional relevance, the topic remains underexplored in academic literature and in the field of public policy evaluation, highlighting the need for studies assessing its effectiveness. The general objective of this study was to evaluate the effectiveness of the probationary period in the Brazilian Federal Public Administration, using the Brazilian National Cancer Institute (INCA) as the empirical case. The research adopted a qualitative approach based on contextual analysis and in-depth public policy evaluation, as proposed by Rodrigues (2008), articulated with the political-legal, technical, and social dimensions of effectiveness defined by Silva (2013). As part of this analytical approach, the historical and normative trajectory of the probationary period in the Federal Public Administration was examined through the analysis of legal frameworks and institutional documents. The study involved 22 semi-structured interviews with managers responsible for the probationary process, evaluators and evaluated civil servants, in addition to the analysis of relevant legislation. The results indicate that the probationary period presents partial effectiveness. In the political-legal dimension, the institute is consolidated as an important normative framework, ensuring formal criteria and institutional predictability. In the technical dimension, the process reveals limitations associated with rigid evaluation instruments, bureaucratic procedures and weak monitoring mechanisms. In the social dimension, heterogeneous experiences emerge, ranging from supportive institutional environments to situations marked by insecurity, formalism and absence of structured feedback. Overall, the probationary period fulfills its normative and selective function but still requires technical and institutional improvements to consolidate itself as an effective human resource management instrument. The research contributes at three levels: theoretically, by connecting public policy evaluation and human resource management approaches; methodologically, by employing contextual analysis of political, legal and institutional frameworks combined with in-depth evaluation (Rodrigues, 2008); and practically, by indicating pathways for improving the probationary process, such as training evaluators, strengthening continuous feedback mechanisms and expanding formative monitoring practices.

**Keywords:** Probationary Period; Performance Evaluation; Federal Public Administration; Policy Effectiveness; Personnel Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de palavras elaborada a partir das palavras-chaves.....	36
Figura 2 - Fluxo da Revisão Integrativa de Literatura.....	39
Figura 3 - Mapa de Literatura.....	45
Figura 4 - Critérios de Avaliação do Estágio Probatório.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais características do Estágio Probatório .....	19
Quadro 2 - Principais características da Estabilidade.....	20
Quadro 3 - Estratégia de busca na biblioteca eletrônica SciELO.....	31
Quadro 4 - Estratégia de busca na <i>Scopus</i> .....	32
Quadro 5 - Estratégia de busca <i>Web of Science</i> .....	33
Quadro 6 - Definições e considerações de avaliações de políticas públicas .....	54
Quadro 7 - Operacionalização da avaliação em profundidade .....	62
Quadro 8 - Correspondência entre dimensões da avaliação em profundidade, efetividade e objetivos específicos.....	63
Quadro 9 - Composição da Força de Trabalho do INCA .....	67
Quadro 10 - Quantidade de entrevistados de acordo com o perfil e codificação .....	73
Quadro 11 - Perfil resumido dos participantes da pesquisa.....	73
Quadro 12 - Marcos Legais da avaliação de desempenho e estágio probatório no Serviço Público.....	85
Quadro 13 - Síntese analítica comparativa dos resultados .....	148

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Evolução quantitativa de artigos publicados sobre o AD ou estágio probatório ...	35
Gráfico 2 - Carreira PCC&T - distribuição dos servidores efetivo por cargo .....	68

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Periódicos com mais publicações de artigos acerca do tema avaliação de desempenho e estágio probatório .....	37
Tabela 2 - Quantidade de autores por artigo publicado .....	38
Tabela 3 - Métodos e técnicas de coleta de dados dos artigos .....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

AD - Avaliação de Desempenho

ASCT - Associação Nacional dos Servidores do MCTI

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

C&T - Ciência e Tecnologia

CT&I - Ciência, Tecnologia e Informação

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CEP-INCA - Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Nacional de Câncer

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EC - Emenda Constitucional

HRM - *Human Resource Management*

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

MGI - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

NPM - *New Public Management*

PAD - Processo Administrativo Disciplinar

PEC - Proposta de Emenda à Constituição

PCC - Plano de Classificações de Cargos

PGD - Programa de Gestão de Desempenho

PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

RJU - Regime Jurídico Único

SciELO - *Scientific Eletronic Library Online*

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

STJ - Superior Tribunal de Justiça

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E DA TESE A SER DEFENDIDA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	21
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	21
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	21
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	22
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>27</b>
2.1 <i>Método da revisão da literatura</i> .....	27
2.2 <i>Elaboração da pergunta norteadora</i> .....	29
2.3 <i>Busca ou amostragem na literatura</i> .....	29
2.4 <i>Coleta de dados</i> .....	30
2.4.1 <i>Biblioteca Eletrônica Scientific Electronic Library Online (SciELO)</i> .....	30
2.4.2 <i>Base Sciverse Scopus</i> .....	32
2.4.3 <i>Base Web of Science</i> .....	33
2.5 <i>Análise crítica dos estudos</i> .....	34
2.6 <i>Discussão dos resultados</i> .....	39
2.7 <i>Apresentação da revisão integrativa</i> .....	41
2.8 <i>Mapa de Literatura</i> .....	43
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>47</b>
3.1 <i>Breve histórico da avaliação de políticas públicas</i> .....	47
3.2 <i>A avaliação de políticas públicas</i> .....	53
3.3 <i>Efetividade de políticas públicas</i> .....	55
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
4.1 <i>Opção metodológica</i> .....	59
4.2 <i>O lócus da pesquisa</i> .....	65
4.3 <i>Estratégias e técnicas de pesquisa</i> .....	69
4.4 <i>Amostra Documental e as Entrevistas</i> .....	70
4.4.1 <i>Amostra documental</i> .....	70
4.4.2 <i>As entrevistas</i> .....	71

<i>4.5 Procedimentos de coleta e tratamento dos dados</i> .....	74
<i>4.6 Análise de contexto</i> .....	76
<b>5 TRAJETÓRIA HISTÓRICO-NORMATIVA DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL ...</b>	<b>79</b>
<b>6 CONTEXTO INSTITUCIONAL DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NA PERCEPÇÃO DOS ATORES .....</b>	<b>89</b>
<i>6.1 Efeitos do estágio probatório na trajetória profissional dos servidores</i> .....	91
<i>6.2 Instrumentos e critérios de avaliação no estágio probatório</i> .....	108
<i>6.3 Acompanhamento e feedback no estágio probatório</i> .....	120
<i>6.4 Propostas de aprimoramento do estágio probatório</i> .....	131
<i>6.5 Síntese: entre o contexto institucional e o texto normativo</i> .....	145
<i>6.5.1 Considerações analíticas finais</i> .....	150
<b>7 CONCLUSÕES</b> .....	<b>152</b>
<i>7.1 Implicações práticas e recomendações</i> .....	155
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>157</b>
<b>APÊNDICE A - ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO INTEGRATIVA</b> .....	<b>169</b>
<b>APÊNDICE B - PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO</b> .....	<b>174</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> .....	<b>180</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR DO PROCESSO</b> .....	<b>182</b>
<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA - AVALIADORES</b> .....	<b>185</b>
<b>APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA - AVALIADOS</b> .....	<b>188</b>
<b>APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b> .....	<b>191</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O campo da avaliação e implementação de políticas públicas é de extrema importância para este estudo que tem como seu objetivo principal a avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal (APF) brasileira. Embora o estágio probatório não constitua uma política pública autônoma, ele se insere no âmbito das políticas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal, configurando-se como um instituto jurídico-administrativo cuja efetividade é aqui avaliada à luz do campo analítico e metodológico da avaliação de políticas públicas. Por avaliação de políticas públicas entende-se a avaliação das “(...) decisões políticas e os programas de ação dos governos, interrogando-se sobre a gênese dos problemas que tais decisões procuram resolver sobre as soluções formuladas e as condições da sua implementação” (Araújo; Rodrigues, 2017, p. 11).

O estudo das avaliações de políticas e programas públicos teve seu início nos Estados Unidos, na década de 1960. Essa era de ouro das avaliações durou até o final da década de 1980. “Na década de 1990 passou a predominar em muitos países a função de realocação, associada ao movimento do *New Public Management*<sup>1</sup>, tendo os avaliadores se convertido em auditores que privilegiavam a aferição dos resultados” (Ramos; Schabbach, 2012, p. 1282). No Brasil, assim como na América Latina, a institucionalização da “função avaliação” aconteceu apenas entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990. Melo (1998) define a instrumentalização para o sucesso da reforma do Estado a partir de três propósitos básicos:

- a) A adoção de uma perspectiva de contenção dos gastos públicos;
- b) A busca de melhoria da eficiência e da produtividade, de ampliação da flexibilidade gerencial e da capacidade de resposta dos governos;
- c) A maximização da transparência da gestão pública e de responsabilização dos gestores, o consumidor vindo em primeiro plano.

O estágio probatório (EP) é um mecanismo utilizado por organizações públicas com o intuito de avaliar o desempenho de novos servidores, verificando a sua adequação ao cargo público e à organização pública como um todo. Pacheco (2013) destaca que a mensuração de resultados, realizada por meio da ferramenta de avaliação de desempenho, vem se constituindo como parte de um conjunto abrangente de mudanças que incluem a revisão da macroestrutura do Estado com o surgimento de uma nova distribuição de responsabilidades assim como a

---

<sup>1</sup> O *New Public Management* (NPM) apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (Motta, 2013).

*accountability*<sup>2</sup> por resultados. Durante o estágio probatório a avaliação de desempenho do servidor é importante etapa a ser cumprida, ou seja, o servidor é avaliado em relação ao cumprimento de suas atribuições e ao desempenho de suas funções.

Diante das considerações propostas por Melo (1998), no que se refere à instrumentalização que se faz necessária para a obtenção de sucesso da reforma do Estado, os três propósitos básicos que foram definidos se mostram fundamentais já que a adoção de uma perspectiva de contenção de gastos visa a buscar que as finanças governamentais sejam sustentáveis. A busca pela eficiência e produtividade em conjunto com a ampliação da flexibilidade dos gerentes e capacidade de resposta dos governos tem como consequência uma administração pública mais ágil e eficaz. Por fim, a maximização da transparência assim como a responsabilização dos gestores, colocando o cidadão como principal foco das benesses, são de extrema importância, já que esses propósitos possibilitam delinear os caminhos a serem percorridos a fim de se obter uma máquina governamental mais responsável, eficiente e comprometida com a prestação de serviços de melhor qualidade à sociedade.

O conceito de efetividade, conforme proposto por Silva (2013), desempenha um papel central na avaliação de políticas públicas e programas sociais. A autora concebe a efetividade como uma noção multidimensional, que ultrapassa o simples alcance de metas e envolve diferentes aspectos relacionados à implementação, funcionamento e resultado das políticas. A autora aborda a efetividade por meio de três dimensões inter-relacionadas: técnica (capacidade de uma política ou programa social de alcançar seus objetivos previamente estabelecidos), político-legal (avalia a coerência e viabilidade na implementação das ações) e social (enfoca no impacto gerado pela política na sociedade e suas contribuições para os beneficiários dessa política pública). Esse conceito foi utilizado como eixo-teórico nesta tese, considerando a avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório na APF como abrangente e multidimensional.

A opção por adotar as dimensões de efetividade propostas por Silva (2013) decorre do entendimento de que este referencial oferece uma abordagem abrangente para avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório. Ao longo da investigação empírica, não emergiram elementos que justificassem a proposição de novas dimensões analíticas, mas sim, evidenciou-se a capacidade dessas dimensões de iluminar de forma integrada os aspectos

---

<sup>2</sup> Optou-se neste trabalho por não traduzir o termo *accountability*, já que a tradução do inglês para o português é extremamente complexa. De modo geral, diversos autores traduzem o termo como responsabilização ou prestação de contas. Na Administração Pública o termo ganha ainda mais relevância já que obriga o gestor público a prestar contas de seus atos e decisões perante os órgãos de controle e a sociedade.

políticos-legais, técnicos e sociais que estruturam a efetividade do EP na Administração Pública Federal.

Quanto à efetividade no campo da avaliação de políticas públicas, situada no contexto da administração pública, trata-se de um conceito central, já que se refere à capacidade de um programa ou política atingir seus objetivos e produzir os impactos esperados em um contexto ou cenário específico.

Outros autores também contribuem para o debate como, Abrucio (1997) ao discutir a gestão pública e seus desafios, Kim e Holzer (2016) que avaliam o desempenho governamental e perspectiva comparada e Rahimli (2020), que reforça a importância de modelos de gestão orientados para resultados.

### 1.1 Contextualização, formulação do problema de pesquisa e da tese a ser defendida

O estágio probatório, fundamentado no Art. 41 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e na Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), é caracterizado como o período inicial de efetivo exercício no qual o servidor público, após nomeado e tomar posse, deve comprovar aptidão, idoneidade e capacidade para o desempenho no cargo. Em termos comparativos, pode ser associado ao período de experiência do setor privado, no qual o empregado recém-contratado é submetido à avaliação do desempenho antes da efetivação definitiva. No âmbito das relações celetistas, esse período assume a forma de contrato de experiência, modalidade de contrato por prazo determinado, com duração máxima de 90 dias, conforme os artigos 443, §2º, “c”, e 445, parágrafo único, da Consolidação das Leis do Trabalho (Brasil, 1943), podendo ser rescindido de forma simplificada por qualquer das partes.

Existem diferenças significativas entre os dois contextos, no serviço público, o EP está diretamente vinculado à aquisição da estabilidade, que constitui garantia constitucional exclusiva dos servidores públicos; além disso, sua duração é maior e os critérios avaliativos envolvem dimensões éticas, disciplinares e de produtividade previstas em lei. Já na iniciativa privada, o contrato de experiência tem caráter estritamente contratual, duração reduzida e finalidade predominantemente adaptativa, voltada à verificação imediata da adequação do trabalhador às exigências do posto de trabalho, sem produzir efeitos estruturantes sobre a trajetória profissional do empregado, como o estágio probatório faz.

O conceito de estabilidade do servidor público, por sua vez, foi incorporado ao direito administrativo brasileiro já na Constituição Federal de 1946 em seu Art. 188 (Brasil, 1934),

estando vinculado à exigência de concurso público, que garantia a estabilidade após o período de dois anos de serviço público efetivo e cinco anos para os não concursados. Segundo Di Pietro (2020), a estabilidade, no direito brasileiro, é entendida como a garantia assegurada de permanência no serviço público cujo principal objetivo é proteger o servidor contra perseguições políticas e demissões injustificadas. Dessa forma, busca-se que o servidor atue com autonomia e compromisso na prestação de serviços de qualidade à sociedade, sem pressões indevidas de superiores hierárquicos para realização de atos ilícitos ou favorecimentos pessoais. A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) reforçou esse instituto, restringindo as hipóteses de perda do cargo a três situações específicas: a instauração de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD)<sup>3</sup>, uma decisão judicial transitada em julgado e insuficiência de desempenho (ainda pendente de regulamentação).

Até a instauração da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998 (Brasil, 1998), o estágio probatório tinha caráter meramente formal, sem previsão de avaliação de desempenho. A aprovação ocorria de forma automática após dois anos de efetivo exercício para os concursados, conforme redação original do Art. 41 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Com a chamada “Reforma Administrativa”, a EC nº 19/1998 (Brasil, 1998) alterou profundamente este cenário: ampliou o período para três anos, restringiu a estabilidade aos servidores concursados ocupantes de cargos efetivos e, sobretudo, tornou obrigatória a avaliação de desempenho como requisito para a aquisição da estabilidade. A redação do dispositivo passou de “são estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público” para “são estáveis após 3 (três) anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”.

Após tantas discussões acerca do assunto, em decisão unânime, a Terceira Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ) fixou a interpretação ao artigo 41 da Constituição Federal (Brasil, 1988) vinculando a estabilidade no serviço público aos 36 meses de estágio probatório. Outrossim, a EC nº 19/1998 (Brasil, 1998) estabeleceu outros parâmetros para o estágio probatório já que aumentou o período para três anos de efetivo exercício; tornou clara e restrita a aplicação do estágio probatório e da estabilidade a cargos efetivos nomeados por meio de concurso público e incluiu ainda uma avaliação de desempenho obrigatória, feita por uma comissão, na qual apenas quem é aprovado tem acesso à estabilidade.

---

<sup>3</sup> Segundo Di Pietro (2020), processo administrativo disciplinar é um procedimento administrativo que possui um caráter investigatório. Ele é instaurado pela Administração Pública com o intuito de apurar irregularidades funcionais cometidas por servidores públicos.

No caso de o servidor não atender aos requisitos exigidos para sua aprovação no estágio probatório, ele poderá ser exonerado ou ser reconduzido a outro cargo público que já possuía anteriormente. Desta forma, o estágio probatório funciona como um filtro essencial de forma que a Administração Pública tenha em seus quadros profissionais qualificados. No Quadro 1 são apresentadas as principais características do estágio probatório.

Quadro 1 - Principais características do Estágio Probatório

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Definição	Período de avaliação do servidor público que foi nomeado e tomou posse, alterando sua situação funcional para efetivo exercício, no qual deve cumprir requisitos morais, profissionais e de desempenho do cargo.
Objetivo	Verificar a aptidão e desempenho do servidor no exercício do cargo
Base legal	Artigo 41, § 4º da Constituição Federal de 1988 e Lei nº 8.112/1990.
Duração	Três anos de efetivo exercício.
CrITÉrios de avaliação	Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.
Resultado	Aprovação – com a consequente aquisição da estabilidade ou Reprovação – exonerado ou reconduzido ao cargo anterior (se já estável).

Fonte: Elaboração própria.

Em se tratando do período no qual a aptidão, capacidade e idoneidade do servidor são avaliadas, a estabilidade é um dos elementos centrais do estágio probatório e representa um marco fundamental na carreira do servidor ao assegurar a permanência no cargo após o período de avaliação inicial. Essa “proteção” tem como objetivo principal assegurar a continuidade das políticas públicas evitando interferências políticas arbitrárias (como demissões injustificadas, por exemplo) na gestão do serviço público, promovendo, assim, a continuidade e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. No Quadro 2 podem-se observar as principais características da estabilidade no serviço público.

Quadro 2 - Principais características da Estabilidade

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Definição	Garantia de permanência no cargo após o cumprimento dos requisitos legais
Objetivo	Proteger o servidor contra demissões arbitrárias e garantir continuidade das políticas públicas.
Base legal	Artigo 41, § 4º da Constituição Federal de 1988
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação em concurso público;</li> <li>• Três anos de efetivo exercício;</li> <li>• Aprovação em avaliação de desempenho.</li> </ul>
Perda da estabilidade	Só pode ocorrer por decisão judicial transitada em julgado ou processo administrativo disciplinar (PAD)
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança no cargo;</li> <li>• Continuidade de serviços públicos;</li> <li>• Proteção contra interferências políticas;</li> <li>• Valorização do conhecimento e experiência;</li> <li>• Maior comprometimento e profissionalização do servidor público.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Em resumo, a estabilidade é um instituto jurídico com o intuito de conferir maior segurança e proteção ao servidor enquanto o estágio probatório é o mecanismo de avaliação que é utilizado para se atingir a estabilidade. Neste estudo, ao se abordar a efetividade do instituto do estágio probatório, pretende-se delimitar a estabilidade examinando-se questões como a importância da avaliação de desempenho nesse processo e dos critérios que são utilizados para a tomada de decisão sobre a estabilidade.

Assim, nesta pesquisa realizou-se um estudo avaliativo sobre a efetividade do instituto do estágio probatório no setor público federal brasileiro, examinando em que medida o desenho normativo, os mecanismos de implementação e as práticas institucionais associadas ao EP são capazes de sustentar seus objetivos formais e organizacionais. Para tanto, metodologicamente, conduziu-se um estudo teórico que revisita referenciais sobre a avaliação de políticas públicas e o conceito de efetividade, articulando diferentes autores; um estudo da base legal, que

examina a evolução normativa do estágio probatório e da avaliação de desempenho; e um estudo empírico com a coleta e análise de entrevistas com atores institucionais do INCA diretamente envolvidos com o processo. Desse modo, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Quão efetivo é o instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal brasileira?

Este estudo toma como campo empírico o Instituto Nacional de Câncer (INCA), instituição federal de referência nacional que atua no controle de câncer no Brasil e é reconhecida por sua atuação integrada em assistência, pesquisa, ensino e vigilância. Trata-se de um instituto de grande porte, com quadro de pessoal altamente especializado e significativos desafios de gestão, o que o torna um ambiente especialmente relevante para avaliar a efetividade do estágio probatório na Administração Pública Federal.

A tese defendida neste estudo é de que a efetividade do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal deve ser compreendida a partir da articulação entre três dimensões analíticas: política-legal, social e técnica. Ressalta-se que, embora tenha havido a promulgação de uma nova regulamentação em 2025, essa mudança ocorreu já na fase final de elaboração desta tese, não tendo ainda sido vivenciada pelos atores institucionais que participaram deste estudo. Desse modo, a tese concentra-se no período anterior à referida atualização normativa, buscando compreender como o estágio probatório é estruturado, regulamentado e vivenciado até então.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal Brasileira.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do estudo são:

- A. Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira;

- B. Avaliar os instrumentos e critérios de avaliação de desempenho utilizados durante o processo de estágio probatório no Instituto Nacional de Câncer (INCA);
- C. Descrever a percepção dos atores institucionais envolvidos no processo de estágio probatório sobre a efetividade desse instituto no INCA, considerando sua multidimensionalidade.

### 1.3 Justificativas

O estágio probatório, já contextualizado no item 1.1, é previsto no Art. 41 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e regulamentado pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990). Trata-se do período inicial de exercício no qual o servidor deve comprovar sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo. Está diretamente vinculado à aquisição da estabilidade no serviço público, o que lhe confere um papel estruturante tanto na carreira do servidor quanto nas práticas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Cabe destacar, contudo, que embora o instituto da estabilidade constitua a consequência normativa do EP, ela não é o objeto de avaliação no presente estudo.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho constitui o principal instrumento de verificação da aptidão do servidor. A avaliação de desempenho nas organizações públicas vem obtendo destaque, já que ela desenvolve um diagnóstico que possibilita o aperfeiçoamento de todos os demais processos potencializando, ainda, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para resultados (Patricio; Cova, 2022; Schikmann, 2010). O estudo da avaliação de desempenho é fundamental para as instituições públicas, pois este processo é um sistema no qual o avaliado tem conhecimento dos aspectos que necessita melhorar em relação ao seu desempenho na Instituição. Van Evera (2003) assinala a existência de uma longa e bem documentada história de Estados, tanto democráticos quanto não democráticos, ignorando ou mesmo punindo o transmissor de “verdades indesejáveis”, ou seja, para a administração pública, realizar a avaliação de seus servidores com o intuito de verificar se são aptos e capazes em desempenhar as suas funções no cargo público não é tarefa fácil.

Demo *et al.* (2011), em seu artigo sobre políticas de gestão de pessoas, realizaram um estudo que buscou desenhar um panorama das pesquisas sobre as políticas de gestão de pessoas com uma síntese da produção internacional e de estudos empíricos em nível nacional nos periódicos da área de Administração. Os resultados desse estudo apontam para a sua relevância estratégica nas políticas de gestão de pessoas para as organizações. Entretanto, houve a

indicação pelos autores da necessidade de se realizar novos estudos sobre o tema devido ao baixo número de investigações de algumas políticas, entre elas a de avaliação de desempenho, gestão por competências e remuneração. Quanto às lacunas específicas encontradas pelos autores sobre o tema de avaliação de desempenho, tem-se principalmente: falta de consenso sobre os critérios a serem utilizados na avaliação de desempenho; falta de participação dos funcionários já que não são envolvidos no processo e, por último, a falta de treinamento dos avaliadores (Demo *et al.*, 2011). No caso específico do estágio probatório, nota-se ainda uma carência de estudos avaliativos que sistematizem as suas práticas na APF. As principais fragilidades encontradas dizem respeito à ausência de atualização normativa, à indefinição de critérios uniformes de avaliação e à predominância de interpretações institucionais heterogêneas. Essas lacunas reforçam a necessidade de investigações que examinem a efetividade desse instituto, como se propõe nesta tese, tema que será aprofundado nos capítulos posteriores.

Ao longo dos anos, diversos governos cogitaram uma reforma administrativa do instituto do estágio probatório, sendo que recentemente tem-se o exemplo do governo Bolsonaro (2019 a 2022) que buscou mudanças significativas neste instituto. Segundo artigo da Agência Senado ("Veja os principais pontos da reforma administrativa proposta pelo governo", 2020), a Proposta de Emenda Constitucional (PEC)<sup>4</sup> n° 32/2020 encaminhada ao Congresso Nacional em setembro de 2020, submete alterações relevantes aos servidores públicos, como flexibilização das regras de contratação, revisão dos critérios de avaliação de desempenho para os servidores de acordo com o tipo de carreira e a terceirização de determinadas atividades públicas (Brasil, 2020; PEC 32/2020). Nesse sentido, o instituto do estágio probatório revela a sua importância para o servidor público, não apenas por eventuais reformas discutidas, mas, principalmente, pelo impacto decisivo que exerce sobre a vida funcional e a trajetória profissional no serviço público.

Este estudo avalia criticamente qual o estado do instituto do estágio probatório praticado junto aos servidores públicos federais no país e se o mesmo é efetivo, ampliando os estudos sobre o tema. Diversos autores levantam questões que serão aprofundadas neste estudo. Alves (2010) aponta a falta de clareza sobre as normas e critérios do processo avaliativo. Lotta (2002),

---

<sup>4</sup> A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) pode ser apresentada pelo presidente da República, por um terço dos deputados federais ou dos senadores ou por mais da metade das assembleias legislativas, desde que cada uma delas se manifeste pela maioria relativa de seus componentes. A PEC é discutida e votada em dois turnos, em cada Casa do Congresso, e será aprovada se obtiver, na Câmara e no Senado, três quintos dos votos dos deputados (308) e dos senadores (49) (Agência Senado, 2020).

por sua vez, destaca a carência de parâmetros de comparação entre as diferentes instituições. Andrade e Cordeiro (2022) salientam a subjetividade, ausência de impessoalidade e justiça do processo avaliativo, indicando a necessidade de a Administração Pública Federal rever as modalidades de avaliações de desempenho para melhor se adequar à gestão pública moderna. Como se verá mais detalhadamente adiante, o presente estudo diferencia-se por abordar o estágio probatório no campo da avaliação de políticas públicas, reunindo diferentes dimensões empíricas e político-normativas. Para isso, reúne evidências coletadas em entrevistas com gestores, avaliadores e avaliados, com documentos legais e institucionais, o que permite uma visão mais ampla e consistente do instituto, além da identificação de falhas e carências pontuais levantadas em estudos anteriores.

Na gestão de desempenho pública moderna, Boyne (2002) destaca o alinhamento das metas estratégicas aos objetivos da organização com uma abordagem orientada para resultados enquanto DeNisi e Pritchard (2006) defendem o uso de um *feedback* frequente e um diálogo aberto entre gestores e colaboradores. Esses princípios oferecem parâmetros comparativos relevantes para o estágio probatório, já que permitem identificar se os mecanismos atuais de avaliação de desempenho acompanham as tendências contemporâneas de gestão ou permanecem presos a modelos mais burocráticos e formais. Ao situar o EP diante dessas referências, torna-se possível avaliar em que medida o mesmo contribui para o desenvolvimento de servidores qualificados e alinhados às demandas de uma Administração pública orientada para resultados.

Luz e Figueiredo Filho (2018), em seu artigo “Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal”, partem da hipótese de que elementos contextuais possuem maior importância do que as variáveis individuais. Embora haja semelhança com o tema abordado neste estudo, existem diferenças significativas entre o artigo e a presente tese. Enquanto nesta pesquisa se pretendeu avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório no âmbito das políticas de gestão de pessoas, o artigo de Luz e Figueiredo Filho (2018) analisou variáveis explicativas de efetividade (Luz; Figueiredo Filho, 2018). Quanto à abordagem metodológica utilizada no artigo, os autores optaram pelo multimétodo, que combina tanto o método qualitativo quanto o quantitativo; já neste estudo fez-se a opção de utilizar somente a abordagem qualitativa com foco no conceito de dimensões de efetividade de Silva (2013). Além disso, a presente tese amplia a noção de contexto ao não restringir a análise a variáveis previamente definidas e mensuráveis, permitindo que elementos institucionais, normativos e relacionais emergissem a partir do trabalho

empírico, especialmente das entrevistas, como achados relevantes para a compreensão da efetividade do estágio probatório.

Em sua conclusão do artigo, Luz e Figueiredo Filho (2018) levantam a hipótese de que os elementos contextuais são mais importantes que as variáveis individuais com a identificação de quatro dimensões por meio de análise fatorial: efetividade da avaliação do estágio probatório, suporte da instituição (dimensão mais importante de acordo com os autores), ação gerencial e valorização do estágio probatório enquanto avaliação. O presente estudo visa a fazer uma avaliação mais ampla e sistemática não se limitando à análise de variáveis explicativas de efetividade, buscando avaliar aspectos do contexto legal, social e político que permitem avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório na APF e não de variáveis isoladas que a explicam.

A escolha do Instituto Nacional de Câncer (INCA) como contexto empírico desta pesquisa justifica-se por sua relevância institucional no âmbito da Administração Pública Federal e pela complexidade de sua estrutura organizacional e de gestão de pessoas. Trata-se de uma instituição pública federal de grande porte, com quadro de pessoal diversificado e altamente especializado, o que proporciona um ambiente adequado para a análise do funcionamento do instituto do estágio probatório em contexto organizacional real. Além disso, o INCA possui procedimentos formalizados de acompanhamento e avaliação de servidores em estágio probatório, o que permite observar de forma sistemática os instrumentos e práticas institucionais associados a esse instituto.

Diante do cenário exposto, a avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório torna-se imprescindível para a Administração Pública Federal. Mais do que identificar mudanças ocorridas ao longo do tempo, o estágio atual do instituto e aspectos que demandam aprimoramento, esta pesquisa propõe uma leitura da efetividade como um processo relacional e contextual, construído na interação entre o desenho normativo, os arranjos institucionais de implementação e as experiências vivenciadas pelos atores envolvidos.

Ao considerar, de forma integrada, os elementos político-legais, técnicos e sociais, bem como as percepções dos atores institucionais diretamente inseridos no processo, o estudo busca ampliar a compreensão da efetividade do instituto do estágio probatório, afastando-se de abordagens restritas à mensuração de variáveis previamente definidas. Nesse sentido, a tese se insere no debate sobre avaliação de políticas públicas ao enfatizar a centralidade do contexto e das práticas institucionais na avaliação da efetividade de políticas de gestão de pessoas na APF.

Além desta Introdução, a tese está estruturada em sete capítulos. O Capítulo 2 apresenta a revisão integrativa da literatura, na qual são discutidos os principais estudos nacionais e internacionais sobre avaliação de desempenho e estágio probatório no serviço público, bem como as lacunas teóricas e empíricas identificadas no campo. O Capítulo 3 dedica-se à fundamentação teórica, abordando os referenciais da avaliação de políticas públicas, com ênfase no conceito de efetividade e nas contribuições teóricas que sustentam a análise proposta neste estudo. O Capítulo 4 descreve os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a opção pela abordagem qualitativa, a estratégia de pesquisa, o locus do estudo, as técnicas de coleta de dados, o perfil dos participantes e os procedimentos de análise, com destaque para a análise de contexto. O Capítulo 5 apresenta a trajetória histórico-normativa do estágio probatório e da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, examinando as mudanças da legislação e dos marcos institucionais que estruturam esse instituto ao longo do tempo. O Capítulo 6 expõe os resultados e a discussão da pesquisa empírica, a partir da análise de contexto das entrevistas realizadas com gestores do processo, avaliadores e avaliados, organizadas em seções analíticas e interpretadas à luz das dimensões político-legal, técnica e social da efetividade. Por fim, o Capítulo 7 apresenta as conclusões do estudo, retomando os principais achados, discutindo suas contribuições teóricas, metodológicas e práticas, reconhecendo as limitações da pesquisa e apontando possibilidades para investigações futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para compor este capítulo foi feita uma revisão de literatura a partir do emprego da metodologia integrativa que, de acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), permite a análise e síntese de fontes de informações variadas além de permitir a inclusão de estudos que se utilizam de diferentes metodologias e abordagens oferecendo uma visão abrangente e integrada do tema tratado. Primeiramente, será descrito o método adotado para a realização do levantamento bibliográfico que possibilitou a revisão de literatura, seguido da elaboração de uma pergunta norteadora, da escolha das bases de dados utilizadas assim como a estratégia utilizada em cada uma. Em seguida, foi realizada uma análise crítica dos estudos e, por último, a discussão dos achados da literatura em conjunto com a apresentação final da revisão integrativa.

A partir dos materiais selecionados na revisão, bem como de outros referenciais teóricos mobilizados ao longo da tese, montou-se um mapa de literatura, a fim de se obter uma visualização de forma sistemática e organizada do conhecimento produzido sobre o tema, evidenciando também lacunas que merecem ser objeto de atenção.

Creswell (2007) ressalta que a revisão de literatura pode gerar avaliações concretas dos pontos fortes e fracos das metodologias utilizadas, situando a pesquisa dentro da literatura existente, contribuindo para a construção do marco teórico. Sendo assim, ao longo do Capítulo 2 desenvolveu-se a revisão de literatura deste estudo que foi conduzida com o objetivo principal de explorar e investigar a abrangência e profundidade com que os temas tanto de estágio probatório quanto de avaliação de desempenho são abordados no meio acadêmico ao longo dos anos. A revisão buscou identificar de que forma esses temas têm sido tratados na produção científica, destacando-se as abordagens predominantes, os referenciais utilizados e as lacunas identificadas. Buscou-se ainda compreender as principais perspectivas teóricas e metodológicas empregadas pela comunidade científica, bem como situar os temas no panorama acadêmico existente.

### 2.1 Método da revisão da literatura

A revisão de literatura é importante etapa a ser percorrida na pesquisa científica, já que é por meio dela que o pesquisador coleta e analisa estudos relacionados ao seu tema de pesquisa. Fink (2014) define a revisão de literatura de pesquisa como um método sistemático, explícito e

reprodutível, a fim de identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos completos e registrados produzidos por pesquisadores.

Grant e Booth (2009) destacam principalmente três tipos de revisão de literatura: narrativas (revisão descritiva e interpretativa da literatura), integrativas (abordagens mais abrangentes e completas do tema integrando a literatura empírica juntamente com a teórica) e sistemáticas (utilizam uma busca rigorosa e metódica com uma avaliação crítica da qualidade metodológica dos estudos e síntese dos resultados). Neste estudo, foi utilizada a modalidade de revisão integrativa de literatura, já que a mesma busca fornecer informações mais abrangentes além de realizar uma análise crítica dos estudos com diferentes metodologias, tendo ainda como benefício a redução do viés de seleção devido à sua característica inclusiva.

Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), a revisão integrativa combina dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular. As autoras pontuam ainda que existem seis fases no processo de elaboração da revisão integrativa: elaboração da pergunta norteadora, busca ou amostragem na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos incluídos, discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa. No presente estudo, essas fases foram operacionalizadas do seguinte modo:

1. Elaboração da pergunta norteadora – construída com base na estratégia PICO adaptada ao contexto qualitativo (item 2.2);
2. Busca ou amostragem na literatura – realizada nas bases SciELO, Scopus e *Web of Science*, com uso de descritores e operadores booleanos definidos previamente;
3. Coleta de dados – realizada por meio da extração padronizada de metadados e principais achados em planilhas;
4. Análise crítica dos estudos incluídos – leitura integral dos textos selecionados com a identificação de escopo, desenho, técnicas de coleta e relevância;
5. Discussão dos resultados – organizada em eixos (avaliação de desempenho no setor público e estágio probatório), com destaques para as convergências e lacunas;
6. Apresentação da revisão integrativa – estrutura dos resultados em tabelas, gráfico de evolução temporal, nuvem de palavra e mapa de literatura.

## 2.2 Elaboração da pergunta norteadora

A fim de se realizar uma revisão de literatura efetiva, devem-se delimitar os objetivos e a questão de pesquisa, com o uso da mesma sistemática utilizada nas pesquisas científicas. Galvão e Ricarte (2019) destacam que a questão de uma revisão de literatura deve contemplar a especificação da população ou do problema, ou da condição que será estudada, o tipo de intervenção que será analisada, se haverá comparação entre intervenções e o desfecho que se pretende estudar. Esta abordagem para a elaboração da questão é conhecida pela sigla PICO, onde “P” é população ou problema, “I” é intervenção, “C” é comparação e “O” é outcome/resultado. Diversas bases de dados possuem um formulário específico para o uso da metodologia PICO.

A pergunta norteadora desta revisão foi estruturada como PICO adaptado ao escopo qualitativo. Como neste estudo pretende-se avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a efetividade do estágio probatório para os servidores públicos na Administração Pública Federal brasileira? Nesta pergunta norteadora, os servidores públicos seriam a população, o estágio probatório seria a intervenção e a efetividade do estágio probatório seria o desfecho a ser analisado na revisão de literatura.

Anteriormente, a pergunta de partida deste estudo (item 1.1) foi formulada de maneira ampla: “Quão efetivo é o instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal brasileira?”. Para a revisão integrativa, optou-se por uma adaptação do formato PICO, de caráter mais direto e operacional, mantendo-se a coerência entre a formulação geral do estudo e a questão específica que orientou a busca bibliográfica.

## 2.3 Busca ou amostragem na literatura

Com a delimitação da questão de pesquisa, o próximo passo é definir em quais bases de dados será feita a busca de artigos e outros materiais bibliográficos a serem analisados na revisão de literatura. A fim de se utilizar bases de dados que tenham material relevante ao tema do estudo foram selecionadas as seguintes bases de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES): a Sciverse SCOPUS (base que compreende várias áreas de conhecimento) e a *Web of Science* (base multidisciplinar que congrega artigos de conceituadas revistas científicas publicadas no mundo, além de trabalhos de eventos). Utilizou-se também a *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), que

é uma biblioteca de acesso aberto com foco na produção de artigos científicos revisados por pares em vários países da América Latina e do mundo.

#### 2.4 Coleta de dados

Para otimizar as buscas a serem realizadas nas bases de dados torna-se necessária a elaboração de uma estratégia de busca envolvendo procedimentos e mecanismos específicos para se localizar a informação desejada. Segundo Galvão e Ricarte (2019), para se utilizar estratégias de buscas avançadas, faz-se necessária a consulta a terminologias, tesouros e dicionários especializados para se realizar o mapeamento de sinônimos, principalmente quando ocorre a tradução para a língua inglesa, visto que ela é priorizada como idioma de busca.

Outra parte importante da estratégia de pesquisa é o uso de operadores booleanos, a fim de se refinar os resultados obtidos por meio das buscas nas bases de dados. Ou seja, a função dos operadores booleanos é ajudar os sistemas de buscas a melhor definirem os parâmetros de seleção de dados. Os tipos de operadores booleanos são AND (e), OR (ou) e NOT (não) que podem contribuir significativamente para a construção de uma estratégia avançada de busca.

Ainda segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), os dados devem incluir a definição dos sujeitos, a metodologia, o tamanho da amostra, a mensuração das variáveis, o método de análise e os conceitos que foram empregados. Como mencionado anteriormente, as bases de dados possuem opções avançadas para auxiliarem os usuários na busca por material bibliográfico relevante, desta forma, expõem-se a seguir a estratégia e a quantidade de artigos localizados em cada base de dados.

Serão descritas, com as suas peculiaridades e características principais, as bibliotecas eletrônicas assim como as bases de dados que foram utilizadas nesta revisão.

##### 2.4.1 Biblioteca *Eletrônica Scientific Electronic Library Online* (SciELO)

Na biblioteca eletrônica SciELO a estratégia de busca utilizada procurou identificar artigos científicos relacionados aos temas principais do escopo do estudo (avaliação de desempenho e estágio probatório) por meio de busca de palavras-chaves que podem ser observadas no Quadro 3. Em uma busca inicial somente com o termo “estágio probatório” apenas três artigos foram encontrados, no entanto, eles estão desconectados do tema principal do estudo, sendo o estágio probatório apenas a condição em que se encontram os servidores públicos da amostra desses estudos. Com o intuito de ampliar os números de artigos

relacionados ao tema, construiu-se uma estratégia de pesquisa com sinônimos em português, inglês e espanhol assim como o uso de conectores booleanos, como se pode constatar no Quadro 3.

Quadro 3 - Estratégia de busca na biblioteca eletrônica SciELO

<b>Tema</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Bases de dados</b>	<b>Filtros</b>
Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório	"avaliação de desempenho" OR "análise de desempenho" OR "análise do desempenho" OR "estágio probatório" OR "período probatório" OR "gestão de desempenho" OR "performance evaluation" OR "performance assessment" OR "performance appraisal" OR "probatório" OR "probationary period" OR "evaluación del desempeño" AND "servidor público" OR "empregado público" OR "civil servant" OR "public administrator" OR "public servant" OR "public service worker" OR "public service employee"	SciELO	Período: sem limitação Artigo Idiomas: Inglês, Português e Espanhol Tipo de recurso: artigos Áreas temáticas: Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Biológicas, Linguística, Multidisciplinar

Fonte: Elaboração própria.

Após a busca inicial foram encontrados 134 artigos que foram classificados pelo filtro avançado da SciELO nas seguintes áreas temáticas: 92 artigos em Ciências da Saúde, 23 artigos em Ciências Humanas, 22 artigos em Ciências Sociais Aplicadas, dois artigos em Ciências Biológicas, um artigo em Linguística, Letras e Artes e um artigo em Multidisciplinar. O total por área é de 141 artigos, o que comprova que mais de um artigo foi classificado em mais de uma área. Como a área temática mais ligada ao tema investigado neste trabalho é a das Ciências Sociais Aplicadas, iniciou-se a avaliação dos artigos por essa área. Dos 22 artigos analisados, somente um tinha relevância com o tema principal do estudo, a maioria dos artigos dessa área temática abordava temas salariais e de aposentadoria dos servidores públicos. Assim, o próximo passo foi a análise dos 23 artigos da área de Ciências Humanas. Desses artigos, a maior parte tratava de assuntos referentes à aposentadoria e saúde do trabalhador no serviço público, sendo somente um artigo selecionado nesta parte. Os artigos enquadrados nas demais áreas temáticas foram descartados por não apresentarem aderência ao foco desta pesquisa, concentrando-se predominantemente em abordagens clínicas ou setoriais desvinculadas do foco dessa revisão.

#### 2.4.2 Base Sciverse Scopus

Coelho (2022) considera, de forma geral, a *Sciverse Scopus* (também conhecida por somente *Scopus*) como uma das maiores bases de dados de resumos, artigos e citações de literatura revisada por pares, abrangendo áreas de Ciência, Tecnologia, Medicina, Artes, Humanidades e Ciências Sociais (principal área de foco do estudo). Como a *Scopus* só aceita a busca por termos em inglês, a estratégia de pesquisa foi alterada conforme observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Estratégia de busca na *Scopus*

<b>Tema</b>	<b>Descritores</b>	<b>Bases de dados</b>	<b>Filtros</b>
Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório	"performance evaluation" OR "performance assessment" OR "performance appraisal" OR "probationary period" AND "civil servant" OR "public administrator" OR "public servant" OR "public service worker" OR "public service employee"	Scopus	Período: sem limitação Periódicos revisados por pares Tipo de recurso: artigos Áreas temáticas: <i>Social Sciences, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance e Psychology.</i>

Fonte: Elaboração própria.

Inicialmente, foram encontrados 75 documentos, no entanto, com o intuito de refinar a pesquisa foram utilizados os filtros da base *Scopus* para limitar a pesquisa às áreas temáticas de: *Social Sciences* (Ciências Sociais) com 47 artigos, *Business, Management and Accounting* (Negócios, Gestão e Contabilidade) com 25 artigos, *Economics, Econometrics and Finance* (Economia, Econometria e Finanças) com 11 artigos e *Psychology* (Psicologia) com três artigos totalizando 60 artigos, o que comprova que alguns dos artigos estão classificados em mais de uma das áreas temáticas selecionadas. Dos 60 artigos analisados, foram selecionados 23, que se relacionam diretamente com o tema do estudo. Ao tratar do tema de avaliação de desempenho e de sistemas de avaliação de desempenho, a maior parte dos artigos ressaltou tópicos como: percepção, motivação e satisfação dos servidores; as reformas administrativas advindas do *New Public Management*; a cultura organizacional; *accountability*, efetividade, transparência, justiça e equidade no processo avaliativo; treinamento com fins de aperfeiçoar o desempenho.

Já referente especificamente, ao tema de estágio probatório no serviço público, a busca inicial não encontrou artigo algum correlato. Com o intuito de buscar este tema específico, fez-se uma segunda busca com as palavras-chaves “*probationary period*”, o conector AND e o termo “*public*”, onde a base retornou 30 artigos com os filtros para as áreas temáticas de *Social Sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance e Psychology* onde foram retornados 18 artigos.

#### 2.4.3 Base *Web of Science*

A base de dados *Web of Science* é disponibilizada pelo Portal da Capes e possui mais de 171 milhões de registros que auxiliam pesquisadores e acadêmicos a produzir pesquisas com uma alta qualidade orientando as tomadas de decisão de suas estratégias de pesquisa. Com artigos de periódicos e documentos em muitas áreas de referência, a base atua como um mecanismo de busca de referências, fornecendo ainda o número de referências ou o número de vezes que um(a) autor(a) foi citado(a), métricas de citações (fator de impacto de um periódico), identificação de artigos relacionados, países de origem e conexões com outras bases de dados.

Da mesma forma que a base *Scopus*, a base *Web of Science* somente aceita a busca de termos em inglês, além disso, a construção da estratégia de pesquisa com o uso dos conectores booleanos é diferente da utilizada na base *Scopus*. Sendo assim, a estratégia de busca utilizada pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 - Estratégia de busca *Web of Science*

<b>Tema</b>	<b>Descritores</b>	<b>Bases de dados</b>	<b>Filtros</b>
Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório	TS = ((performance evaluation OR performance assessment OR performance appraisal OR probationary period) AND (civil servant OR public administrator OR public servant OR public service worker OR public service employee))	<i>Web of Science</i>	Período: sem limitação Periódicos revisados por pares Tipo de recurso: artigos Áreas temáticas: <i>Public Administration</i>

Fonte: Elaboração própria.

A busca inicial resultou em um total de 732 publicações que, após a aplicação do filtro de Categorias da *Web of Science* para tópicos relacionados a *Public Administration*, reduziu a

seleção a 144 resultados. Foi utilizado ainda um filtro adicional para selecionar apenas artigos publicados, o que reduziu o número para 115 artigos. Após a análise do resultado da pesquisa foram selecionadas 30 publicações que se mostraram mais diretamente relacionadas ao tema estudado, considerando-se como critérios de inclusão: a abordagem do estágio probatório, da avaliação de desempenho ou de sistemas de avaliação de desempenho no setor público, bem como a discussão de aspectos relacionados a critérios avaliativos ou práticas institucionais de avaliação. Como critérios de exclusão, foram descartados trabalhos que tratavam de avaliação de desempenho exclusivamente no setor privado ou que abordavam o tema de forma apenas tangencial, sem relação direta com o objeto do estudo.

Destas 30 publicações nove foram eliminadas, pois são artigos repetidos que também foram encontrados na base *Scopus*. Ao tratar do tema de avaliação de desempenho e de sistemas de avaliação de desempenho, a maior parte dos artigos ressaltou tópicos como: percepção dos servidores; transparência e *accountability*; justiça e equidade no processo de avaliação de desempenho; liderança transformacional; eficiência/efetividade; objetivos estratégicos; rotatividade; reformas administrativas; *New Public Management*; envolvimento/comprometimento de servidores; satisfação no trabalho; trabalho emocional; compensação/gratificação/recompensas na avaliação de desempenho; visão dos supervisores/avaliadores; *Human Resources Management* (HRM); cultura organizacional; gestão de desempenho; comportamento dos servidores; valores públicos e remuneração por desempenho.

Referente ao tema específico de estágio probatório, somente um artigo foi encontrado. Com o intuito de aprofundar a pesquisa sobre o tema, fez-se uma outra busca com os termos: *probation stage* OR *probationary period* e aplicou-se o filtro de *Public Administration*, resultando em cinco resultados dos quais dois já eram textos que haviam sido selecionados anteriormente. Assim, mais três textos foram selecionados para a revisão.

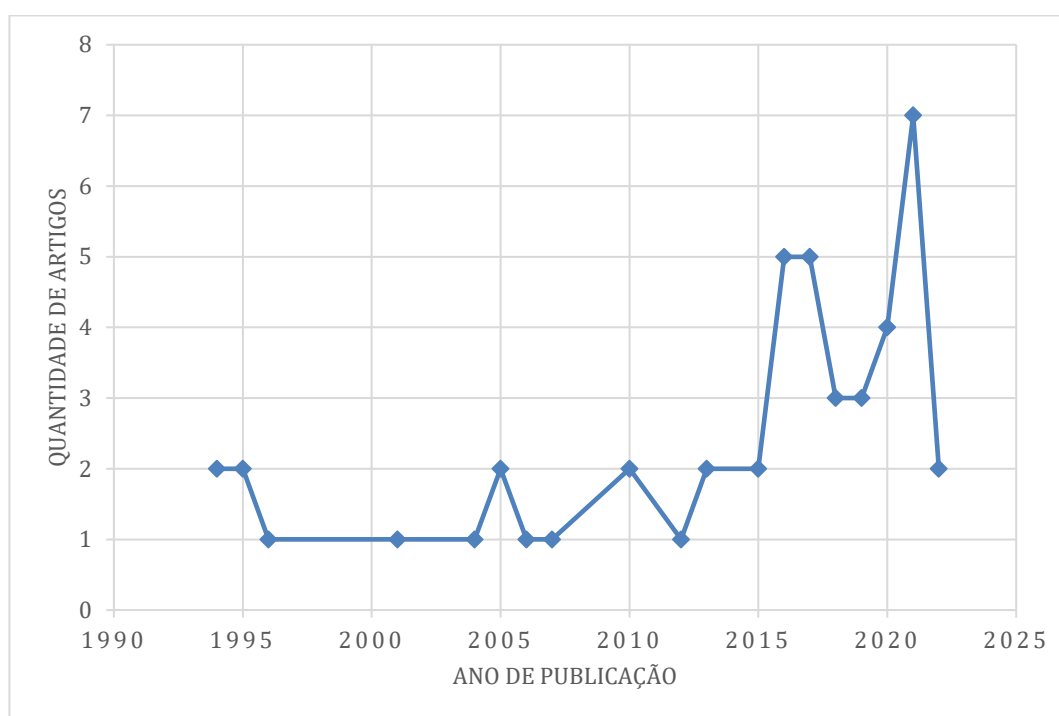
## 2.5 Análise crítica dos estudos

Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), é nessa fase que o pesquisador deve manter uma abordagem organizada para que ele possa ponderar sobre o rigor e as características de cada estudo. Nessa etapa, a experiência e o conhecimento do pesquisador trazem uma valiosa contribuição na apuração dos trabalhos selecionados, determinando a sua utilidade para a revisão de literatura.

Diversas ferramentas têm sido desenvolvidas, a fim de auxiliar na verificação dos critérios mínimos de qualidade que devem ser observados nas revisões de literatura. Nesta revisão, utilizou-se uma planilha de excel alimentada com os dados principais dos artigos selecionados. Com o uso desta planilha, gerenciaram-se os artigos duplicados nas diferentes bases de dados utilizadas na revisão possibilitando sua exclusão. Além deste controle, diversas outras informações foram extraídas, a fim de auxiliar na revisão de literatura.

Como se optou por não delimitar o período de tempo das publicações, foram identificados e selecionados artigos desde 1994 que tratam do tema. Isto demonstra que o assunto vem sendo abordado por pesquisadores há mais de 25 anos.

Gráfico 1 - Evolução quantitativa de artigos publicados sobre o AD ou estágio probatório



Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, no Gráfico 1 pode-se observar que não houve uma ampliação do número de artigos sobre o tema ao longo dos anos, observa-se que entre 2015 e 2020 houve um leve aumento com um pico no ano de 2021 que teve um total de sete artigos publicados, o que indica uma baixa evolução da produção científica sobre o tema de avaliação de desempenho e estágio probatório. De 1994 a 2004 apenas artigos em periódicos estrangeiros foram selecionados, com o primeiro artigo nacional sendo do ano de 2005. Especificamente sobre a temática de estágio probatório, identificaram-se quatro artigos: um publicado nos Estados Unidos (1994) e três publicados em periódicos brasileiros (um em 2018 e dois em 2020).



Tabela 1 - Periódicos com mais publicações de artigos acerca do tema avaliação de desempenho e estágio probatório

Nome do periódico	Quantidade	CiteScore	SJR
Review of Public Personnel Administration	5	7.2	48
International Journal of Public Administration	4	3.1	47
International Journal of Public Sector Management	4	3.2	61
Public Administration and Development	4	2.7	48
Revista do Serviço Público	4	-	-
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	3	-	-
Public Management Review	3	7.7	78
Public Personnel Management	3	3.4	47

Fonte: Elaboração própria.

O periódico *Public Management Review* apresentou o maior índice de *CiteScore* (7.7) e também foi o periódico que exibiu o *SJR* (H index) mais elevado (78). Destaca-se ainda o periódico *Review of Public Personnel Administration* que contribuiu com cinco artigos relevantes ao tema da revisão de literatura.

Quanto à contribuição das instituições de ensino para o desenvolvimento de estudos sobre o tema de e avaliação de desempenho e estágio probatório, verificou-se que, apenas a *Bocconi School of Management, da Bocconi University* em Milão na Itália (quatro artigos) e a *Florida State University* (dois artigos) tiveram uma atuação mais relevante. Todas as outras instituições colaboraram apenas com um artigo ou o artigo não era vinculado a nenhuma instituição de ensino.

No que se refere à quantidade de autores, verificou-se a presença de 125 diferentes autores entre os artigos analisados com uma média de 2,5 autores por artigo. No entanto, não foi identificado nenhum destaque da atuação de autores específicos neste campo de estudo, apenas quatro pesquisadores italianos (Francesco Vidè, Lorenza Micacchi, Marta Barbieri e Giovanni Valotti) aparecem em dois dos artigos selecionados.

Tabela 2 - Quantidade de autores por artigo publicado

<b>Autores por artigo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>Frequência</b>	11	17	8	8	5	49
<b>Percentual</b>	22%	35%	16%	16%	10%	100%

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se na Tabela 2 que, dos 49 artigos selecionados, apenas 11 (22%) constavam somente com um autor, o que ressalta que a maioria dos artigos dessa área de estudo (78%) contou com a colaboração de outros pesquisadores.

Tabela 3 - Métodos e técnicas de coleta de dados dos artigos

<b>Método da pesquisa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Quantitativo	17	35%
Qualitativo	18	37%
Qualitativo e quantitativo	9	18%
Não especificada/outros	5	10%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>
<b>Técnicas de coleta de dados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não especificado	14	25%
Survey	22	39%
Entrevistas	11	19%
Análise Documental	7	12%
Grupo focal	2	4%
Observação participante	1	2%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No que tange ao método de pesquisa utilizado pelos autores, verifica-se na Tabela 3 que a maior parte fez a opção pela abordagem qualitativa (37%), com 18 artigos, seguida pela abordagem quantitativa (35%), com 17 artigos, e pela abordagem mista (18%), com nove artigos. Quanto aos cinco artigos classificados como ‘não especificados/outros’, trata-se de

estudos que não se configuram como pesquisas empíricas baseadas em coleta sistemática de dados, incluindo revisões teóricas, análises documentais ou um relato de experiência, nos quais não há explicitação de um método empírico quantitativo ou qualitativo. Por essa razão, esses trabalhos foram mantidos nessa categoria, não sendo classificados segundo as abordagens metodológicas tradicionais. Ainda na Tabela 3, observa-se que a maioria dos artigos (39%) utilizou o levantamento de dados ou survey como principal técnica de coleta de dados, sendo a entrevista (19%) a segunda opção mais utilizada. Boa parte dos estudos (25%) não especificou procedimentos de coleta de dados, o que indica que esses trabalhos incluem diferentes tipos de produção como revisões teóricas, análises documentais e relatos de experiência ou não apresentam detalhamento metodológico suficiente para permitir a identificação clara dos métodos empregados.

Com o intuito de ilustrar as etapas que foram percorridas nesta revisão integrativa de literatura, elaborou-se a Figura 2 (Fluxo da Revisão Integrativa de Literatura).



Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar na Figura 2, a partir das três bases utilizadas chegou-se a um total inicial de 353 artigos que, após a utilização de critérios de inclusão e exclusão descritos anteriormente (artigos duplicados, artigos não pertinentes ao tema; etc.), chegou-se ao valor final de 49 artigos selecionados para esta revisão de literatura. Ressalta-se que esta revisão teve como foco específico identificar como o estágio probatório e a avaliação de desempenho no serviço público têm sido abordados na produção científica. O referencial teórico foi construído a partir de autores discutidos em capítulo próprio.

## 2.6 Discussão dos resultados

Souza, Silva e Carvalho (2010) destacam a possível identificação de lacunas do conhecimento a partir da interpretação e síntese dos resultados nesta etapa. A partir das conclusões iniciais do pesquisador pode-se delimitar as prioridades de estudos futuros. As

conclusões e inferências feitas pelo pesquisador devem ser salientadas assim como a explicitação dos vieses encontrados.

A revisão integrativa realizada neste estudo buscou encontrar material bibliográfico referente ao tema avaliação de desempenho de servidores públicos de forma mais ampla e, de forma mais específica, a avaliação de desempenho referente ao estágio probatório ou período de experiência pelo qual os servidores públicos passam antes de serem efetivados no cargo.

Utilizaram-se três bases de dados bem conhecidas na comunidade acadêmica: SciELO, SCOPUS e *Web of Science*. Essas bases possuem um bom número de artigos relacionados ao campo da Administração Pública, com material relevante tanto no Brasil quanto no exterior. Além da grande área de Administração Pública, as bases escolhidas também possuem artigos relacionados às áreas temáticas de: ciências sociais aplicadas; negócios; economia; finanças e psicologia, que estão relacionadas diretamente com assunto principal abordado nesta revisão.

Como as pesquisas iniciais nas bases de dados utilizadas retornaram um baixo número de artigos relacionados ao tema principal, se escolheu não delimitar o período temporal com o intuito de aumentar o número total de material a ser analisado. A maior parte das revisões de literatura costuma utilizar um horizonte de cinco anos e, em alguns casos, dez anos, a fim de trazer informações e dados mais atualizados sobre o tema. No entanto, quando não se restringe o período temporal, há a vantagem de se analisar a evolução da produção científica sobre o tema ao longo dos anos (por exemplo, o artigo mais antigo selecionado é de 1994). Devido a esse fator, observou-se que, embora tenha havido um aumento pontual no número de publicações a partir de 2015, esse movimento não se configura como uma tendência contínua ou sustentada de crescimento da produção científica sobre o tema ao longo do período analisado.

Além do número de artigos selecionados (49), observou-se uma produção científica ainda bastante reduzida dedicada especificamente ao tema do estágio probatório ou período de experiência, com apenas quatro estudos abordando diretamente a avaliação de desempenho nesse contexto (Luz; Figueiredo Filho, 2018; Nachtigall; Cánepa, 2020; Sousa *et al.*, 2020; Elliott; Featon, 1994). Esses trabalhos incluem análises desenvolvidas no âmbito da Administração Pública brasileira, bem como um estudo de natureza internacional voltado à utilização do período probatório em processos seletivos no nível estadual.

O conceito de estágio probatório, entendido como um instituto jurídico-administrativo associado a uma avaliação formal e específica para fins de aquisição de estabilidade, apresenta maior centralidade no contexto brasileiro. Em outros países, embora o período de experiência seja amplamente adotado, os estudos analisados tendem a tratá-lo como etapa do processo

seletivo ou mecanismo de gestão de desempenho, sem a exigência de uma avaliação de desempenho estruturada nos moldes observados na Administração Pública Federal brasileira.

No contexto internacional, identificam-se ainda referências pontuais a institutos análogos, como o *tenure* no âmbito acadêmico, que se aproxima da lógica de estabilidade condicionada ao desempenho, embora restrito a carreiras específicas e inserido em arranjos institucionais distintos. Assim, a literatura analisada evidencia a escassez de estudos que tratem de forma direta e sistemática da avaliação de desempenho no estágio probatório como política pública, reforçando o caráter ainda pouco explorado do tema.

Os resultados encontrados nesta revisão de literatura são limitados às bases de dados que foram utilizadas. Todavia, observou-se que diversos autores abordaram tópicos em comum em todos os trabalhos que foram selecionados como:

- eficiência/efetividade da AD (Boyne, 2002; Kim; Holzer, 2016);
- percepção dos servidores sobre: a avaliação de desempenho, comprometimento organizacional, transparência, legitimidade, o sistema de avaliação de desempenho, justiça e efetividade (Brewer; Selden, 2000; Kim; Holzer, 2016);
- reformas administrativas - incluindo as do *New Public Management* (Bouckaert, 2017);
- cultura organizacional (Van der Voet et al., 2016);
- transparência e *accountability* no processo de AD (Kim; Holzer, 2016);
- justiça no processo avaliativo (Brewer; Selden, 2000);
- motivação/satisfação dos servidores (Brewer; Selden, 2000; Hajnal; Staronova, 2014);
- envolvimento/comprometimento dos servidores (Hajnal; Staronova, 2014);
- gratificação/recompensas/remuneração dos servidores vinculada ao seu desempenho (Boyne, 2002);
- liderança e visão dos supervisores/avaliadores (Van der Voet et al., 2016);
- treinamento (DeNisi; Pritchard, 2006);
- gerenciamento dos recursos humanos - *Human Resources Management* (DeNisi; Pritchard, 2006; Kim; Holzer, 2016).

## 2.7 Apresentação da revisão integrativa

A apresentação final da revisão integrativa deve buscar ser clara e completa, a fim de que o leitor possa avaliar criticamente os resultados que foram encontrados pelo pesquisador. Whitemore e Knalf (2005) alertam para como a combinação de diversas metodologias

utilizadas na revisão integrativa podem contribuir para a falta de rigor, a inacurácia e o viés devendo, por este motivo, ser conduzida dentro de padrões de rigor metodológico. Um dos métodos para a análise de dados de uma pesquisa qualitativa, foco deste estudo, relaciona-se com a variedade do material encontrado na revisão integrativa, devendo ser reduzidos (avaliados por um sistema de classificação), expostos e comparados. Os dados encontrados podem ser expressos em tabelas, gráficos ou quadros, tornando possível a comparação dos estudos selecionados, podendo ser identificados padrões, diferenças assim como aspectos conciliadores dos artigos contribuindo como parte da discussão geral.

A fim de se aprimorar a busca por material bibliográfico relevante ao tema pesquisado diversos filtros foram utilizados nas áreas temáticas das bases como por exemplo:

- ciências sociais aplicadas;
- ciências sociais;
- negócios, gestão e contabilidade;
- economia, econometria e finanças;
- multidisciplinar;
- administração pública.

Mesmo se utilizando de bases bastante conhecidas e com um farto material sobre Administração Pública, foram selecionados 49 artigos, dos quais apenas quatro estavam relacionados diretamente ao tema específico de avaliação de desempenho do estágio probatório. Esse fator demonstra uma pequena produção científica sobre a ferramenta de avaliação de desempenho no serviço público, ainda mais quando se leva em consideração que esta revisão não delimitou o horizonte temporal.

Com o uso da ferramenta de nuvem de palavras aplicadas às palavras-chaves dos artigos selecionados, observou-se um destaque das expressões *performance*, *appraisal*, *public*, *civil*, *service e motivation*, o que significa que os termos desempenho, avaliação, serviço público e motivação aparecem em um maior número, determinando a sua importância para o tema.

Não houve nenhum periódico que tenha se destacado com publicações de artigos sobre avaliação de desempenho, exceto a *Review of Public Personnel Administration* com cinco artigos. Embora existam periódicos que tratem o tema, estes geralmente abordam a avaliação de desempenho na gestão de pessoas de forma mais ampla, dificultando a localização de estudos específicos sobre avaliação de desempenho.

Quanto à colaboração entre os autores na produção de artigos, nota-se que a maior parte dos artigos (78%) foi publicada por dois autores ou mais, o que comprova que existe uma grande colaboração entre os pesquisadores que abordam o tema de AD.

Boa parte dos artigos selecionados não especificava nem o tipo de abordagem utilizada e nem a estratégia utilizada para a coleta de dados. Observou-se que, por constarem de artigos mais antigos, muitos deles não possuem uma rigidez no estabelecimento de sua metodologia científica e, por esse motivo, não são elucidativos quanto à abordagem e coleta de dados em sua pesquisa.

O desfecho principal desta revisão integrativa de literatura é, mesmo com o grande uso da avaliação de desempenho na gestão de pessoas, a literatura identificada ainda é limitada, sugerindo, assim, que mais estudos sobre o tema sejam realizados e que os periódicos científicos aceitem mais artigos que abordem o assunto.

## 2.8 Mapa de Literatura

Creswell (2010) afirma que o mapa de literatura é uma ferramenta útil para a organização e sistematização da produção acadêmica sobre determinado tema, especialmente quando o pesquisador trabalha com um objeto ainda pouco explorado ou com múltiplos referenciais teóricos. Esse recurso permite situar o estudo em relação à literatura existente, evidenciando como a pesquisa proposta dialoga, amplia ou aprofunda investigações já realizadas.

O mapa de literatura apresentado na Figura 3 foi elaborado a partir dos principais eixos teóricos e analíticos mobilizados ao longo desta tese, considerando tanto os resultados da revisão integrativa de literatura quanto os referenciais conceituais e normativos selecionados para fundamentar o estudo. Assim, o mapa de literatura possui três pilares centrais dentro do tópico de avaliação de desempenho: regulamentação/normativo, sistemas de avaliação de desempenho e estágio probatório. Possui ainda mais dois pilares importantes para o estudo: efetividade no serviço público e avaliação de políticas públicas.

O pilar de regulamentação/normativo é composto por material legislativo, no qual se observa o histórico da legislação referente à avaliação de desempenho e ao estágio probatório. Nesse sentido, o estágio probatório é regulamentado por legislações de caráter tanto geral quanto específico, que disciplinam sua atuação no âmbito da Administração Pública Federal. Como destaques da legislação principal sobre o estágio probatório temos a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e a Lei 8.112 de 1990 (Brasil, 1990) na parte de legislação genérica. Já

na legislação específica, destaca-se a Portaria n° 65 de 2012 do Ministério da Saúde (Brasil, 2012) juntamente com o Ofício Circular n° 2474 de 2021 do Ministério da Economia (Brasil, 2021) e o Ofício Circular n° 510 de 2023 (Brasil, 2023a) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviço Público assim como a Nota Técnica n° 15.024 (Brasil, 2023b). Destaca-se ainda o campo chamado de agenda política que está relacionado diretamente aos marcos legais abordados e que constam com os autores Skidmore (1988), Bresser-Pereira (1998), Alves (2005), Silva (2005), Fausto (2006), Sallum Jr. (2021) e Braga (2022).

O pilar de sistemas de avaliação de desempenho aborda os artigos que discutiram tanto a taxa de sucesso na implantação de novos sistemas de avaliação de desempenho quanto a efetividade dos sistemas de avaliação já existentes (mesmo os que passaram por reformas). Esse pilar foi o que constou com o maior número de autores que abordaram esse tema, sendo um dos principais assuntos que surgiram na revisão de literatura.

O pilar estágio probatório concentra os trabalhos que dialogam diretamente com o objeto central desta tese. Observa-se que a produção acadêmica específica sobre o estágio probatório é reduzida, sendo representada, no conjunto analisado, pelos estudos de Elliot e Peaton (1994), Luz e Figueiredo Filho (2018), Souza *et al.* (2020) e Nachtigall e Canepa (2020).

No pilar de efetividade de políticas públicas incluem-se autores que falam especificamente sobre a efetividade tanto na gestão de desempenho como na avaliação de desempenho, constando com os autores Silva (2013), Kim e Holzer (2016), Luz e Figueiredo Filho (2018), Rahimli (2019), Vu *et al.* (2019), e Elvira e Bruno-Faria (2021). Esses autores subsidiam a compreensão da efetividade como uma categoria multidimensional, articulando aspectos normativos, técnicos e sociais.

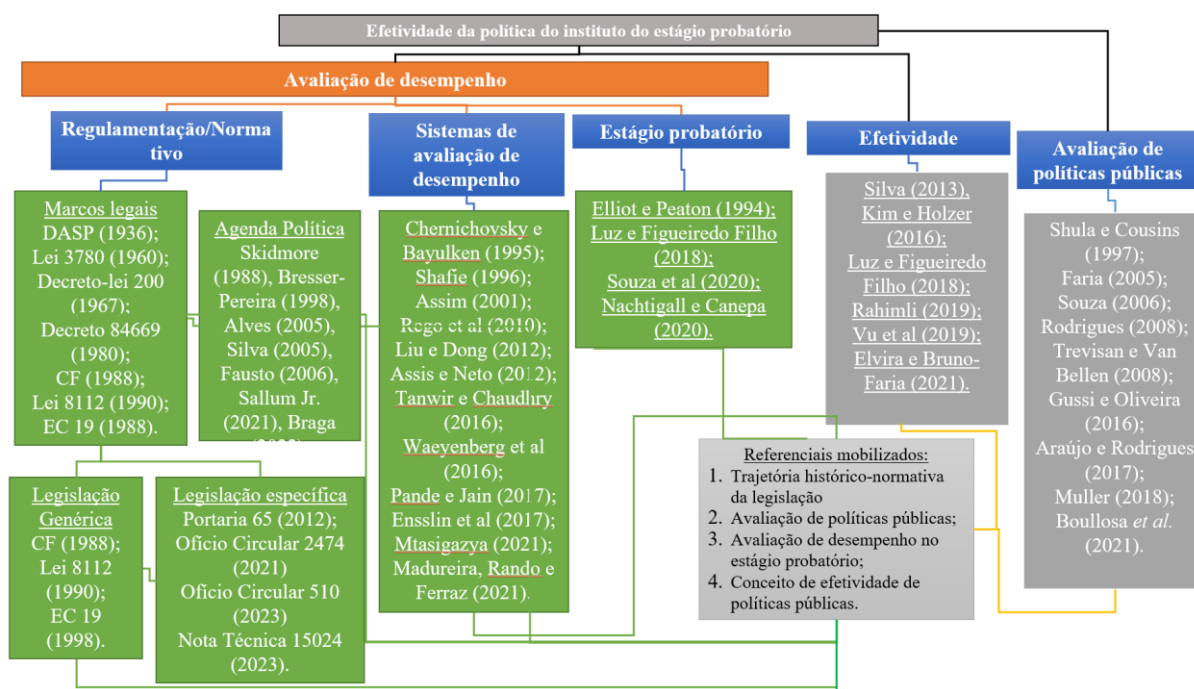
O pilar avaliação de políticas públicas congrega autores que discutem a constituição do campo, seus usos, funções e abordagens metodológicas, incluindo Shula e Cousins (1997), Faria (2005), Souza (2006), Rodrigues (2008), Trevisan e Van Bellen (2008), Gussi e Oliveira (2016), Araújo e Rodrigues (2017), Muller (2018) e Boullosa *et al.* (2021). Esses referenciais não foram objeto da revisão integrativa de literatura especificamente, mas foram selecionados de forma intencional e fundamentada para compor o arcabouço teórico-metodológico da pesquisa, em consonância com os objetivos do estudo.

Por fim, o quadro ‘Referenciais mobilizados’ apresentado no mapa de literatura tem por finalidade explicitar os principais conjuntos normativos, conceituais e analíticos que fundamentam este estudo: a trajetória histórico-normativa da legislação, a avaliação de políticas públicas, a avaliação de desempenho no estágio probatório e o conceito de efetividade de políticas públicas. Esses campos organizam a articulação entre a revisão integrativa de

literatura, a análise da trajetória histórico-normativa e os referenciais teóricos utilizados na interpretação do material empírico, oferecendo, assim, uma visão sintética dos referenciais mobilizados ao longo da pesquisa.

Dessa forma, o mapa de literatura não tem por finalidade esgotar a produção científica sobre cada um desses eixos, mas explicitar os eixos analíticos mobilizados na pesquisa. O mapa de literatura sintetiza os principais referenciais mobilizados no estudo, não correspondendo à totalidade das obras citadas ao longo da tese. Indicando, assim, como a tese se estrutura teoricamente e metodologicamente a partir da articulação entre legislação, avaliação de desempenho, estágio probatório, efetividade e avaliação de políticas públicas. É a partir desses eixos que a análise empírica e interpretativa desenvolvida nos capítulos seguintes é conduzida, em articulação com os objetivos e com o desenho metodológico da pesquisa.

Figura 3 - Mapa de Literatura



Fonte: Elaboração própria.

A partir do mapeamento da literatura realizado, observa-se que os estudos sobre avaliação de desempenho no serviço público tendem a se concentrar em análises de sistemas avaliativos, percepções dos servidores e efeitos organizacionais, ao passo que a produção específica sobre o estágio probatório permanece reduzida e, em geral, fragmentada. Nesse contexto, a presente tese avança teoricamente ao tratar o estágio probatório não apenas como um instrumento administrativo ou de gestão de desempenho, mas como um instituto jurídico-

administrativo inserido nas políticas de gestão de pessoas, passível de avaliação, cuja efetividade é avaliada à luz do campo de avaliação de políticas públicas. Ao adotar o conceito de efetividade como categoria analítica central, compreendida em suas dimensões político-legal, técnica e social, o estudo propõe uma leitura integrada do instituto, superando abordagens restritas à mensuração de variáveis isoladas ou à análise exclusiva de percepções individuais.

Nesse sentido, o mapa de literatura não se limita a uma sistematização descritiva dos autores e temas abordados, mas cumpre a função de explicitar os eixos analíticos que orientam o desenvolvimento da pesquisa. Ao articular referenciais normativos, conceituais e analíticos, o mapa contribui para a delimitação do olhar adotado nesta tese sobre o estágio probatório, situando o objeto no campo da avaliação de políticas públicas e da gestão de pessoas. É a partir desses eixos que se estruturam as análises desenvolvidas nos capítulos seguintes, nas quais a trajetória histórico-normativa, os referenciais teóricos e os achados empíricos são colocados em diálogo para a interpretação da efetividade do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa, com foco no campo da avaliação de políticas públicas e no conceito de efetividade. O capítulo busca situar o estudo em um referencial que permita compreender de que modo a avaliação de políticas públicas pode ser aplicada ao instituto do estágio probatório, compreendido como instrumento das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, particularmente quanto à sua efetividade, com destaque tanto para os elementos históricos quanto para as concepções contemporâneas que orientam esse campo.

Para tanto, o capítulo está estruturado em três partes. Na primeira, discute-se o histórico da avaliação de políticas públicas, destacando as principais mudanças ocorridas nos cenários brasileiro, latino-americano e internacional. Em seguida, são abordadas as principais concepções e definições de avaliação de políticas públicas, com destaque para a multiplicidade de referenciais teóricos e metodológicos presentes na literatura. Por fim, aprofunda-se o debate sobre o conceito de efetividade, enfatizando a tipologia proposta por Silva (2013) – política-legal, técnica e social – que constitui a base analítica adotada para o exame do instituto do estágio probatório nesta tese.

Além de adotar o conceito multidimensional de efetividade proposto por Silva (2013), esta pesquisa busca contribuir para o campo da avaliação de políticas públicas ao aplicar esse referencial a um instituto jurídico-administrativo inserido nas políticas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Dessa forma, a tese articula o campo da avaliação de políticas públicas com o estudo dos instrumentos de gestão de pessoas, propondo uma abordagem que permite compreender a efetividade do estágio probatório para além de seus aspectos normativos, incorporando também aspectos políticos, institucionais e organizacionais.

#### 3.1 Breve histórico da avaliação de políticas públicas

Antes de discutir o campo da avaliação de políticas públicas, faz-se necessário situar conceitualmente o objeto desta pesquisa. As políticas públicas podem ser compreendidas como conjuntos de diretrizes, decisões e ações governamentais orientadas para a resolução de problemas coletivos em contextos institucionais específicos. No âmbito dessas políticas, os instrumentos constituem os mecanismos por meio dos quais as ações governamentais são

operacionalizadas, incluindo normas, procedimentos e dispositivos administrativos (Capella, 2018).

Nessa perspectiva, o estágio probatório não constitui uma política pública autônoma, mas pode ser compreendido como um instituto jurídico-administrativo que atua como instrumento<sup>6</sup> das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, particularmente no que se refere à seleção, acompanhamento e consolidação da carreira dos servidores públicos. Sua estrutura normativa está fundamentada principalmente no art. 41, §4º, da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), que estabelecem os parâmetros legais para sua implementação. Situado nesse enquadramento, o instituto do estágio probatório pode ser analisado à luz do campo da avaliação de políticas públicas, no qual se insere a presente pesquisa.

Existem várias concepções e definições de avaliação de políticas públicas. Muller (2000) ressalta o surgimento tardio da avaliação de políticas públicas na França (década de 60), no entanto, houve um desenvolvimento considerável neste campo com a multiplicação de teorias controversas e uma abundância de trabalhos empíricos “(...) alimentados pelo entusiasmo de uma geração de jovens pesquisadores que avaliaram os novos questionamentos sobre o objeto político que essa abordagem permite questionar” (Muller, 2000, p. 189).

Rodrigues (2008) observa que apenas no final da década de 1980 e início da década de 1990 a temática da avaliação de políticas públicas se intensificou nas administrações públicas da América Latina no contexto da reforma do Estado com um direcionamento para uma agenda neoliberal, sendo ainda reduzida a literatura sobre o tema. Faria (2005) acrescenta que, na década de 1990, consolidou-se a institucionalização da chamada “função avaliação” na América Latina, marcada pela instrumentalização da pesquisa avaliativa como razão para o sucesso da reforma do Estado.

Shulla e Cousins (1997) definem três dimensões na avaliação de políticas públicas: instrumental (relativa ao apoio às decisões e à busca de resolução de problemas); conceitual (ou função “educativa”) e simbólica (uso “político”). Faria (2005) frisa também que, na literatura existente sobre o tema, há uma ênfase na utilização instrumental e intraburocrática da avaliação

---

<sup>6</sup> A compreensão das políticas públicas a partir de seus instrumentos constitui uma abordagem relevante no campo da sociologia da ação pública, especialmente associada aos trabalhos de Pierre Lascombes e Patrick Le Galès. Para uma síntese dessa perspectiva, ver Halpern, Lascombes e Le Galès (2021). Embora essa abordagem ofereça contribuições importantes para a análise dos instrumentos de ação pública, seu aprofundamento extrapola os objetivos desta tese, podendo ser explorado em estudos futuros.

de políticas públicas ou, quando muito, nas interações entre decisores, gestores e população beneficiária.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) redefiniu o papel dos entes federativos servindo como um marco legal que alterou toda a interação institucional existente. É a partir de sua promulgação que “as diferentes competências são definidas, e, por consequência, o desenho e implementação de eventuais políticas públicas” (Escano, 2024, p. 104).

Devido ao *boom* do campo de avaliação de políticas públicas, que foi impulsionado pela transição democrática, Trevisan e Van Bellen (2008) destacam três motivos principais para a expansão dessa área de estudo:

1. A transformação da agenda pública com a redefinição do *mix* público-privado de onde se seguiu uma redescoberta na agenda de pesquisa das políticas municipais e descentralização;
2. Necessidade de investigar os obstáculos à consecução de políticas sociais efetivas, já que a perplexidade e o desencantamento em relação ao Estado levaram a um maior interesse sobre as condições de efetividade da ação pública;
3. Difusão internacional da reforma do Estado e do aparelho do Estado, com a centralização da agenda sobre as questões de arranjo institucional.

Nesse processo, as formas de avaliação foram se transformando em um desenvolvimento dinâmico e contínuo, entendido como "consequência de um processo de evolução de construção e reconstrução que envolve inúmeras influências interagentes" (Guba; Lincoln, 2011, p. 28). Guba e Lincoln (2011) distinguem quatro gerações:

- a) A primeira geração: mensuração – trata da mensuração de diferentes atributos com o uso de uma “abordagem científica”, comprovada por diversos estudos de avaliações, que utilizaram aplicações de testes, tabelas matemáticas, pesquisas de tempos e movimentos. Os avaliadores tinham uma função mais técnica e deveriam ter um bom uso do arsenal de instrumentos disponíveis a fim de que pudessem mensurar as variáveis investigadas;
- b) A segunda geração: descrição – foi uma evolução da primeira geração, já que uma simples abordagem avaliativa oferecia apenas dados sobre o objeto estudado. A avaliação de segunda geração se caracteriza pela descrição de

padrões de pontos fortes e fracos no que concerne aos objetivos que foram estabelecidos;

- c) A terceira geração: juízo de valor – a inclusão do juízo de valor nos procedimentos avaliativos marcou o surgimento desta terceira geração. Para que haja um juízo de valor é necessária a existência de determinados critérios e o que pode ser feito com base nesses critérios. O avaliador deve ser um julgador (especialista) e o juízo de valor se tornou uma marca distintiva dos avaliadores desta geração;
- d) A quarta geração: avaliação construtivista responsiva – considerada como um modelo avaliativo onde as reivindicações, preocupações e questões dos *stakeholders* têm o propósito de atuar como enfoques organizacionais (a fim de se determinar as informações essenciais) conforme os paradigmas de investigação construtivista.

Ao discutir sobre a sua classificação em gerações, Guba e Lincoln (2011) demonstram claramente como houve transformações a cada geração, “(...) tanto em relação à variedade de sentidos e conteúdos incluídos na construção defendida quanto em seu nível de sofisticação” (Guba; Lincoln, 2011, p. 39). A construção de novos instrumentos, a avaliação de novos objetos, programas, conteúdos e estratégias, a inclusão de juízo de valor, assim como a importância do objeto estudado, revelaram uma trajetória ascendente nas avaliações. Devido aos problemas identificados nas três primeiras gerações, houve uma completa reconstrução da seguinte forma: tendência ao gerencialismo, incapacidade de acomodação do pluralismo de valores e comprometimento exagerado com o modelo científico de investigação.

Uma perspectiva complementar é apresentada por Vedung (2010), que analisa o desenvolvimento da avaliação de políticas públicas a partir da noção de ondas avaliativas, enfatizando as transformações nos objetivos e nos usos da avaliação ao longo do tempo. Vedung identifica inicialmente quatro ondas principais:

- a) Primeira onda: avaliação científica – caracterizada pelo predomínio de métodos quantitativos e pela busca de mensuração objetiva de resultados, fortemente influenciada pelo modelo experimental e pela ideia de neutralidade científica;
- b) Segunda onda: avaliação orientada ao diálogo – marcada pela incorporação de abordagens qualitativas e interpretativas, com maior atenção aos processos de implementação e à participação dos atores envolvidos;

- c) Terceira onda: avaliação gerencial – associada às reformas administrativas e à difusão de modelos gerenciais, nos quais a avaliação passa a ser utilizada como instrumento de monitoramento de desempenho e responsabilização;
- d) Quarta onda: avaliação orientada à aprendizagem – caracterizada pela integração de diferentes métodos e pela valorização do uso da avaliação como instrumento de aprendizado institucional e aprimoramento das políticas públicas.

Vedung (2010) aponta ainda a emergência de uma possível quinta onda, marcada pela ampliação do uso de evidências e pela crescente institucionalização da avaliação nas organizações públicas, o que reforça o caráter dinâmico e em constante transformação do campo avaliativo. Posteriormente, Vedung e Pedone (2021) ampliam essa discussão ao abordar o papel dos instrumentos de políticas públicas no desenho e na implementação das ações governamentais.

Nesse debate, destaca-se a proposta de avaliação em profundidade formulada por Rodrigues (2008), que surge como crítica aos modelos clássicos e instrumentalizados de avaliação de políticas públicas, sobretudo aqueles centrados exclusivamente na mensuração de resultados, eficiência ou impacto previamente definido. A autora propõe uma abordagem processual, multidimensional e interdisciplinar, orientada pela compreensão da política em seu funcionamento concreto e situada em contextos históricos, institucionais e sociopolíticos específicos. Para tanto, a avaliação em profundidade articula quatro eixos analíticos centrais:

- 1- **Análise de conteúdo** - voltada à coerência interna da política, seus objetivos, bases conceituais, instrumentos e critérios;
- 2- **Análise de contexto** - que considera as condições políticas, econômicas, sociais e culturais de formulação e implementação da política, bem como o marco legal que a sustenta;
- 3- **Análise da trajetória institucional** - que busca reconstituir os deslocamentos, inflexões e ressignificações da política ao longo de seu trânsito pelas diferentes instâncias e níveis institucionais;
- 4- **Análise do espectro temporal e territorial** - voltada à apreensão das variações e adaptações da política em diferentes contextos locais e ao longo do tempo.

A avaliação em profundidade proposta por Rodrigues (2008) enfatiza que a efetividade de uma política pública não pode ser apreendida de forma linear ou universalizante, mas deve ser compreendida a partir da interação entre normas, instituições, práticas e sentidos atribuídos

pelos atores envolvidos, perspectiva que será retomada e operacionalizada no capítulo metodológico deste trabalho.

Nessa linha, Gussi e Oliveira (2016) propõem recolocar perguntas fundamentais e com questões surgidas de um cenário marcado pela emergência da sociedade civil e da necessidade de se criar mecanismos de controle social: Para que avaliar? Como avaliar? Avaliar, para quem? Qual o sentido em se avaliar políticas públicas? Ao problematizar essas questões, novos parâmetros de avaliação podem ser criados com o intuito de ir além de definições operacionais conduzidas por modelos avaliativos preconcebidos e que se distanciem da agenda política e do modelo técnico-formal de avaliação, ampliando o horizonte político, analítico e metodológico da avaliação de políticas públicas.

De modo convergente, Escano (2024, p. 107) sustenta que “a avaliação de políticas públicas é reconhecida como uma atividade essencialmente política e não neutra, orientada por diferentes concepções de justiça derivadas da teoria social, que influenciam tanto a escolha do que e como avaliar quanto os resultados considerados relevantes”. Nessa perspectiva, a avaliação de políticas públicas é compreendida como um exame contínuo sistemático e objetivo, voltado a aferir eficiência, eficácia, relevância, sustentabilidade e impacto das políticas públicas.

Jannuzzi (2024) reforça que o Monitoramento e Avaliação de políticas e programas públicos constitui um campo de estudos aplicados que conta com uma crescente produção e intensa disputa técnica no país e no exterior. Com o aumento do uso mais intensivo de informação e conhecimento no campo de Avaliação de políticas públicas o mesmo vai “(...) alargando seu escopo de preocupações temáticas e instrumentos metodológicos, passando a cobrir além de estudos sobre os resultados e impactos das políticas e programas, pesquisas diagnósticas e de implementação dos mesmos” (Jannuzzi, 2024, p. 146).

Em síntese, em que pesem as variadas concepções, a avaliação de políticas públicas é central para esta pesquisa, já que se intenciona realizar uma avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório compreendido como instrumento das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

Situando o presente estudo no campo de avaliação de políticas públicas e as perguntas levantadas por Gussi e Oliveira (2016), tem-se que o propósito de avaliar o instituto do estágio probatório é buscar compreender em que medida esse instituto está estruturado e implementado de forma a cumprir seus objetivos institucionais, considerando os seus efeitos no desenvolvimento da carreira dos servidores e no fortalecimento da gestão pública. Entende-se, com isso, que as partes interessadas neste tipo de pesquisa podem incluir gestores públicos,

servidores públicos, sindicatos, cidadãos e ainda pesquisadores que estudam a área de administração pública. Por fim, esta avaliação busca fornecer informações sólidas baseadas em evidências, contribuindo assim para o aprimoramento do instituto do estágio probatório e das práticas de gestão de pessoas a ele associadas.

### 3.2 A avaliação de políticas públicas

A avaliação de políticas públicas é importante ferramenta utilizada para analisar o impacto e efetividade das ações governamentais na sociedade. Boullosa *et al.* (2021) apontam para a existência de múltiplas acepções e conceitos sobre avaliação, já que a lógica de avaliar é um fenômeno objetivo e ordenado para aferir resultados, eficácia, eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade sobre algum objeto de política pública, programa e/ou projeto. Segundo Souza (2006), após desenhadas e formuladas, as políticas públicas são implementadas, podendo, assim, serem submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) destacam a dificuldade em se definir o termo “avaliação”, em uma definição mais simples a avaliação é a determinação do valor ou mérito de um objeto de avaliação, já em uma definição mais extensa “(...) a avaliação é a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios” (Worthen; Sander; Fitzpatrick, 2004, p. 35). Para estes autores, a avaliação se utiliza de métodos de pesquisa e julgamento como:

1. Determinação de padrões para julgar a qualidade e concluir se esses padrões devem ser relativos ou absolutos;
2. Coleta de informações relevantes;
3. Aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância. Leva a recomendações cuja meta é otimizar o objeto de avaliação em relação a seu(s) propósito(s) futuro(s). (Worthen; Sander; Fitzpatrick, 2004, p. 36).

Silva (2013) destaca que a avaliação de políticas e programas sociais é um movimento do processo de políticas públicas que deve estar articulado com a formulação e implementação de políticas públicas de corte social e como modalidade de pesquisa social aplicada. Para a autora, a avaliação de políticas públicas e programas sociais não deve ser um processo isolado, mas sim deve ser realizada de forma sistemática, com o uso de métodos e técnicas adequados, gerando informações úteis para o aprimoramento das políticas públicas.

Weiss (1997) acrescenta ainda que a avaliação de políticas públicas envolve uma avaliação sistemática do funcionamento e/ou dos resultados de uma política, em comparação com um conjunto de padrões explícitos ou implícitos, como forma de contribuir para a melhoria dessa mesma política. “A avaliação de políticas públicas é um conceito polissêmico, que articula distintos referenciais teóricos e abordagens metodológicas a partir de diversas áreas do conhecimento. No caso brasileiro, assume-se que a avaliação está inserida em um campo transversal, vinculando distintos atores institucionais de forma fluída e dispersa” (Boulossa *et al.*, 2021, p. 3).

Já o modelo de avaliação focada na utilização (*Utilization-Focused Evaluation*) elaborado por Patton (1997) tem como premissa que as avaliações devem ser julgadas pela sua utilidade e serventia, devendo esse processo ser facilitado pelos avaliadores que devem considerar cuidadosamente o planejamento da avaliação do início ao fim.

No Quadro 6 é possível observar um resumo de todas as definições e considerações referentes a avaliações de políticas públicas dos autores citados neste capítulo.

Quadro 6 - Definições e considerações de avaliações de políticas públicas

<b>Definições e considerações de avaliações de políticas públicas</b>	<b>Autor(es)</b>
Devem ser julgadas pela sua utilidade e serventia, devendo esse processo ser facilitado pelos avaliadores que devem considerar cuidadosamente o planejamento da avaliação do início ao fim	Patton (1997)
Envolve uma avaliação sistemática do funcionamento e/ou dos resultados de uma política, em comparação com um conjunto de padrões explícitos ou implícitos, como forma de contribuir para a melhoria dessa mesma política	Weiss (1997)
Identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor, qualidade, utilidade, eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios	Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004)
É um movimento do processo de políticas públicas que deve estar articulado com a formulação e implementação de políticas públicas de corte social e como modalidade de pesquisa social aplicada.	Silva (2013)
É um campo polissêmico que articula diferentes referenciais teóricos e abordagens metodológicas a partir de diversas áreas de conhecimento	Boulossa <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que, por meio das diversas considerações e definições postuladas pelos autores no Quadro 6, é possível observar um processo de mudanças e evolução do conceito ao longo

do tempo. Patton (1997) ressalta a importância da avaliação como um instrumento prático enquanto Weiss (1997) amplia essa perspectiva com a introdução de um processo sistemático e comparativo com o uso de critérios implícitos e explícitos. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) também introduzem a utilização de critérios bem definidos que devem aferir valor e eficácia às políticas públicas, onde já se observa uma crescente preocupação com o rigor metodológico e objetividade nas avaliações. Silva (2013), amplia ainda mais o conceito de avaliação de políticas públicas como um processo contínuo e articulado com a formulação e implementação das políticas. Por fim, Boullosa *et al.* (2021) refletem um estado mais atualizado do campo ao caracterizá-lo como tendo um aspecto polissêmico e multidisciplinar lidando com diferentes abordagens, referenciais teóricos, conceitos, teorias etc.

De forma convergente, apesar da pluralidade de enfoques, observa-se que os autores partilham alguns pontos centrais, como a compreensão da avaliação como um processo aplicado, articulado ao ciclo de políticas públicas e aos instrumentos que as operacionalizam, e como mecanismo capaz de produzir informações relevantes para apoiar decisões e aprimorar a gestão pública. Todavia, essa convergência não autoriza a compreensão da avaliação de políticas públicas como um campo homogêneo ou marcado por um percurso linear. Conforme destaca Gussi (2016), trata-se de um campo em permanente construção, no qual coexistem abordagens predominantemente técnico-instrumentais, voltadas à mensuração de resultados, e abordagens de caráter mais analítico e interpretativo, que enfatizam os processos, os contextos institucionais e os atores envolvidos. Nesse sentido, a pluralidade teórica e metodológica constitui uma característica estruturante do campo, sem que isso implique a superação ou substituição de determinadas abordagens por outras.

### 3.3 Efetividade de políticas públicas

A efetividade é um conceito central na avaliação de políticas públicas e, por esse motivo, tem sido abordada sob diferentes perspectivas na literatura. Rahimli (2020) destaca que a sociedade espera que o Estado entregue serviços públicos orientados por princípios como equidade, igualdade, disponibilidade, eficiência e responsabilidade. Nessa perspectiva, a efetividade de uma política pública não pode ser compreendida apenas em termos de resultados formais, mas deve ser considerada à luz da capacidade governamental de assegurar tais princípios na prestação de serviços à população.

Outros estudos enfatizam que a efetividade das políticas públicas também está relacionada às condições de implementação e às práticas de gestão adotadas no âmbito das

organizações públicas. Kim e Holzer (2016) indicam que o aprimoramento da efetividade depende, em grande medida, do apoio e do engajamento dos servidores, o que está associado à aceitação dos processos de avaliação de desempenho, especialmente quando estes são percebidos como justos, transparentes e orientados ao desenvolvimento profissional. De forma complementar, Vu *et al.* (2019) apontam que a clareza de objetivos, a transparência, o *feedback* e a existência de canais abertos de comunicação contribuem para o alcance dos objetivos pretendidos pela Administração Pública. Nessa linha, Luz e Figueiredo Filho (2018) associam a efetividade à avaliação da qualidade dos serviços públicos, reforçando a compreensão de que a atuação estatal deve resultar em melhorias concretas para a sociedade.

Abrucio (1997) conceitua que efetividade é, acima de tudo, a prestação de bons serviços pelo governo sob a ótica da qualidade que passa a ser incorporada pelo modelo gerencial. O autor ressalta ainda que são “os usuários dos equipamentos sociais que de fato podem avaliar a qualidade dos programas governamentais” (Abrucio, 1997, p. 18), ou seja, os beneficiários de uma política pública possuem uma visão privilegiada para avaliar a efetividade, já que estão diretamente envolvidos na prestação e no recebimento desses serviços.

Neste estudo foi utilizada a conceituação de efetividade conforme a interpretação de Silva (2013), na qual a efetividade se considera como a capacidade de uma política ou programa social de alcançar os objetivos a que se propôs, ou seja, a efetividade considera “os impactos diretos e indiretos dos serviços prestados na vida do público usuário e da comunidade” (Silva, 2013, p. 119). No presente trabalho, este conceito é entendido em sentido amplo contemplando resultados (produtos do programa), mudanças (alterações na realidade de atuação provocadas pela implementação da política) e efeitos (consequências esperadas ou não que afetam o meio social e institucional). A autora discute ainda os diferentes tipos de efetividade que incluem:

- Efetividade técnica que aborda a capacidade de uma política ou programa social de alcançar seus objetivos de forma eficaz;
- Efetividade política que aborda a capacidade de uma política ou programa social de ser implementada de forma eficaz;
- Efetividade social que aborda a capacidade de uma política ou programa social de causar um impacto positivo na sociedade.

No presente estudo, essas dimensões são interpretadas à luz das características específicas do instituto do estágio probatório. Assim, a efetividade técnica refere-se ao grau de alcance dos objetivos institucionais do estágio probatório, bem como à adequação dos

instrumentos, critérios e procedimentos utilizados no processo avaliativo. A efetividade político-legal diz respeito à consistência do arcabouço normativo que regula o instituto, incluindo a legislação e os normativos administrativos que disciplinam sua aplicação, bem como às condições institucionais que viabilizam sua implementação. A efetividade social refere-se aos efeitos produzidos no contexto organizacional e na trajetória profissional dos servidores, bem como às possíveis repercussões no funcionamento da Administração Pública. As três dimensões são compreendidas como analiticamente distintas, ainda que inter-relacionadas, admitindo-se que o instituto possa apresentar níveis diferenciados de efetividade em cada uma delas.

Observando-se ainda as contribuições de Rahimli (2020), Kim e Holzer (2016), Vu *et al.* (2019) e Luz e Figueiredo Filho (2018) acerca da efetividade de políticas públicas, evidencia-se a centralidade da participação dos servidores na implementação dessas políticas. Nessa perspectiva, ao tratar da participação dos colaboradores para a efetividade de uma política pública, destacam-se os seguintes aspectos:

- ser envolvidos no processo de planejamento e implementação das políticas públicas;
- se sentir comprometidos com a política pública e acreditar que ela é importante;
- receber feedback sobre seu desempenho e ter a oportunidade de desenvolver suas habilidades;
- ter um canal aberto de comunicação com seus superiores;
- ter recompensas pelo seu bom desempenho.

À luz da discussão desenvolvida neste capítulo, compreende-se, neste estudo, o estágio probatório como um instituto jurídico-administrativo inserido nas políticas de gestão de pessoas, cuja avaliação demanda um olhar que vá além da verificação formal de resultados ou do cumprimento de requisitos normativos. A articulação entre os aportes da avaliação de políticas públicas e o conceito de efetividade permite avaliar o EP não apenas como um mecanismo administrativo de controle do ingresso no serviço público, mas como um processo institucional complexo, atravessado por normas, práticas, relações de poder e sentidos atribuídos pelos diferentes atores envolvidos. Nesse sentido, avaliar a efetividade do estágio probatório implica considerar simultaneamente seu desenho normativo, suas condições de implementação e os efeitos produzidos no cotidiano organizacional e na trajetória dos servidores. Essa compreensão fundamenta a opção analítica adotada nesta pesquisa, que combina a noção de efetividade proposta por Silva (2013) com elementos da avaliação em profundidade de Rodrigues (2008), retomados e operacionalizados no capítulo metodológico.

Assim, tem-se que os conceitos-chave utilizados neste estudo são os conceitos de avaliação de desempenho, estágio probatório e efetividade. A avaliação de desempenho é compreendida neste estudo como o principal mecanismo operacional por meio do qual o EP se materializa na prática administrativa, constituindo o instrumento central de verificação da aptidão e capacidade dos servidores para o exercício do cargo público. **Avaliar o desempenho** pode ser definido como "um fenômeno objetivo e ordenado para aferir resultados, eficácia, eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade sobre algum objeto de política pública, programa e/ou projeto" (Boullosa *et al.*, 2021, p. 4). **Estágio probatório** é o período ao qual o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito "(...) durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade; responsabilidade" (Brasil, 1990). **Efetividade** é a capacidade de uma política ou programa social de alcançar os objetivos a que se propôs (Silva, 2013). Na escolha destes conceitos (avaliação de desempenho, estágio probatório e efetividade) levou-se em conta tanto o foco dos estudos dos autores como também o contexto político e a legislação específica sobre o tema.

Estes são conceitos essenciais para este estudo pois fornecem uma abordagem abrangente e coerente sobre a avaliação de desempenho, o estágio probatório e a efetividade de políticas públicas permitindo, assim, uma avaliação aprofundada e criteriosa dos processos, resultados, da influência e dos efeitos do instituto do estágio probatório na APF.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são tratados as opções metodológicas e os procedimentos adotados para avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório, enquanto instrumento das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, em um estudo de caso único no Instituto Nacional de Câncer (INCA). A abordagem escolhida foi a qualitativa, de corte-transversal, com desenho exploratório-descritivo, ancorada em dois referenciais analíticos que estruturam tanto a coleta quanto a interpretação dos dados empíricos:

- Avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008) – orienta a análise do conteúdo e dos conceitos do instituto, da trajetória institucional, do contexto político-institucional e de suas dimensões temporal e territorial;
- Dimensões de efetividade (Silva, 2013) – analisada nas dimensões político-legal, técnica e social aplicadas ao instituto do EP.

Ressalta-se que, embora o estudo dialogue com procedimentos da análise de conteúdo conforme Bardin (2016), o tratamento empírico adotado caracteriza-se prioritariamente como uma análise de contexto das entrevistas, orientada pela articulação entre o desenho normativo da política, as condições institucionais de sua implementação e as percepções dos atores sociais envolvidos. Assim, por exemplo, as entrevistas não são analisadas apenas como unidades textuais categorizáveis, mas como expressões situadas a partir das experiências institucionais dos sujeitos, interpretadas à luz da avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008) e das dimensões de efetividade (Silva, 2013).

A organização do capítulo está estruturada da seguinte forma: na Seção 4.1, apresentam-se a opção metodológica e os conceitos operacionais utilizados (desempenho, competências, efetividade), bem como a articulação entre avaliação em profundidade e dimensões da efetividade. A Seção 4.2, o *locus* da pesquisa. A Seção 4.3 apresenta o método, a classificação, a estratégia e as técnicas de pesquisa adotada. A Seção 4.4 caracteriza a amostra documental e os participantes das entrevistas realizadas. A Seção 4.5 explicita os procedimentos de coleta e tratamento dos dados empíricos. Por fim, a Seção 4.6 apresenta a análise de contexto, na qual entrevistas e normativos são interpretados de forma articulada, à luz dos referenciais teórico-metodológicos adotados.

### 4.1 Opção metodológica

Quanto ao desenho de pesquisa, este estudo se caracteriza como um estudo de caso qualitativo, tendo como *locus* o Instituto Nacional de Câncer (INCA), com foco na avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório enquanto instrumento das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Além disso, esta seção explicita a estratégia analítico-metodológica adotada, detalhando como os referenciais de Rodrigues (2008) e Silva (2013) foram operacionalizados e articulados aos objetivos específicos do estudo.

Uma vez que o estágio probatório se organiza em torno da aferição do desempenho do servidor público, torna-se necessário explicitar o sentido atribuído ao desempenho no contexto empírico desta pesquisa, uma vez que essa noção orienta os instrumentos de avaliação utilizados no EP e constitui referência para a interpretação dos dados coletados.

No contexto do estágio probatório, o desempenho refere-se ao modo como o servidor executa suas atribuições e atende aos critérios estabelecidos para a avaliação durante o período probatório. Bendassolli e Malvezzi (2013) definem desempenho como um conjunto de comportamentos ou ações exibidas em determinadas situações e dependem da compreensão tácita ou explícita, do que seja esperado, ou seja, o desempenho se mostra ligado à compreensão dos esquemas compartilhados que organizam cognitivamente uma determinada situação e interação social.

Bendassolli e Malvezzi (2013) ressaltam ainda que o trabalho é uma atividade eminentemente social, pois geralmente envolve equipes, coordenação de esforços e compartilhamento de objetivos. Segundo Lewis (2015), quando as pessoas passam por processos de avaliação de desempenho, elas mudam o seu comportamento, se os indivíduos estão cientes de que o produto de seu trabalho será transformado em dados coletados que serão utilizados de alguma forma que afete o seu trabalho, então eles certamente reagirão. "É por isso que se diz que as organizações – e, por extensão, as avaliações – são resultado de interações construídas e que as relações estabelecidas são decisivas para compreender como se estruturam" (Gussi; Oliveira, 2016, p. 92).

Costa, Moraes Junior e Rosário (2014) destacam a diferença do ritmo dos acontecimentos em organizações públicas (consideradas retrógradas) e do mundo corporativo (considerado competitivo). No entanto, o setor público sofre com as inevitáveis mudanças provocadas pela realidade política, econômica e social mundial e pela legislação brasileira que busca atender aos apelos da sociedade que exige melhorias nos serviços públicos que são financiados pelo contribuinte e usuários destes mesmos serviços. Este fator traz desafiantes paradigmas e tendências no que se refere ao gerenciamento do desempenho de pessoas, ao desenvolvimento de habilidades e competências. Ressalta-se ainda que desempenho não é o

mesmo que habilidade e competências, embora estejam relacionados. O desempenho está diretamente vinculado à entrega de resultados e à efetividade no setor público, enquanto habilidades e competências estão mais ligadas ao desenvolvimento das capacidades individuais dos trabalhadores como, por exemplo, conhecimentos técnicos, comportamentais e estratégicos (Costa; Morais Júnior; Rosário, 2014). No caso do estágio probatório, essa distinção adquire relevância, já que os critérios de avaliação previstos se concentram no desempenho imediato, enquanto a noção de competências envolve dimensões mais amplas de formação e desenvolvimento. Essa diferenciação conceitual, portanto, é útil como referência para compreender o processo avaliativo examinado nesta pesquisa.

Lima e D'Ascenzi (2019) apontam que a literatura sobre o tema de avaliação de políticas públicas apresenta uma ampla gama de metodologias, fundamentadas em diferentes critérios e premissas. Tal diversidade é derivada das limitações implicadas em cada uma delas, ou seja, é possível se explorar diferentes visões e funções quando se fala em avaliações de políticas públicas. Como exemplo, podem-se citar: a avaliação de impacto, a avaliação de processo, a avaliação de sustentabilidade, entre outras. Cada tipo busca mensurar um aspecto específico da política pública que é avaliada.

Neste estudo, utilizou-se como base a avaliação em profundidade proposta por Rodrigues (2008) que se mostra uma escolha apropriada, pois permite fazer uma avaliação detalhada de como o instituto do estágio probatório vem sendo operacionalizado no contexto institucional, com a identificação de suas limitações, potencialidades e fatores que podem contribuir para o seu aprimoramento.

Rodrigues (2008) e Gussi e Oliveira (2016) destacam que a avaliação em profundidade se estrutura em quatro dimensões — contexto da formulação, construção de trajetória das políticas, análise de conteúdo e extensão temporal e territorial. O Quadro 7 – Operacionalização da avaliação em profundidade apresenta, de forma sistematizada, como cada uma dessas dimensões foi operacionalizada neste estudo em articulação direta com os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 7 - Operacionalização da avaliação em profundidade

Dimensão	Definição da dimensão	Estratégia adotada	Objetivos específicos vinculados
Contexto da formulação da política	Levantamento de dados sobre o momento político e as condições socioeconômicas que moldaram o instituto.	Análise das condições políticas, administrativas e socioeconômicas que influenciaram o EP, a partir dos marcos legais e agendas de governo discutidos no capítulo sobre o histórico da legislação em articulação com normativos específicos do INCA.	<b>A. A.</b> Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira.
Construção de trajetória das políticas	Identificação da dinâmica, o grau de coerência e dispersão do instituto nas diferentes hierarquias institucionais	Reconstrução histórica do percurso do estágio probatório no Brasil, identificando continuidades, mudanças e coerência nas reformas administrativas e arranjos institucionais, conforme apresentado no capítulo sobre o histórico da legislação.	<b>A.</b> Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira.
Análise de conteúdo	Considera os objetivos que atendem aos critérios, dinâmica de implantação, acompanhamento e avaliação; bases conceituais compostas por valores, conceitos e noções centrais do objeto analisado, bem como a coerência interna que lida com a não contradição entre bases conceituais, implementação e os itens priorizados para acompanhamento, monitoramento e avaliação.	Exame da coerência interna do instituto do estágio probatório, levando em consideração os seus objetivos, critérios de avaliação, bases conceituais, valores e noções centrais, em articulação com sua implementação normativa.	<b>B.</b> Avaliar os instrumentos e critérios de avaliação de desempenho utilizados durante o processo de estágio probatório no INCA.

Dimensão temporal e territorial	Entendimento do percurso histórico e institucional do EP levando-se em conta os atores envolvidos e as especificidades locais e a historicidade da instituição.	Consideração da evolução normativa e prática do estágio probatório, situando o contexto do INCA e da carreira de Ciência e Tecnologia.	C. Descrever a percepção dos atores institucionais envolvidos no processo de estágio probatório sobre a efetividade desse instituto no INCA, considerando sua multidimensionalidade.
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Com esse propósito metodológico, os desenvolvimentos e usos de cada uma das quatro dimensões são primordiais para os encaminhamentos do campo compreensivo em avaliação de políticas públicas.

As quatro dimensões da avaliação em profundidade proposta por Rodrigues (2008) estabelecem dimensões analíticas que se conectam diretamente às três dimensões relativas ao conceito de efetividade de políticas públicas apresentado por Silva (2013). O Quadro 8 apresenta a correlação entre as dimensões da avaliação em profundidade com os objetivos específicos mencionados no capítulo de Introdução (item 1.2.2) e com as dimensões de efetividade de Silva (2013).

Quadro 8 - Correspondência entre dimensões da avaliação em profundidade, efetividade e objetivos específicos

Dimensão da avaliação em profundidade	Objetivos específicos	Dimensões de efetividade
Contexto da formulação	A. Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira.	Político-legal

Construção de trajetórias políticas	<b>A.</b> Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira.	Político-legal
Análise de conteúdo	<b>B.</b> Avaliar os instrumentos e critérios de avaliação de desempenho utilizados durante o processo de estágio probatório no INCA.	Técnica
Extensão temporal e territorial	<b>C.</b> Descrever a percepção dos atores institucionais envolvidos no processo de estágio probatório sobre a efetividade desse instituto no INCA, considerando sua multidimensionalidade	Social

Fonte: Elaboração própria

Assim, tem-se que a dimensão do contexto da formulação que busca compreender as condições políticas e socioeconômicas formadoras da política pública, encontra ressonância na dimensão político-legal sendo vinculada ao objetivo específico ‘A’ (Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira). A construção de trajetórias políticas também converge com a dimensão político-legal, ao examinar a capacidade de implementação da política, permanecendo associada a esse mesmo objetivo. A análise de conteúdo, que examina os objetivos, a implementação e as bases conceituais do instituto avaliado, relaciona-se com a dimensão técnica e ao objetivo específico ‘B’ (avaliar os instrumentos e critérios de avaliação de desempenho articulação utilizados durante o processo de estágio probatório), na medida em que se volta à coerência interna e a capacidade de alcançar

os objetivos. Por fim, a extensão temporal e territorial, que considera o percurso histórico e institucional do EP em diferentes contextos, abrange a dimensão social e o objetivo específico ‘C’ (Descrever a percepção dos atores institucionais envolvidos no processo de estágio probatório sobre a efetividade desse instituto no INCA, considerando sua multidimensionalidade), uma vez que permite examinar sua implementação, o alcance dos objetivos e os seus efeitos no contexto organizacional e institucional.

A articulação entre os dois modelos teóricos - a avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008) e o conceito multidimensional de efetividade (Silva, 2013), ocorre por meio da correspondência estabelecida entre as dimensões analíticas de cada modelo e os objetivos específicos do estudo, conforme apresentado nos quadros anteriores. Essa correspondência permite relacionar a análise do contexto e da trajetória institucional às dimensões político-legais, a análise de conteúdo à dimensão técnica e a dimensão temporal e territorial à dimensão social, possibilitando uma abordagem abrangente e multidimensional para a avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório na APF. Esta integração dos referenciais teóricos, diretamente vinculados aos objetivos específicos da tese, permite uma leitura integrada do instituto do estágio probatório, pois leva em consideração aspectos históricos, legais, técnicos e sociais, avaliando sua capacidade de produzir resultados para o serviço público e das práticas de gestão de pessoas.

Em síntese, a articulação entre a noção de efetividade proposta por Silva (2013) e a avaliação em profundidade de Rodrigues (2008) fundamenta a opção analítico-metodológica adotada neste estudo, permitindo uma leitura integrada do instituto do estágio probatório. Essa abordagem contribui para a construção de um diagnóstico aprofundado sobre o estado do instituto na Administração Pública Federal e apresenta potencial de replicação em futuras pesquisas de avaliação de políticas públicas.

#### 4.2 O *locus* da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Câncer (INCA)<sup>7</sup>, órgão federal vinculado ao Ministério da Saúde, que atua como referência nacional na formulação, coordenação e execução das ações de prevenção, controle e tratamento do câncer no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). O INCA é o órgão auxiliar do Ministério da Saúde no

---

<sup>7</sup> O autor é servidor público federal, ocupante do cargo de Analista em Ciência e Tecnologia, e exerce suas atividades profissionais no Instituto Nacional de Câncer (INCA), instituição que constitui o *locus* empírico desta pesquisa.

desenvolvimento e coordenação das ações integradas para a prevenção e o controle do câncer no Brasil (INCA, 2024a), desempenhando funções estratégicas nas áreas de assistência oncológica, ensino, pesquisa, vigilância epidemiológica e apoio técnico à formulação de políticas públicas.

A escolha do INCA como *locus* empírico desta tese justifica-se por sua elevada complexidade institucional e pela centralidade de sua força de trabalho altamente especializada, composta por servidores de diferentes carreiras, com forte predominância da área de Ciência e Tecnologia. Trata-se de uma organização que demanda elevado nível de qualificação técnica, autonomia profissional e capacidade de atuação interdisciplinar, características que conferem especificidade às práticas de gestão de pessoas e aos processos avaliativos, em especial no estágio probatório. Ao mesmo tempo, o INCA integra a estrutura da Administração Pública Federal e está submetido ao mesmo arcabouço normativo que regula o estágio probatório no serviço público federal, o que permite analisar o instituto em um contexto organizacional concreto, preservando sua inserção no quadro mais amplo da APF.

De acordo com a página institucional do INCA no site do MS, a missão, visão e valores do INCA são respectivamente (INCA, 2024a):

- a) Missão - desenvolver trabalho de excelência na prestação de assistência, ensino, pesquisa, prevenção e vigilância para o controle do câncer, de modo a impactar o fortalecimento do SUS para a melhoria da saúde da população;
- b) Visão - O INCA será reconhecido como uma instituição de referência nas ações integradas para o controle do câncer no Brasil e no cuidado de sua população e de sua força de trabalho em 2027;
- c) Valores – comprometimento, ética, sustentabilidade, empatia, inovação.

No que se refere à sua estrutura organizacional, com base no Decreto Presidencial nº 3.496/2000 (Brasil, 2000) foram criadas cinco unidades assistenciais do INCA que são independentes administrativamente contando com equipes de saúde próprias, que permitiram a descentralização dos serviços prestados (Barreto, 2005):

1. Hospital do Câncer I (HC-I) – principal unidade hospitalar e a de maior complexidade tecnológica;
2. Hospital do Câncer II (HC-II) – responsável pelos atendimentos ambulatoriais e internações de adultos nos Serviços de Ginecologia e Oncologia Clínica;
3. Hospital do Câncer III (HC-III) – unidade destinada ao diagnóstico e tratamento do câncer de mama;
4. Hospital do Câncer IV (HC-IV) – unidade que funciona em um prédio anexo ao HC-III com a finalidade de oferecer cuidados paliativos aos pacientes;
5. Centro Nacional de Transplante de Medula Óssea (CEMO) – responsável pelo tratamento de doenças hematológicas, transplantes de medula óssea e abriga também o

Registro Nacional de Doadores de Medula Óssea (REDOME) e o Banco de Células de Sangue de Cordão Umbilical e Placentário (BSCUP).

Essa configuração descentralizada e multifuncional produz contextos de trabalho heterogêneos, nos quais o estágio probatório é vivenciado de formas distintas, a depender da unidade, da chefia imediata e das condições locais de acompanhamento do desempenho.

Quanto a seu corpo funcional, o INCA possui servidores de três carreiras diferentes: Ciência e Tecnologia (C&T); Previdência, Saúde e Trabalho (PST) e Desenvolvimento de Políticas Sociais (DPS). O INCA consta ainda com servidores na modalidade de Contrato Temporário da União (CTU) e profissionais terceirizados, cujo quantitativo total se observa no Quadro 9 (INCA, 2024d).

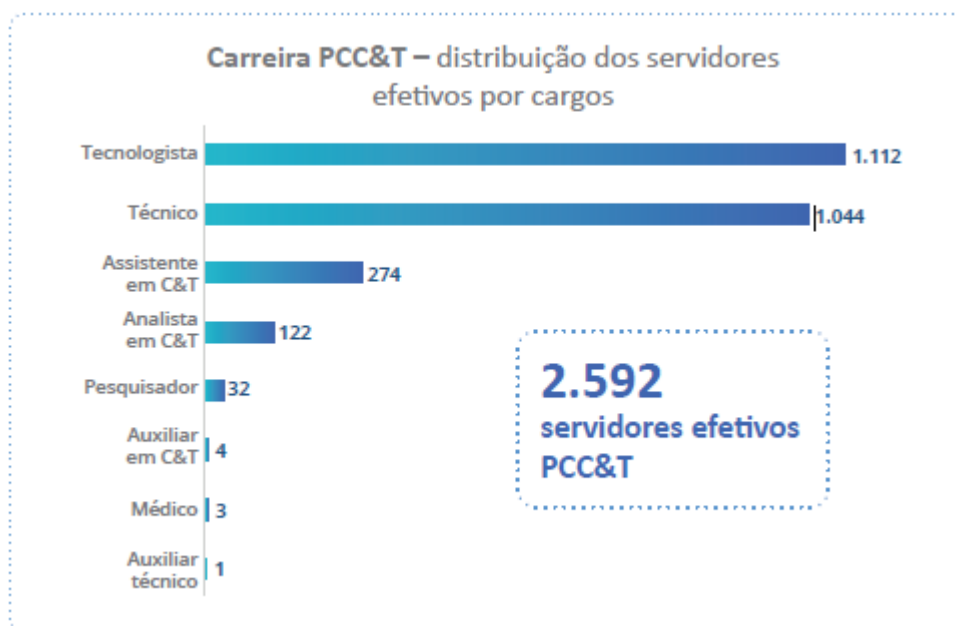
Quadro 9 - Composição da Força de Trabalho do INCA

<b>Força de trabalho</b>	
Servidores públicos efetivos	2630
Servidores públicos temporários	270
Profissionais terceirizados	2014
<b>Total</b>	<b>4914</b>

Fonte: Relatório de Gestão 2023 (COGEP/INCA).

O INCA integra o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia (PCC&T) da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais que foi instituído pela Lei nº 8.691 de 28 de julho de 1993 (Brasil, 1993). A distribuição no INCA dos 2592 servidores efetivos do PCC&T está disposta em diversos cargos de nível superior (Tecnologistas, Analistas em C&T, Pesquisadores e Médicos), de nível médio (Técnicos e Assistentes em C&T) e de nível fundamental (Auxiliares em C&T) conforme se pode observar no Gráfico 2 (INCA, 2024d).

Gráfico 2 - Carreira PCC&amp;T - distribuição dos servidores efetivo por cargo



Fonte: Relatório de Gestão 2023 (INCA, 2024d).

No âmbito da gestão do desempenho, o INCA adota tanto avaliações periódicas associadas a gratificações de desempenho quanto as avaliações específicas do estágio probatório, destinada aos servidores recém-ingressos.

Dessa forma, a escolha do INCA como local de pesquisa empírica deste estudo fundamenta-se tanto em sua importância estratégica para a saúde pública nacional, quanto em sua complexidade organizacional e nos desafios relacionados à gestão de uma força de trabalho diversificada e altamente qualificada. Essas características tornam a instituição particularmente adequada para um estudo de caso sobre a efetividade do EP, pois permite observar o funcionamento do instituto em um contexto organizacional complexo, no qual as exigências de qualificação e coordenação institucional tornam mais visíveis as potencialidades e limitações de sua implementação.

Nesse contexto, o estágio probatório assume relevância particular, não apenas como requisito formal para a aquisição da estabilidade, mas como momento crítico de socialização organizacional, definição de expectativas institucionais e consolidação de práticas profissionais. A diversidade de carreiras, a heterogeneidade das unidades e as pressões sobre as estruturas de gestão tornam o INCA um ambiente privilegiado para a avaliação da efetividade do estágio probatório enquanto instrumento das políticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere às condições concretas de sua implementação.

### 4.3 Estratégias e técnicas de pesquisa

No âmbito do estudo de caso qualitativo adotado nesta pesquisa foram utilizadas estratégias e técnicas de investigação próprias da abordagem qualitativa. A investigação qualitativa tem como propósito compreender fenômenos sociais a partir dos significados atribuídos pelos atores envolvidos, buscando apreender processos, percepções e contextos, mais do que estabelecer relações causais ou generalizações estatísticas. Nesse sentido, Demo (2005) destaca que a compreensão de problemas sociais requer uma aproximação analítica com o contexto em que se manifestam, permitindo ao pesquisador captar sua complexidade e dinamicidade.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa mobiliza diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e técnicas de coleta, análise e interpretação de dados, sendo especialmente adequada para estudos que buscam compreender fenômenos institucionais em profundidade.

O desenho de pesquisa adotado foi o de corte transversal, caracterizado pela coleta de dados em um momento específico no tempo. De acordo com Creswell (2010), esse tipo de desenho permite a análise de fenômenos tal como se apresentam em determinado contexto histórico-institucional, sendo apropriado para estudos que visam compreender configurações, práticas e percepções em um dado período.

Conforme a taxonomia proposta por Vergara (2000), quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como exploratória, por tratar de um tema ainda pouco sistematizado no campo da avaliação de políticas públicas e descritiva, ao buscar expor características, arranjos normativos e percepções dos atores envolvidos no processo de estágio probatório. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, apoiada em livros, artigos científicos e documentos normativos e institucionais, bem como de pesquisa empírica baseada em entrevistas com atores institucionais envolvidos no processo de estágio probatório.

No presente cenário da abordagem qualitativa, a estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso único, tendo como foco a avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório na APF, tomando como caso empírico os servidores da carreira de Ciência e Tecnologia que desempenham suas funções no INCA, organização vinculada ao Ministério da Saúde. Alves-Mazzotti caracteriza como estudos de casos mais comuns:

os que focalizam apenas em uma unidade: um indivíduo (como os “casos clínicos” descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola,

um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola) (Alves-Mazzotti, 2006, p. 640).

Yin (2015) afirma ainda que se pode utilizar o estudo de caso quando deliberadamente se quer lidar com condições contextuais, que são altamente pertinentes ao fenômeno estudado, como ocorre no exame de políticas institucionais inseridas em contextos organizacionais específicos. Nessa perspectiva, o INCA é tratado como contexto empírico de investigação, a partir do qual se busca compreender o funcionamento do instituto do estágio probatório no âmbito da Administração Pública Federal.

Quanto às técnicas que foram utilizadas nesta pesquisa para coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas semiestruturadas possibilitaram captar percepções, experiências e interpretações dos atores envolvidos no processo de estágio probatório. Conforme Creswell (2010), esse tipo de entrevista favorece a emergência de narrativas e significados a partir de questões abertas, permitindo flexibilidade na condução da investigação.

Flick (2014) estabelece alguns tipos de procedimentos que podem ser utilizados: entrevista online (que pode ser organizada quando houver dificuldade para ser realizada presencialmente), entrevista por e-mail (onde as perguntas são enviadas por e-mail para os entrevistados sendo necessária a construção de uma relação temporal harmônica) e a entrevista presencial. Neste estudo, a maior parte das entrevistas foi realizada de forma online, recurso que possibilitou ampliar a participação de servidores em diferentes contextos organizacionais e geográficos, sem comprometer a qualidade das interações.

#### 4.4 Amostra Documental e as Entrevistas

##### 4.4.1 Amostra documental

Este estudo utilizou documentos normativos e institucionais relacionados ao processo de estágio probatório, os quais foram analisados como elementos constitutivos do contexto político-legal e organizacional do instituto, contribuindo para a interpretação articulada dos dados empíricos. Os documentos normativos específicos considerados para este estudo foram:

- Portaria n° 65 de 10 de janeiro de 2012 que “estabelece critérios e procedimentos para avaliação especial de desempenho dos servidores em estágio probatório no âmbito do Ministério da Saúde” (Brasil, 2012, p. 1);
- Ofício Circular n° 510 de 31 de maio de 2023 que especifica as ausências, licenças e afastamentos que suspendem ou não o estágio probatório (MGI, Ofício Circular n° 510/2023);
- Nota técnica n° 15024 de 30 de maio de 2023 que complementa a informação sobre as ausências, licenças e afastamentos que suspendem ou não o estágio probatório (MGI, Nota Técnica n° 15024/2023);
- Decreto n° 12.374 de 06 de fevereiro de 2025 que “dispõe sobre os critérios e os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (...)” (Brasil, 2025).

No âmbito institucional, utilizou-se também um documento interno do INCA denominado ‘Perguntas e Respostas sobre Avaliação de Desempenho de servidor em Estágio Probatório’ (pêndice B). Esse material foi elaborado pela área de Gestão de Pessoas do INCA com a finalidade de orientar os servidores recém-ingressos quanto aos procedimentos relacionados ao estágio probatório, buscando responder dúvidas frequentes e sistematizando instruções de caráter prático.

#### 4.4.2 As entrevistas

##### 4.4.2.1 Perfis institucionais dos entrevistados participantes

Os participantes da pesquisa são os servidores públicos da carreira de Ciência e Tecnologia do Instituto Nacional de Câncer (INCA), vinculados ao Ministério da Saúde, integrantes da Administração Pública Federal.

Segundo Gussi (2016), quando se faz a avaliação de políticas públicas, os distintos atores sociais que participam do processo devem ser incorporados à mesma. Com base nessa abordagem, compreende-se que uma avaliação em profundidade de uma política, programa ou projeto tem por pressuposto conhecer os diferentes atores institucionais e destinatários desta. Nesse sentido, os atores principais deste estudo seriam: os servidores que são avaliados, os

servidores que exercem essa avaliação e os gestores do processo da avaliação de estágio probatório. Quanto aos atores institucionais que participaram desta pesquisa tem-se três perfis:

- Avaliadores – servidores públicos de carreira que possuem cargo de chefia/supervisão, estáveis e responsáveis pela gestão do setor em que atuam;
- Avaliados – servidores nomeados para cargos de provimento efetivo que estão passando ou já concluíram o processo avaliativo do estágio probatório;
- Gestores do processo – servidores da área de Gestão de Pessoas que auxiliam tanto os avaliadores quanto os avaliados durante toda a duração do estágio probatório e que possuíam profundo conhecimento sobre a legislação e o sistema avaliativo utilizado neste processo.

Esses três perfis foram considerados estratégicos, a fim de contemplar as diferentes perspectivas sobre o estágio probatório, de modo a atender às dimensões político-legal, técnica e social do modelo adotado na tese.

Foram realizadas 22 entrevistas individuais com servidores do INCA pertencentes à carreira de Ciência e Tecnologia, distribuídas entre os três perfis institucionais (gestores do processo, avaliadores e avaliados). A fim de garantir o anonimato dos participantes, conforme estipulado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado no Apêndice C, as entrevistas aplicadas receberam códigos alfanuméricos correspondentes aos perfis institucionais. Os gestores do processo foram codificados como G1, G2, G3 e G4, os avaliadores (chefias diretas) como Av1 a Av9 e os avaliados como A1 a A9. O intento dessa codificação foi o de permitir ao leitor contextualizar as falas no momento da sua leitura sem comprometer a confidencialidade dos dados. Dessa forma, no Quadro 10 – Quantidade de entrevistados de acordo com o perfil e codificação se pode observar a esquematização e organização das entrevistas.

Quadro 10 - Quantidade de entrevistados de acordo com o perfil e codificação

<b>Perfil do entrevistado</b>	<b>Número de entrevistados</b>	<b>Código</b>
Gestor do processo	4	G1 a G4
Avaliador	9	Av1 a Av9
Avaliado	9	A1 a A9

Fonte: Elaboração própria

Por meio do Quadro 11 - perfil resumido dos participantes da pesquisa, foi possível delinear um perfil resumido considerando idade, tempo de serviço no INCA, tempo de serviço público, formação acadêmica e perfil funcional.

Quadro 11 - Perfil resumido dos participantes da pesquisa

<b>Variável</b>	<b>Faixa observada</b>	<b>Média</b>	<b>Observações</b>
Faixa etária	36 a 61 anos	46 anos	Predomínio entre 40–50 anos
Tempo no INCA	2 a 29 anos	11 anos	Variedade de trajetórias institucionais
Tempo de serviço público	6 a 36 anos	16 anos	Experiência consolidada na maioria dos casos
Formação acadêmica	Médio técnico a doutorado	–	Predomínio de mestrado e doutorado
Perfil funcional	9 avaliados, 9 avaliadores, 4 gestores	–	Três perfis institucionais representados

Fonte: Elaboração própria

As idades dos participantes variaram entre 36 e 61 anos, com média de aproximadamente 46 anos. O tempo de serviço público oscilou entre 6 e 36 anos (média de 16 anos), enquanto o tempo de atuação no INCA variou entre 2 e 29 anos (média de 11 anos). Quanto à formação acadêmica, predominam participantes com pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, seguidos por servidores com ensino superior completo e apenas um com nível médio-técnico. Observa-se também que a maior parte dos entrevistados possuía uma

trajetória consolidada na carreira, com tempo significativo de experiência tanto no serviço público quanto no próprio INCA, embora participantes em fases mais iniciais da carreira também tenham sido incluídos.

Essa diversidade de perfis no que se refere à idade, tempo de serviço e formação acadêmica, contribuiu para enriquecer a análise, permitindo captar diferentes perspectivas sobre a vivência e os efeitos do estágio probatório na Administração Pública Federal.

Após a leitura e revisão de todo o material tanto empírico (documentos normativos e institucionais relacionados ao EP) quanto teórico (artigos científicos, livros, teses, *handbooks*, dissertações etc.) elaborou-se um conjunto de três roteiros de entrevistas, específicos para os diferentes perfis de atores institucionais selecionados neste estudo. Roteiros individualizados foram estruturados para cada grupo de entrevistados (Apêndices D, E e F) considerando seus diferentes papéis no processo do estágio probatório e a sua vinculação aos objetivos específicos definidos no Capítulo 1. O uso de entrevistas semiestruturadas “(...) proporciona abertura para que o entrevistado possa discorrer, nos limites de interesse da pesquisa, do modo como lhe parece melhor” (Zanelli, 2002, p. 84).

A organização dos roteiros de entrevistas em blocos temáticos teve por finalidade assegurar a articulação entre as questões formuladas e os objetivos específicos da pesquisa, conforme os seguintes critérios:

- Objetivo A (Dimensão político-legal) – questões relacionadas a aspectos legais, normativos e à trajetória histórica-normativa da política;
- Objetivo B (Dimensão técnica) – questões voltadas aos instrumentos, critérios e procedimentos técnicos de avaliação;
- Objetivo C (Dimensão social) – questões que exploram percepções, experiências de relacionamentos e implicações institucionais e sociais do estágio probatório.

#### 4.5 Procedimentos de coleta e tratamento dos dados

Previamente aos encontros das entrevistas realizadas com os atores institucionais foi feito um contato de forma antecipada por telefone, passando o contexto do estudo e realizando o convite para participar das entrevistas. Já com a autorização necessária dos atores para que pudessem fazer parte da pesquisa, foi solicitado que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice C, onde constam informações gerais sobre a pesquisa e seu objetivo geral, dados sobre a duração da entrevista e garantia de

anonimato para o entrevistado assim como a confidencialidade das informações prestadas. No TCLE constam ainda autorizações para o uso das informações para fins científicos assim como a opção de desistência do entrevistado a qualquer momento.

Antes do início do trabalho de campo, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Nacional de Câncer (CEP-INCA) que integra o sistema CEP-CONEP<sup>8</sup>. Sendo assim,

o CEP-INCA é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (INCA, 2022).

Ressalta-se que o projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa possuía título provisório, posteriormente ajustado na versão final da tese, sem alterações no objeto, nos participantes ou nos procedimentos metodológicos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, presencialmente ou por videoconferência, e gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes. A duração média das entrevistas variou entre uma hora e uma hora e meia, conforme recomendado para entrevistas em profundidade (Gaskell, 2002). Posteriormente, as gravações foram integralmente transcritas com o auxílio do software Notta.ai, que utiliza recursos de inteligência artificial para conversão de áudio em texto, sendo as transcrições posteriormente revisadas pelo pesquisador para assegurar fidedignidade ao conteúdo original (NOTTA INC., 2024).

O conjunto de entrevistas transcritas, juntamente com os documentos normativos e institucionais selecionados, constituiu o corpus empírico da pesquisa. Para fins de organização, sistematização e rastreabilidade do material, utilizou-se o software MAXQDA (VERBI Software, 2024), que permitiu a gestão do corpus, a identificação de recorrências temáticas e o apoio à articulação entre os diferentes tipos de fontes.

Quanto à quantidade de entrevistas realizadas no estudo, adotou-se o critério de saturação teórica, conforme indicado pela literatura qualitativa (Minayo, 2004; Fontanella; Ricas; Turato, 2008). Dessa forma, a coleta de dados foi encerrada quando se verificou que as falas dos novos participantes já não acrescentavam informações substantivas às categorias

---

<sup>8</sup> O Sistema CEP/Conep é formado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) que é a instância máxima de avaliação ética em protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos e pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) que são instâncias regionais dispostas em todo território brasileiro (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, 2023).

analíticas em construção. A saturação foi identificada quando as entrevistas passaram a apresentar recorrência de temas já observados nas entrevistas anteriores, sem o surgimento de novos elementos relevantes para a compreensão do instituto do estágio probatório. Esse ponto foi atingido após as 22 entrevistas individuais, distribuídas entre os três perfis de atores institucionais (gestores, avaliadores e avaliados). Ressalta-se que, no caso específico dos gestores do processo, foram entrevistados os quatro servidores ativos no setor de gestão de pessoas que haviam trabalhado com o processo de EP, cobrindo assim a totalidade desse perfil no INCA.

#### 4.6 Análise de contexto

A análise dos dados empíricos nesta pesquisa foi conduzida a partir da perspectiva da análise de contexto, em consonância com a proposta de avaliação em profundidade formulada por Rodrigues (2008), sendo os resultados interpretados à luz das dimensões de efetividade propostas por Silva (2013). Essa abordagem parte do pressuposto de que a compreensão da efetividade de um instituto/instrumento inserido em políticas públicas exige ir além da descrição de procedimentos formais ou da mensuração de resultados imediatos, incorporando a leitura articulada dos contextos político-institucionais, normativos, organizacionais, articuladas às experiências vivenciadas pelos atores sociais envolvidos em sua implementação.

Diferentemente de uma análise de conteúdo estritamente categorial, a análise de contexto adotada neste estudo buscou interpretar o instituto do estágio probatório como instrumento das políticas de gestão de pessoas, considerando sua trajetória histórico-normativa, seus arranjos institucionais e as práticas concretas por meio das quais é operacionalizado no cotidiano organizacional. Nesse sentido, a interpretação articulou, em primeiro lugar, normativos legais e documentos institucionais e, em seguida, as entrevistas com os atores institucionais, permitindo compreender como o instituto do estágio probatório se estrutura, se transforma e é vivenciado na Administração Pública Federal, particularmente no âmbito do INCA.

A leitura do material empírico foi orientada pelas quatro dimensões da avaliação em profundidade propostas por Rodrigues (2008): contexto da formulação, construção de trajetórias, análise de conteúdo e extensão temporal e territorial. Essas dimensões não foram tratadas como etapas rígidas ou sequenciais, mas como eixos analíticos inter-relacionados, que permitiram situar o estágio probatório em diferentes planos de análise. Ressalta-se que a expressão “análise de conteúdo” é empregada aqui no sentido atribuído por Rodrigues (2008),

se referindo ao exame do conteúdo da política (objetivos, bases conceituais e coerência interna) a partir de material normativo e institucional, e não à “análise de conteúdo” como método categorial nos termos de Bardin (2016). Assim, a reconstrução da trajetória normativa da política, apresentada no capítulo dedicado ao histórico da legislação, foi articulada às percepções dos atores institucionais e às práticas observadas no contexto organizacional do INCA.

No plano empírico, as entrevistas com gestores do processo, avaliadores e avaliados permitiram acessar diferentes perspectivas sobre o funcionamento do estágio probatório, suas finalidades, limites e efeitos percebidos. As falas dos entrevistados foram interpretadas à luz dos referenciais teóricos adotados, buscando identificar convergências, tensões e lacunas entre o desenho normativo da política, seus mecanismos de implementação e as experiências concretas relatadas pelos atores envolvidos. Esse movimento interpretativo possibilitou compreender não apenas o que é avaliado no estágio probatório, mas como e em que condições esse processo ocorre.

Como procedimento de apoio à análise, utilizou-se a codificação temática, inspirada na análise temática de conteúdo proposta por Bardin (2016), com a finalidade de organizar e sistematizar o *corpus* empírico. Essa codificação não foi empregada como método analítico autônomo, mas como recurso técnico para identificar recorrências, padrões discursivos e núcleos de sentido presentes nas entrevistas, facilitando a articulação entre os dados empíricos e os referenciais teórico-metodológicos da pesquisa. O uso do software MAXQDA contribuiu para a gestão do corpus, assegurando maior rastreabilidade e transparência no processo analítico.

A interpretação dos dados foi realizada em diálogo direto com as três dimensões de efetividade propostas por Silva (2013), político-legal, técnica e social, que funcionaram como eixos analíticos transversais, orientando a interpretação dos dados ao longo das seções analíticas de resultados. A dimensão político-legal orientou a análise das normas, dos marcos legais e das condições institucionais que estruturam o estágio probatório; a dimensão técnica subsidiou a avaliação dos instrumentos, critérios e procedimentos utilizados no processo avaliativo; e a dimensão social permitiu examinar as percepções, experiências e implicações do estágio probatório para os servidores e para a Administração Pública.

A análise de contexto incorporou ainda, de forma sistemática, os elementos da trajetória histórico-normativa apresentados no Capítulo 5, os quais foram mobilizados como referência analítica para a interpretação das entrevistas e dos documentos examinados. Os marcos legais, as mudanças normativas e as agendas políticas identificadas ao longo do tempo

funcionaram como pano de fundo interpretativo, permitindo situar as percepções dos atores institucionais e as práticas observadas no INCA em relação às continuidades e transformações do instituto ao longo de sua implementação.

Dessa forma, a análise de contexto realizada neste estudo buscou produzir uma compreensão integrada do instituto do estágio probatório, articulando normas, práticas e percepções em um mesmo movimento interpretativo. Essa abordagem possibilitou integrar diferentes fontes empíricas — entrevistas com atores institucionais, normativos legais e documentos institucionais — de modo a compreender como o instituto do estágio probatório é formulado, regulamentado e operacionalizado no âmbito da Administração Pública Federal, a partir do caso do INCA. A análise foi conduzida à luz dos referenciais da avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008) e das dimensões de efetividade (Silva, 2013), permitindo estruturar a interpretação dos dados sem antecipar juízos analíticos.

## 5 TRAJETÓRIA HISTÓRICO-NORMATIVA DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Este capítulo se dedica a atender ao objetivo específico ‘A’ desta tese, que consiste em “*Caracterizar as mudanças da legislação referente ao estágio probatório ao longo do tempo, considerando os distintos contextos políticos da Administração Pública Federal Brasileira*”. Para tanto, o capítulo se concentra na avaliação do instituto do estágio probatório, compreendido como instrumento das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, conforme o referencial teórico adotado. Nesse sentido, a análise da trajetória legislativa do estágio probatório permite compreender como diferentes projetos e agendas de Estado, bem como modelos de gestão pública influenciaram a formulação e a operacionalização desse instituto enquanto instrumento das políticas de gestão de pessoas ao longo do tempo.

Um dos primeiros marcos da Administração Pública brasileira com o intuito de realizar a modernização administrativa foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 por Getúlio Vargas, que tinha como objetivos: ampla reforma da Administração Pública; racionalização de métodos, procedimentos e processos administrativos e definição de políticas para a gestão de pessoal. Paludo (2010) destaca a inconsistência do DASP em criar uma política de recursos humanos que atendesse às necessidades do Estado:

No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP representou a tentativa de formação de uma burocracia brasileira nos moldes weberianos, baseada nos princípios do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados como instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar de forma consistente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado (Paludo, 2010, p. 86).

Segundo Sánchez-Elvira (2018), durante o governo de Juscelino Kubitschek em 1960 os primeiros critérios de avaliação para os servidores públicos federais foram estabelecidos. No entanto, esses critérios foram enquadrados nos mecanismos para as promoções e não como uma sistemática completa de avaliação de desempenho individual propriamente. Esses critérios foram incluídos na Lei Federal nº 3.780 de 1960 (Brasil, 1960), que dispunha sobre a “Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo”. Nela, estabeleciam-se comportamentos básicos dos trabalhadores que serviam como medição e valorização para as promoções (Silveira; Pinheiro; Antunes, 2012).

Outro marco importante ocorreu com a publicação do Decreto-lei nº 200 de 1967 (Brasil, 1967), que descentralizou a Administração Pública com a expansão da Administração

Indireta (sociedades de economia mista, empresas públicas, fundações públicas e autarquias) fortalecendo e expandindo o sistema de mérito e estabelecendo diretrizes para a elaboração de planos de classificação de cargos.

Inicialmente, com a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970 (Brasil, 1970) e seus decretos de regulamentação, em especial o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977 (Brasil, 1977), introduziram-se as bases para o sistema atual de progressão funcional decorrente de avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito (mediante avaliação de desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, à época, abrangia a totalidade dos servidores públicos civis (Brasil, 2013).

O Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980 (Brasil, 1980) revogou o Decreto nº 80.602, de 1977 (Brasil, 1977) e regulamentou a progressão horizontal (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe, ou “progressão funcional”) e a progressão vertical (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, quando implicar mudança de classe, ou “promoção”) mantendo a obrigatoriedade de avaliação de desempenho funcional (Brasil, 2013).

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), em especial no que tange às inovações advindas da Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998 (Brasil, 1998), define situações nas quais está prevista a avaliação de desempenho:

- Avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
- Perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III);
- Condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º);
- Avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

Ainda em seu Artigo 41, a Constituição Federal (Brasil, 1988), estabelece que:

São estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade remunerada, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

A Lei 8.112 foi promulgada em 1990 e dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1990). Na Seção IV da Lei 8.112/90, intitulada “Da posse e do Exercício”, o Artigo 20 estabelece que os servidores públicos nomeados para cargos de provimento efetivo deverão passar por um período de estágio probatório de 24 meses, no qual o seu desempenho será avaliado considerando cinco competências como critério: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (Brasil, 1990), conforme se observa resumidamente na Figura 4.

Figura 4 - Critérios de Avaliação do Estágio Probatório



Fonte: Adaptado da Portaria MS n° 65 (Brasil, 2012).

Posteriormente, esses critérios foram detalhados e regulamentados pela Portaria MS n° 65/2012 (Brasil, 2012), que estabeleceu definições operacionais e procedimentos específicos para a avaliação no âmbito do Ministério da Saúde. Além disso, essa mesma Portaria incluiu o formulário oficial de avaliação de desempenho a ser utilizado, no qual constam os critérios, a pontuação, a identificação do servidor e a sua lotação.

As mudanças na normativa para buscar um sistema mais completo e efetivo de avaliação de desempenho dos servidores em nível federal ocorreram de forma gradual e não muito contundente ao longo da segunda metade do século XX. No entanto, o processo da implantação de ferramentas de avaliação de desempenho só começou a se sofisticar em 1995, impulsionado

pelas reformas da Administração Federal. Previamente à implementação do Regime Jurídico Único (RJU), boa parte das organizações públicas não utilizava as avaliações de desempenho que somente eram realizadas até que ocorresse a situação de promoção baseada em mérito para o servidor.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 durante o governo de Getúlio Vargas veio com uma agenda governamental centralizadora. Segundo Fausto (2006) o “Estado Getulista” estabelecido em 1930 assumiu tanto o Poder Executivo quanto o Legislativo com foco na política trabalhista. O DASP tinha a finalidade de promover a modernização e racionalização da APF; foi a partir de sua criação que houve o surgimento das primeiras normas para avaliação de desempenho dos servidores públicos. Já em 1960 o governo do presidente Juscelino Kubitschek pode ser considerado de estabilidade, “(...) foram anos de otimismo embalados pelos altos índices de crescimento econômico, pelo sonho realizado na construção de Brasília” (Fausto, 2006, p. 422).

A Lei Federal nº 3.780 de 1960 (Brasil, 1960) estabeleceu normas e critérios para a avaliação de desempenho e progressão dos servidores públicos. Skidmore (1988) destaca que, em meados de 1965, a estratégia antiinflação do governo de Castelo Branco começava a dar resultado se utilizando dos instrumentos de redução do déficit público, controle rigoroso do crédito e política salarial, colocando em prática um programa de estabilização e da ampla reorganização do setor público. A transição da presidência para o Marechal Arthur da Costa e Silva em 15 de março de 1967 se “(...) comprometia com uma política de liberalização que lentamente dissipasse as tensões chamando a oposição para dialogar com o governo (Alves, 2005, p. 137). Médici fora eleito por um “colégio eleitoral” não oficial, a fim de se manter a repressão do período militar com foco no combate aos opositores e meios de comunicação (Alves, 2005).

Em 1967, houve a criação do Decreto-Lei nº 200 de 1967 (Brasil, 1967), considerada como uma das principais reformas administrativas no Brasil; ele estabeleceu o uso da avaliação de desempenho para aferir a eficiência e eficácia da Administração Pública. Entre os anos de 1968 e 1973 o Brasil teve um grande crescimento econômico que ficou conhecido como o “milagre econômico brasileiro” (Alves, 2005).

A Lei Federal nº 5.465/1970 (Brasil, 1970), promulgada durante o governo do General Emílio Garrastazu Médici, estabeleceu normas gerais e critérios para a avaliação de desempenho dos servidores públicos. Esse marco normativo insere-se no contexto do regime militar em seu período de maior centralização política e administrativa, no qual predominava

uma agenda de controle, hierarquização e racionalização da máquina estatal, associada ao chamado “milagre econômico” brasileiro (Alves, 2005; Fausto, 2006)

A regulamentação dessa legislação ocorre por meio do Decreto nº 80.602/1977 (Brasil, 1977), que detalhou os critérios e procedimentos para a implementação da avaliação de desempenho no âmbito da Administração Pública Federal. Esse decreto foi editado durante o governo do General Ernesto Geisel (1974–1979), já em um contexto político distinto, marcado pelo início do processo de abertura política denominado “lenta, gradual e segura”. Tal contexto permite observar simultaneamente continuidades nos mecanismos de controle administrativo e inflexões graduais na forma de organização e gestão do serviço público federal (Fausto, 2006; Alves, 2005).

O Decreto nº 84.669 de 1980 (Brasil, 1980) regulamentou a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais vinculando a mesma com a progressão funcional. Substituindo o presidente eleito Tancredo Neves, José Sarney assumiu a presidência do Brasil de 1985 a 1990 enfrentando grave crise econômica. Com a primeira reunião da Assembleia Nacional Constituinte<sup>9</sup> ocorrendo em 01º de fevereiro de 1987 “havia um anseio de que ela não só fixasse os direitos dos cidadãos e as instituições básicas do país como resolvesse muitos problemas fora do seu alcance” (Fausto, 2006, p. 524).

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) estabeleceu em seu artigo 41 a exigência de avaliação de desempenho para a aquisição de estabilidade dos servidores públicos. Assumindo a presidência em março de 1990, Fernando Collor de Mello buscou alcançar a estabilidade monetária com uma agenda neoliberal, essas ações “(...) marginalizaram completamente o social da agenda governamental; mais do que isso, aquele governo confrontou os atores coletivos que demandavam direitos sociais e maior participação na renda e nas decisões” (Sallum Jr., 2021, p. 282).

A Lei nº 8.112 de 1990 (Brasil, 1990) regulamentou o regime jurídico dos servidores civis da União, autarquias e fundações públicas federais, estabelecendo a avaliação de desempenho específica para o estágio probatório. Em seu segundo mandato (1998 a 2002) Fernando Henrique Cardoso deu continuidade a uma agenda de reformas econômicas, principalmente a estabilização da moeda com o Plano Real, privatizações e reformas no setor público (reforma administrativa).

---

<sup>9</sup> Convocada por José Sarney em 1985, a Assembleia Nacional Constituinte foi composta por membros da Câmara dos Deputados e do Senado Federal com a responsabilidade de elaborar o texto da nova Constituição; a Constituição Federal de 1988 é um documento de grande importância para o constitucionalismo em geral sendo considerada como um texto razoavelmente avançado e com inovações de relevante importância (Silva, 2005).

Bresser-Pereira (1998) destaca como a reforma administrativa somente se tornou um tema central após a eleição e posse de Fernando Henrique Cardoso em 1995. “A crise do Estado impôs a necessidade de reconstruí-lo; a globalização tornou imperativo redefinir suas funções” (Bresser-Pereira, 1998, p.182). Assim, a Emenda Constitucional nº 19/98 (Brasil, 1998) buscou reformar o Estado brasileiro tendo como um de seus destaques modificações relevantes em relação à avaliação de desempenho no setor público, com a sua publicação haveria a possibilidade de exoneração em caso de insuficiência de desempenho assim como critérios objetivos para avaliação e promoção dos servidores.

Depois de muitos anos, finalmente houve a elaboração de uma legislação específica referente aos critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) no que tange à avaliação de desempenho de servidores em seu estágio probatório, com a edição do Decreto nº 12.374 de 6 de fevereiro de 2025 (Brasil, 2025). Além de reafirmar os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade na avaliação de desempenho do estágio probatório, o Decreto nº 12.374/2025 regulamentou a avaliação de pares e a autoavaliação de servidores, bem como a obrigatoriedade da conclusão do curso de programa de desenvolvimento inicial e a exigência de três ciclos avaliativos (Brasil, 2025). Essa atualização normativa insere-se em um contexto mais amplo de reorientação das políticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal, associado à agenda governamental de valorização dos servidores e de modernização dos instrumentos de gestão. Nesse sentido, dialoga com iniciativas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído como modelo orientado à gestão por resultados e à flexibilização das formas de organização do trabalho, inclusive por meio do teletrabalho, conforme regulamentado pela Instrução Normativa SGP/ME nº 65/2020 e pelo Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2020; Brasil, 2022).

No Quadro 12, observam-se os principais marcos legais ligados diretamente ao processo de avaliação de desempenho e estágio probatório na APF, assim como os presidentes do Brasil à época e suas respectivas agendas políticas.

Quadro 12 - Marcos Legais da avaliação de desempenho e estágio probatório no Serviço Público

Ano	Marco Legal	Governo	Agenda Política
1936	Criação do DASP.	Getúlio Vargas	O “Estado Getulista” estabelecido em 1930 assumiu tanto o Poder Executivo quanto o Legislativo, com uma agenda centralizadora e nacionalista com foco na política trabalhista (Fausto, 2006).
1960	Lei Federal nº 3.780 – dispunha sobre a “Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo”.	Juscelino Kubitschek	Destacou-se pelo plano de metas “50 anos em 5” houve um foco na industrialização, infraestrutura (construção de Brasília) e crescimento econômico (Fausto, 2006).
1967	Decreto-lei nº 200 – dispunha sobre a organização da Administração Federal e estabelecia diretrizes para a Reforma Administrativa.	Arthur da Costa e Silva	Consolidação do regime militar, com aprofundamento da centralização política e administrativa, fortalecimento do controle estatal e racionalização da máquina pública. Esse período antecede o endurecimento institucional marcado pela edição do AI-5 em 1968 (Skidmore, 1988; Alves, 2005).
1970/1977	Lei Federal nº 5.645/1970 e Decreto nº 80.602/1977 – introduziram as bases para o sistema atual de progressão decorrente de avaliação de desempenho.	Emílio Médici e Ernesto Geisel	A Lei nº 5.645/1970 foi promulgada durante o período do chamado “milagre econômico”, marcado por forte centralização política, repressão institucional e racionalização administrativa no auge do regime militar. Já o Decreto nº 80.602/1977 insere-se no governo Geisel, caracterizado pelo início do processo de abertura política “lenta, gradual e segura”, mantendo, contudo, importantes mecanismos de controle burocrático (Alves, 2005; Fausto, 2006).
1980	Decreto nº 84.669 – regulamentou a progressão horizontal e vertical (promoção) mantendo a obrigatoriedade da avaliação de desempenho.	João Baptista Figueiredo	Figueiredo (1979-1984) deu continuidade à orientação política do governo Geisel implementando medidas para a transição democrática visando dar continuidade à abertura política (Kuhn, 2022).

1988	Promulgação da Constituição Federal – define situações específicas onde está prevista a avaliação de desempenho.	José Sarney	Enfrentando grave crise econômica o presidente Sarney teve como foco a implementação da nova Constituição de 1988 trazendo reformas democráticas e sociais (Fausto, 2006).
1990	Lei nº 8.112 – dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União.	José Sarney e Fernando Collor de Mello	Assumindo em março de 1990, Fernando Collor de Mello implementou uma agenda neoliberal abrindo a economia, combatendo a inflação e realizando privatizações.
1998	Emenda Constitucional nº 19 – alterou a regra da estabilidade do servidor.	Fernando Henrique Cardoso	Já em seu segundo mandato, Fernando Henrique Cardoso deu continuidade a agenda de reformas econômicas (principalmente a estabilização da moeda com o Plano Real), privatizações e reformas no setor público.
2025	Decreto nº 12.374 - Dispõe sobre os critérios e os procedimentos a serem observados para avaliação de desempenho de servidores ocupantes de cargo público efetivo durante o estágio probatório.	Luiz Inácio Lula da Silva	Em seu terceiro mandato, Lula tem uma agenda política de valorização dos servidores públicos a fim de fortalecer o Estado no cumprimento de suas metas sociais.

Fonte: Elaboração própria.

Com a construção do Quadro 12, pode-se observar que a trajetória da legislação sobre estágio probatório e avaliação de desempenho no serviço público brasileiro reflete diretamente as agendas políticas de cada época, evidenciando um processo de mudanças e evolução contínua.

A introdução de estruturas administrativas como o DASP marcou o início da profissionalização da gestão pública, sendo que neste período, a avaliação de desempenho ainda não era um conceito plenamente estruturado. A agenda política da época tinha como objetivo principal organizar o serviço público de forma a atender às necessidades de um Estado forte e interventor.

A publicação da Lei nº 3780/1960 (Brasil, 1960) ocorreu em uma fase de otimismo econômico no Brasil, com um grande foco na modernização (ex. construção de Brasília) e uma agenda voltada para o crescimento e infraestrutura do país. A classificação de cargos criada pela Lei nº 3780/1960 (Brasil, 1960) demonstrou o esforço de se fazer um ordenamento do serviço público a fim de dar sustentação ao plano de metas. Entretanto, a avaliação de desempenho ainda era incipiente e subordinada à necessidade de expansão da máquina pública.

Observa-se principalmente no período de 1967 em diante, com base nas reformas administrativas e nos cenários políticos da época que, tanto os institutos do estágio probatório quanto o da avaliação de desempenho foram fortemente influenciados por uma agenda de controle e centralização. A avaliação de desempenho começa a ganhar contornos mais definidos com forte ligação à reforma administrativa da época com uma necessidade de eficiência na gestão pública. A introdução das bases para o sistema atual de progressão decorrente de avaliação de desempenho com a Lei Federal nº 5.645/1970 (Brasil, 1970) e Decreto nº 80.602/1977 (Brasil, 1977), reflete uma tentativa do Estado de sistematizar o serviço público no contexto autoritário que existia na época.

Já durante a transição democrática ocorrida no período de 1980 a 1988, observa-se que tanto a publicação do Decreto nº 84.669/1980 (Brasil, 1980) quanto a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) ocorreram em um contexto de abertura política e reformas democráticas nos governos Figueiredo e Sarney que passaram por graves crises econômicas. Nesta fase, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) consolidou a avaliação de desempenho como instrumento a ser utilizado para se adquirir a estabilidade, mas também como forma de controle da qualidade do serviço público, alinhado aos ideais de cidadania e *accountability*.

O advento da Lei nº 8.122/1990 (Brasil, 1990) juntamente com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1988 (Brasil, 1998) refletiram as agendas neoliberais dos governos Collor e Fernando Henrique Cardoso que buscavam realizar a redução do tamanho do Estado por meio de privatizações e estabilidade econômica (ex. criação do Plano Real). A avaliação de desempenho passou a ser vista como uma ferramenta de eficiência e produtividade, enquanto a EC nº 19/1998 (Brasil, 1998) trouxe uma maior flexibilidade na gestão dos servidores ao alterar as normas da estabilidade, indicando uma transição para uma visão mais gerencialista do serviço público.

Finalmente, com a publicação do Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025), que veio a preencher um vácuo regulatório do estágio probatório mantido por mais de duas décadas, o terceiro mandato do governo Lula sinaliza uma agenda política de fortalecimento do Estado, associada à valorização dos servidores públicos. Nesse contexto, o estágio probatório passa a ser regulamentado de forma mais detalhada, com a previsão de novos formatos de avaliação (como a avaliação de pares, a autoavaliação e o aumento do número de ciclos avaliativos), indicando uma tentativa de conferir maior caráter formativo ao processo. Assim, a avaliação de desempenho vinculada ao EP tende a deixar de ser compreendida exclusivamente como

mecanismo de controle ou de aferição meritocrática, assumindo também função de suporte ao fortalecimento das políticas de gestão de pessoas e da atuação estatal em áreas sociais.

Ao longo de sua trajetória normativa, o estágio probatório e a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal passaram a refletir, de maneira consistente, as prioridades políticas de cada período. Observa-se um processo de mudanças e reconfigurações que acompanha as diferentes visões sobre o papel do Estado, oscilando entre maior controle e centralização e maior flexibilização, conforme a conjuntura política e econômica de cada época. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), que instituiu o estágio probatório como requisito para a aquisição da estabilidade, o desempenho do servidor público passou a ocupar posição central na organização do serviço público, sendo progressivamente associado à qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o estágio probatório consolidou-se como um dos principais instrumentos institucionais de verificação da aptidão dos servidores para o exercício das funções públicas, com potenciais repercussões sobre o funcionamento das organizações públicas e a qualidade dos serviços ofertados.

Considerando o período histórico-normativo apresentado neste capítulo, nota-se que tanto o estágio probatório quanto a avaliação de desempenho não se desenvolveram de forma linear ou cumulativa na Administração Pública Federal. Ao contrário, esses institutos foram sendo continuamente redefinidos conforme as agendas políticas e os modelos de Estado predominantes em cada período histórico. Ao longo dos diferentes governos, o EP assumiu diversas funções, desde instrumento de ordenamento burocrático e controle funcional até mecanismo associado à eficiência gerencial e, mais recentemente, a tentativas de ampliar o acompanhamento do desempenho durante o período probatório.

Apesar dessas inflexões, alguns elementos estruturantes permaneceram relativamente constantes ao longo do tempo, como a centralidade do processo na chefia imediata, a vinculação do desempenho à aquisição da estabilidade e o uso da avaliação de desempenho como instrumento principal do EP. O que se evidencia, portanto, não é um fortalecimento contínuo do estágio probatório enquanto instrumento das políticas de gestão de pessoas, mas sua permanência como um instituto relativamente estável e pouco problematizado, marcado por longos períodos sem alterações significativas e por ajustes normativos pontuais, sem que tenha ocupado posição central nas reformas administrativas mais amplas.

## 6 CONTEXTO INSTITUCIONAL DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NA PERCEPÇÃO DOS ATORES

O presente capítulo apresenta os resultados e a discussão da pesquisa empírica, desenvolvidos a partir da análise do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal, conforme delineado no capítulo metodológico. A análise foi conduzida em diálogo com os referenciais teóricos e normativos mobilizados ao longo da tese, em especial a avaliação em profundidade de políticas públicas (Rodrigues, 2008) e as dimensões de efetividade propostas por Silva (2013).

A análise desenvolvida neste capítulo adota uma perspectiva de contexto institucional e está organizada em quatro seções analíticas, que estruturam a interpretação dos achados empíricos a partir das diferentes dimensões da efetividade do estágio probatório.

A Seção 6.1 examina os efeitos do estágio probatório sobre a trajetória profissional dos servidores, explorando como o instituto é percebido em termos formativos, seletivos e estratégicos pelos diferentes atores. A Seção 6.2 concentra-se nos instrumentos e critérios de avaliação utilizados no processo, analisando seus limites e potencialidades à luz da experiência concreta de gestores, avaliadores e avaliados. A Seção 6.3 aborda as práticas de acompanhamento e *feedback*, examinando as mediações institucionais e relacionais que sustentam, ou fragilizam, o caráter formativo do estágio probatório. A Seção 6.4 reúne as propostas de aprimoramento formuladas pelos entrevistados, permitindo articular diagnósticos empíricos e possibilidades de fortalecimento do instituto. Por fim, a Seção 6.5 apresenta uma síntese interpretativa dos achados, integrando os resultados das quatro seções à luz das dimensões político-legal, técnica e social da efetividade, bem como do percurso histórico-normativo do instituto.

O objetivo central deste capítulo é oferecer uma compreensão integrada da efetividade do instituto do estágio probatório, articulando as percepções e experiências dos atores institucionais diretamente envolvidos no processo (gestores do processo, avaliadores e avaliados) com a trajetória histórico-normativa e os marcos institucionais que estruturam o instituto. Essa abordagem orienta a análise do estágio probatório como política pública situada, compreendida aqui como um arranjo institucional cuja configuração e efetividade se constroem em contextos organizacionais específicos, a partir da interação entre normas formais e práticas concretas de implementação, no contexto organizacional do INCA.

A apresentação dos resultados está organizada em eixos analíticos que dialogam diretamente com as dimensões da avaliação em profundidade e com as dimensões de

efetividade adotadas na pesquisa. As entrevistas constituem a principal fonte empírica da análise, sendo interpretadas de forma contextualizada e articulada aos normativos legais e documentos institucionais examinados ao longo do estudo. A codificação temática foi utilizada como procedimento técnico de apoio, com a finalidade de organizar o material empírico e identificar recorrências e núcleos de sentido, sem se configurar como método analítico autônomo.

Dessa forma, o capítulo não se limita à descrição dos achados empíricos, mas busca interpretá-los à luz das condições político-legais, técnicas e sociais que moldam a efetividade do estágio probatório na Administração Pública Federal. A análise desenvolvida permite evidenciar convergências, tensões e lacunas entre o que é prescrito normativamente, o que é operacionalizado institucionalmente e o que é vivenciado pelos atores envolvidos no processo ao longo de sua implementação, contribuindo para a compreensão da efetividade do estágio probatório enquanto instituto inserido nas políticas de gestão de pessoas da APF.

A análise empírica desenvolvida neste capítulo incide sobre as 22 entrevistas realizadas com gestores do processo, avaliadores e avaliados do Instituto Nacional de Câncer (INCA), interpretadas à luz das dimensões de efetividade de políticas públicas propostas por Silva (2013) e em consonância com a abordagem da avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008). As falas dos entrevistados foram examinadas considerando suas posições institucionais, trajetórias profissionais e as dinâmicas organizacionais que moldam a implementação do estágio probatório no contexto da instituição, permitindo recuperar a trajetória institucional do estágio probatório e compreender como normas, práticas e sentidos atribuídos pelos atores se articulam no cotidiano organizacional (Gussi; Oliveira, 2016). Nesse sentido, a análise distingue sistematicamente as perspectivas dos gestores do processo, dos avaliadores e dos avaliados, reconhecendo que cada posição institucional oferece leituras e experiências específicas sobre o funcionamento e os efeitos do estágio probatório.

As seções analíticas apresentadas a seguir articulam as dimensões político-legal, técnica e social da efetividade, e são examinadas a partir das diferentes posições institucionais ocupadas pelos atores entrevistados (gestores do processo, avaliadores e avaliados). Ao longo da análise, os achados empíricos dialogam com o contexto histórico-normativo da política, discutido anteriormente, de modo a situar percepções e práticas em relação às continuidades e transformações do instituto.

Essa opção analítica privilegiou a interpretação dos significados, contradições, tensões e limites do instituto do estágio probatório, bem como o papel desempenhado pelos atores institucionais no processo. As falas foram, assim, compreendidas como expressões de

experiências situadas e socialmente construídas, condicionadas tanto pelos perfis dos entrevistados quanto pelas dinâmicas organizacionais específicas do INCA.

A incorporação de elementos do contexto político e normativo do estágio probatório permitiu que o histórico da legislação e das agendas estatais, apresentado em capítulo anterior, funcionasse como referência interpretativa para a análise das entrevistas, contribuindo para uma leitura integrada entre normas, práticas institucionais e experiências dos atores envolvidos.

### 6.1 Efeitos do estágio probatório na trajetória profissional dos servidores

Esta seção analisa os efeitos produzidos pelo estágio probatório sobre a trajetória profissional dos servidores públicos, considerando não apenas os resultados formais do processo avaliativo (aprovação ou reprovação), mas, sobretudo, os desdobramentos subjetivos, profissionais e institucionais decorrentes da experiência vivenciada durante o estágio probatório. O foco recai sobre as transformações percebidas na postura profissional, no engajamento com o trabalho, na relação com a instituição e no comportamento funcional do servidor após a aquisição da estabilidade. Trata-se, portanto, de uma seção analítica particularmente útil para discutir a efetividade do instituto do EP, na medida em que permite examinar se o instituto cumpre, para além de sua função normativa, um papel formativo, integrador e transformador.

#### *Perspectiva dos gestores do processo*

Na perspectiva dos gestores, o estágio probatório é compreendido como um momento estruturante da trajetória profissional do servidor público assumindo uma função seletiva, formativa e estratégica na Administração Pública. As entrevistas revelaram que o período inicial do exercício na função pública deveria ser percebido como um espaço de aprendizado contínuo, no qual o servidor constrói hábitos, assume responsabilidades e molda a sua atuação e desempenho ao longo de toda a sua carreira.

Nesse sentido, um dos gestores descreve o estágio probatório como um processo formativo contínuo, no qual a disciplina funcional, o aprendizado cotidiano e a reflexão sobre a própria atuação profissional são construídas de forma progressiva ao longo do tempo. O EP é compreendido como um período em que o servidor, desde o ingresso na instituição, passa a moldar sua postura e desempenho a partir das exigências do serviço público e das rotinas institucionais:

*“Eu acredito que é toda essa questão de dar disciplina de você ir aprendendo a cada ano, a cada dia, a cada ciclo, a sua atuação e que faz você refletir em todo esse período (...) é muito importante para a Administração Pública, você está ali o tempo todo, a gente está dentro, inserido dentro da Administração, então o estágio ele faz parte dessa história (...) tudo dentro do estágio ele importa, ele impacta” (G1).*

Essa compreensão é aprofundada pelo mesmo gestor ao associar o EP ao amadurecimento técnico e ético do servidor, entendido com alguém que, ao final do processo, deve estar plenamente preparado para exercer as suas atribuições com responsabilidade e compromisso institucional:

*“(...) durante esse período, esse servidor busca esse aprendizado, se doutrina, fica mais responsável, vai atuando na sua prática (...) para que nesse final o fruto seja a estabilidade pro avaliado e mais, que a instituição ganha um profissional, o serviço público, um profissional atuante e responsável” (G1).*

Outros gestores também associam o caráter formativo do estágio probatório à orientação institucional inicial e à adequação progressiva do servidor às expectativas organizacionais. Para um dos gestores, o EP funciona como um momento em que as chefias explicitam, desde o ingresso, os parâmetros de conduta, os objetivos institucionais e o modo como o servidor deve se posicionar ao longo de sua trajetória funcional:

*“Então, é a forma como o servidor que acabou de entrar recebe as informações, recebe todo esse primeiro momento. Eu acho que já funciona para a gestão estratégica dele saber como ele deve se proceder na instituição. (...) As chefias já, a partir do estágio probatório, colocam o que elas querem daquele servidor. Então, ele já tem uma primeira alimentação do que ele vai precisar fazer como servidor para os anos seguintes” (G2).*

Na mesma direção, esse gestor compreende o estágio probatório como um processo de adaptação institucional, no qual o servidor “vai se formando” a partir das exigências e rotinas da organização:

*“Contribui, contribui, porque o estágio probatório, na minha visão, o servidor está ainda se adaptando e conhecendo, e assim, podemos dizer que ele está se formando dentro do que a instituição está pedindo, porque ele está se adequando à instituição” (G2).*

Essas falas indicam que, na perspectiva expressa pelos gestores, o estágio probatório não se reduz a uma exigência formal para a aquisição da estabilidade, mas opera como um mecanismo de socialização institucional e de construção progressiva de uma identidade profissional que esteja alinhada aos valores, responsabilidades e expectativas do serviço público. O EP é concebido, portanto, como um processo que articula disciplina, aprendizado prático e responsabilização, produzindo efeitos que extrapolam o período probatório e que se projetam sobre a trajetória profissional do servidor.

Entretanto, essa expectativa formativa também é atravessada por avaliações críticas quanto aos resultados efetivamente alcançados. Um dos gestores reconhece que, embora o estágio probatório devesse representar uma oportunidade central para a formação e seleção de servidores aptos ao serviço público, o processo nem sempre produz os efeitos esperados, gerando frustração entre os próprios atores responsáveis por sua condução:

*“Porque, de fato, seria a oportunidade de você estar admitindo pessoas que têm condições de ser servidores públicos. Só que precisa ser levada a sério, o processo, não é? (...) Em termos de resultado, se vê uma frustração da equipe que trabalha com estágio probatório. Não vê resultado efetivo” (G3).*

Essa fala explicita uma tensão recorrente entre o potencial formativo atribuído ao estágio probatório e os limites práticos de sua operacionalização, indicando que o instituto nem sempre se consolida como um instrumento capaz de produzir efeitos formativos consistentes ao longo da trajetória profissional do servidor.

Além do caráter formativo, os gestores também se referem ao estágio probatório como um mecanismo que, em sua concepção normativa, deveria exercer uma função seletiva na Administração Pública. Essa expectativa aparece na fala de um dos gestores, ao associar o EP à identificação de servidores aptos ao exercício da função pública:

*“Para a melhoria da Administração Pública, eu acho que ele já é uma seleção, digamos, uma pequena seleção de quem está realmente apto a cumprir aquela função. (...) ele já vai selecionar se as pessoas estão aptas ou não” (G2).*

Essa compreensão da função seletiva aparece associada, na fala do mesmo gestor, menos à reprovação formal e mais à observação da capacidade de adaptação do servidor às rotinas e exigências institucionais:

*“Então, o estágio probatório, nesse sentido, ele avalia essas situações de adaptabilidade, de como o servidor pode vir a se comportar. Eu acho importante” (G2).*

Entretanto, essa função seletiva é tensionada pelas condições concretas de sua operacionalização. Ao comentar sua experiência no processo, um gestor destaca que, na prática, não houve reprovações durante o estágio probatório, o que relativiza o caráter eliminatório previsto para o instituto:

*“Ainda mais porque também não tivemos nenhuma reprovação, todo o servidor que chegou conseguiu desenvolver e chegar no objetivo, que é ganhar sua estabilidade” (G1).*

Essa limitação é aprofundada por outro gestor, que questiona diretamente a capacidade do modelo legal de avaliação em aferir, de forma consistente, a aptidão do servidor para permanecer na instituição:

*“Uma avaliação durante 36 meses com fatores mínimos de competência... como é que vai dizer que a pessoa está apta de verdade? Isso é muito fora da realidade, é muito utópico” (G3).*

As falas evidenciam, portanto, um distanciamento entre a função seletiva atribuída ao estágio probatório no plano normativo e sua materialização no cotidiano institucional, no qual a avaliação tende a não produzir decisões efetivas de exclusão ou redirecionamento funcional.

A adaptabilidade surge como um atributo essencial para o desempenho do servidor e, ao mesmo tempo, como um indicador da qualidade do processo de ingresso no serviço público. Essa ênfase na adaptabilidade sintetiza a forma como os gestores reinterpretem, na prática, a função avaliativa do estágio probatório.

Além dos aspectos formativos e disciplinadores, emerge também a compreensão do estágio probatório como um possível momento de reorientação da trajetória profissional do servidor. Essa leitura aparece de forma crítica na fala de um dos gestores ao reconhecer que,

embora o EP possua potencial para essa função, tal possibilidade nem sempre se concretiza na prática:

*“A formação básica para entrar (...) pode ser a mesma, mas as habilidades das pessoas podem ser diferentes. (...) Eu acho que o estágio probatório é como se fosse a oportunidade de você acertar a rota, fazer com que aquele servidor realmente conseguisse prestar o serviço que precisa ser prestado, e isso não acontece” (G3).*

A fala evidencia uma tensão central relacionada à efetividade do EP, enquanto instrumento das políticas de gestão de pessoas na APF. Embora o desenho institucional preveja ciclos sucessivos de avaliação e acompanhamento do desempenho com a finalidade de permitir a correção de trajetórias e a adequação do servidor ao cargo, o relato do gestor indica que essa função formativa e orientadora nem sempre se concretiza na prática. Nessas circunstâncias, o estágio probatório tende a operar mais como um registro administrativo do desempenho do que como um instrumento capaz de produzir intervenções efetivas sobre a trajetória profissional do servidor, o que revela um distanciamento entre os propósitos normativos do estágio probatório e sua operacionalização concreta no cotidiano institucional.

Essa percepção ainda é reforçada pela crítica recorrente dos gestores quanto à desvalorização do processo de estágio probatório no contexto organizacional do INCA:

*“Existe uma opinião meio generalizada que depois que você entrou em estágio probatório é usar a expressão meio para inglês ver. Então o servidor não está preocupado. (...) Ele não está preocupado se vai ou não passar no estágio probatório até porque na cabeça dele isso já é algo meio que garantido, sabe? (G3).*

*“(...) porque às vezes ele vira só um ato pró-forma, as pessoas fazem porque tem que fazer, e aí nem sempre, elas avaliam de verdade o que está sendo feito” (G4).*

Essas falas são particularmente relevantes porque evidenciam um padrão institucional e organizacional de desvalorização do estágio probatório na sua execução cotidiana, no qual o instituto deixa de operar como um mecanismo efetivo de desenvolvimento e seleção e passa a ser percebido como um rito burocrático e previsível. Esse modo de operacionalização limita o alcance do caráter formativo previsto para o EP, reduzindo seus efeitos potenciais sobre a trajetória profissional dos servidores.

Por fim, evidencia-se a fala em que um gestor associa o EP diretamente às perspectivas de longo prazo na carreira pública:

*“E se você pensar em longo prazo do nosso encarreiramento, se você tem uma pessoa que ela não estaria dentro desses primeiros anos, apta, eu tenho um profissional que já não está adequado ao perfil (...) Então eu conseguiria ter melhor retorno no futuro, para fins de carreira, ele serviria para a questão estratégica.” (G4).*

A fala indica que, na perspectiva desse gestor, o estágio probatório é compreendido como um momento estratégico para verificar a correspondência entre o perfil funcional do servidor e as exigências do cargo ocupado. Nesse sentido, o EP é associado à possibilidade de qualificar decisões futuras no âmbito da política de pessoal, ao reduzir o risco de consolidação de trajetórias profissionais desalinhadas às necessidades institucionais. Trata-se, portanto, de uma expectativa atribuída ao instituto, cujo alcance depende das condições concretas de sua operacionalização ao longo do período probatório.

Em síntese, sob a ótica dos gestores de processo, o estágio probatório adquire três funções principais:

1. Seletiva – realiza uma triagem inicial da adequação do servidor ao cargo e às exigências do serviço público;
2. Formativa – construção de responsabilidade, disciplina, postura profissional e compromisso institucional;
3. Estratégica – percepção de que o estágio probatório pode influenciar a qualidade da força de trabalho e os resultados futuros da política de gestão de pessoas.

Essa leitura estratégica do estágio probatório, embora presente no discurso dos gestores, emerge em um contexto no qual os instrumentos normativos e as práticas institucionais nem sempre oferecem condições concretas para que essa função se realize plenamente, configurando uma tensão recorrente entre expectativas e implementação. Tais limites se expressam, por exemplo, na percepção de estabilidade garantida, nas fragilidades do acompanhamento do servidor, nas dificuldades de orientação da trajetória funcional e no enfraquecimento do caráter avaliativo do processo.

Desse modo, sob a ótica dos gestores, o estágio probatório possui um potencial relevante na trajetória profissional dos servidores, mas sua concretização depende de condições institucionais ainda frágeis, o que compromete a produção de efeitos mais consistentes ao longo da carreira.

### *Perspectiva dos avaliadores*

Na perspectiva dos avaliadores, o estágio probatório é compreendido, em termos gerais, como uma ferramenta que deveria cumprir funções de avaliação, orientação e adequação do servidor ao cargo e ao perfil institucional. As falas indicam que o EP é associado à observação do desempenho, das condutas funcionais e à possibilidade de identificar limites e potencialidades do servidor durante o período do probatório. Entretanto, essa compreensão convive com percepções críticas quanto à capacidade de se obter os efeitos esperados sobre o comportamento e a trajetória profissional dos servidores.

Essa percepção se expressa de forma bastante clara nos relatos sobre a mudança de comportamento após o término do probatório. Um dos avaliadores utiliza uma metáfora forte para ilustrar esse fenômeno:

*“(...) depois que o servidor passa pelo estágio probatório, é como se pingasse aquele filme do Gremlin, a gotinha, e a pessoa se transforma. Coisas que não foram identificadas de repente nesse período (...), de repente um filtro atrelado a isso (...) de repente rever alguns processos na avaliação em relação às competências, ou deixar em stand by (...), mas que haja um complemento aí de mais anos, para que possa, efetivamente, esse servidor ser avaliado” (Av2).*

A fala sugere que o estágio probatório, da forma como é conduzido, não é suficiente para revelar plenamente o perfil profissional do servidor, de modo que mudanças relevantes de postura emergem após a aquisição da estabilidade. Esse efeito tensiona o caráter formativo do estágio probatório e a expectativa de que o período inicial de exercício seja suficiente para identificar, de forma antecipada, aspectos relevantes do desempenho e da postura profissional do servidor.

Na percepção dos avaliadores, essa limitação do EP reabre o debate sobre a centralidade da estabilidade como marco decisório e sobre a existência, ou não, de mecanismos complementares de acompanhamento do desempenho ao longo da trajetória funcional.

Essa leitura é reforçada por outro avaliador, ao relatar transformações abruptas na postura funcional:

*“E eu vi outros servidores que mudaram da água pro vinho quando passaram por esse estágio, quando foram aprovados no estágio probatório” (Av5).*

Esses relatos indicam que a estabilidade pode operar, em determinados casos, como um ponto de inflexão negativa na trajetória profissional, diluindo os efeitos positivos inicialmente gerados pelo período avaliativo.

Cabe destacar que essas percepções não se apresentam de forma homogênea entre os diferentes atores institucionais, assumindo sentidos e ênfases distintas conforme a posição ocupada no processo avaliativo.

Ao mesmo tempo, os avaliadores reconhecem que o EP possui uma função disciplinadora ao criar um ambiente de maior controle e cuidado nas condutas funcionais, essa ambiguidade aparece claramente na seguinte fala:

*“(...) quando a pessoa está chegando, ela precisa entender que ela está sendo avaliada e que ela realmente pode perder a matrícula dela se ela fizer alguma besteira muito grande. Então, isso coloca as pessoas numa disciplina maior do que as pessoas que estão fora do estágio probatório. E o ruim é isso, porque existe uma tendência de as pessoas levarem a carreira mais a sério só no período do estágio probatório” (Av7).*

Aqui, observa-se que o EP é percebido como um mecanismo temporário de orientação e indução de comportamentos funcionais, capaz de produzir disciplina funcional apenas neste período inicial. Após esse marco, o compromisso com as normas e o desempenho tende a se enfraquecer instaurando, assim, uma assimetria entre o comportamento exigido no início da carreira e o que se observa posteriormente.

Outro aspecto recorrente nas falas dos avaliadores diz respeito ao caráter seletivo do estágio probatório, mais precisamente às dificuldades práticas de ele operar como um mecanismo efetivo de seleção institucional. Um dos avaliadores problematiza diretamente a inviabilidade de reprovação, mesmo diante do reconhecimento de falhas no desempenho:

*“É quase como se a gente observasse algumas falhas ou algumas incompetências para aquele indivíduo, mas que, mesmo não conseguindo sanar, você tem que aprová-lo. Porque a gente*

*não sabe se o concurso ainda está na validade, se ele vai poder ser facilmente ou rapidamente substituído por uma outra pessoa” (Av6).*

Essa fala evidencia um tensionamento profundo entre o desenho normativo do estágio probatório e a sua operacionalização concreta no contexto institucional. Embora, em sua concepção legal, o EP seja previsto como um instrumento seletivo, com possibilidade eliminatória, na prática sua aplicação é atravessada por condicionantes institucionais, como a dificuldade de reposição de pessoal e as limitações dos concursos públicos. Tal constatação reforça que o estágio probatório não opera de forma isolada, mas depende da articulação com políticas mais amplas de gestão de pessoas e de provimento de cargos na Administração Pública Federal.

Nesse sentido, observa-se que a trajetória institucional do estágio probatório, marcada por restrições administrativas, demandas organizacionais e articulações com outras políticas de gestão de pessoas, reconfigura o sentido originalmente atribuído à norma, produzindo um distanciamento entre o texto legal e as práticas efetivamente adotadas. Como resultado, o potencial seletivo do estágio probatório tende a ser esvaziado, reduzindo sua capacidade de atuar como mecanismo efetivo de seleção funcional e reforçando sua dimensão formal no processo de gestão do desempenho.

Esse diagnóstico ainda é reforçado por outro avaliador:

*“Pela minha experiência, pelo que eu sei, as pessoas não são demitidas no estágio probatório, que a ideia era essa, era para a pessoa se adequar, você perceber se a pessoa se adequa e (...) a que cargo (...) depois ela adquire mais estabilidade, e aí esse processo demissional é muito mais complexo” (Av7).*

Nesse ponto, torna-se evidente que, embora o estágio probatório preserve formalmente sua função seletiva, essa função encontra-se limitada por constrangimentos organizacionais, jurídicos e operacionais, que fazem com que a reprovação de um servidor se configure como uma possibilidade remota. Essa limitação compromete a efetividade do EP enquanto mecanismo isolado de seleção, mas evidencia, ao mesmo tempo, a necessidade de sua articulação com outras políticas e instrumentos de gestão de pessoas, capazes de complementar suas funções e mitigar os limites observados no contexto institucional.

Ao lado dessas críticas, os avaliadores reconhecem o potencial do EP como instrumento diagnóstico de adequação e adaptação do servidor ao cargo e ao perfil institucional. Um dos depoimentos expressa essa expectativa:

*“(...) eu acho que o estágio probatório é um instrumento importante para você identificar falhas daquele profissional que passou no concurso público dentro da adequação do serviço que ele precisa desempenhar, então é uma forma da instituição dar um feedback se aquele concurso também, contratou pessoas adequadas dentro do perfil que a instituição estava pensando” (Av3).*

Outro avaliador reforça essa perspectiva ao associar o EP a uma forma de qualificar o servidor gradualmente:

*“Então quando você tem um estágio probatório, você permite uma convivência e uma avaliação, alguns dados mais objetivos sobre a pessoa, que vão naturalmente qualificar essa pessoa para o trabalho. Isso é claro que é um benefício para a Administração” (Av4).*

A fala sugere que o estágio probatório pode produzir efeitos qualificadores sobre o desempenho do servidor, na medida em que gera informações e experiências relevantes ao longo do período inicial de exercício. No entanto, esse potencial aparece condicionado à articulação do EP com outras políticas e instrumentos de qualificação e desenvolvimento de pessoas, indicando que seus efeitos formativos não se realizam de forma isolada, mas dependem da integração com o conjunto mais amplo das políticas de gestão de pessoas da instituição.

Ainda assim, mesmo quando reconhecem esse potencial formativo, os próprios avaliadores relativizam a sua capacidade de produzir efeitos na prática, como se observa na afirmação:

*“Contribui porque, de certa forma, eu estou avaliando a qualidade do servidor que vai estar atuando em prol da instituição. Não sei se é o mais eficiente, mas acho que contribui” (Av8).*

A incerteza expressa nessa fala é particularmente reveladora, pois sintetiza o modo como o processo de estágio probatório é percebido por parte dos avaliadores: como um instrumento que incide sobre a “qualidade do servidor”, ainda que, do ponto de vista normativo e conceitual, a avaliação deva recair sobre o desempenho funcional no exercício das atribuições

do cargo. Essa imprecisão conceitual reforça a percepção de que o EP possui relevância institucional, mas cuja capacidade de produzir resultados concretos e claramente delimitados na gestão do desempenho ainda permanece em aberto.

No conjunto, as falas dos avaliadores indicam que o EP pode produzir efeitos reais na trajetória profissional dos servidores, sobretudo nos primeiros anos de exercício, ao induzir comportamentos de disciplina, adequação e cuidado com as normas institucionais. Contudo, tais efeitos tendem a se mostrar instáveis e, em certa medida, dissociados de mecanismos estruturais contínuos de acompanhamento e responsabilização, o que fragiliza a sua capacidade de influenciar a trajetória profissional dos servidores no longo prazo.

### *Perspectiva dos avaliados*

Na perspectiva dos avaliados, o estágio probatório é compreendido, de modo geral, como um período inicial de avaliação e adaptação ao serviço público, no qual se concentram expectativas relacionadas tanto à verificação da aptidão para o cargo quanto à aprendizagem das rotinas institucionais. A partir dessa compreensão, os efeitos do estágio probatório sobre a trajetória profissional dos servidores aparecem de forma marcadamente heterogênea e ambígua. Enquanto para alguns o EP se configura como um período de aprendizado, adaptação e construção de uma carreira profissional estável, para outros ele assume contornos de mera formalidade institucional, com impacto limitado sobre o comportamento, desempenho e a dinâmica cotidiana do trabalho.

Um primeiro aspecto que emerge das falas diz respeito ao reconhecimento de que o EP tende a induzir comportamentos de maior cuidado, responsabilidade e comprometimento durante o seu período de vigência. Em vários depoimentos, a possibilidade de exoneração e o caráter avaliativo do EP são associados a uma postura mais disciplinada no início da carreira:

*“Então, o estágio probatório é importante, porque o servidor vai ter um certo cuidado, uma seriedade e comprometimento, haja vista que se ele não cumprir com todas as obrigações, ele pode ser exonerado, né? Ele pode ser exonerado e lógico, com ampla defesa, né? (...), mas ele pode ser exonerado” (A9).*

*“(...) eu acho que ele filtra casos extremos, assim que fogem do propósito ali, né? (...) subjetivamente o fato dele existir também já dá uma maior seriedade, um maior controle, um*

*maior comprometimento, insere um maior comprometimento do servidor, principalmente nesses anos iniciais, né?” (A4).*

Nessas falas, o EP é percebido como um mecanismo que produz efeitos, sobretudo, no curto prazo, regulando comportamentos por meio da incerteza em relação à permanência no cargo com a possibilidade, ainda que remota, de não aprovação.

Por outro lado, essa mesma condição é vivenciada de forma intensa, e por vezes, emocionalmente desgastante. Um dos avaliados descreveu o seu estágio probatório como um período de forte pressão e necessidade constante de comprovação:

*“Ele teve um impacto, com certeza, porque se eu não atingisse o mínimo esperado da minha chefe, talvez eu não estivesse aqui hoje. (...) acima de tudo eu tinha que provar que eu era capaz, senão poderia ser dispensado ou reprovado por baixo desempenho. (...) Foi quase como uma guerra, uma guerra não declarada, no qual eu tinha que provar que eu era capaz” (A1).*

Esse relato evidencia que, para alguns servidores, o EP é vivenciado como um momento de insegurança profunda, no qual a permanência na instituição é constantemente colocada à prova, produzindo efeitos significativos sobre a forma como o trabalho é percebido e desempenhado. Embora essa vivência possa gerar maior empenho e conformidade às expectativas institucionais no curto prazo, ela se ancora em um clima de temor e pressão, que não necessariamente se traduz em aprendizagem, desenvolvimento profissional ou internalização duradoura de valores organizacionais, tensionando o caráter formativo e a efetividade do estágio probatório enquanto política pública.

Essa ambivalência entre segurança e insegurança também aparece de modo explícito em outro depoimento:

*“(...) ao mesmo tempo que tem aquela insegurança, também tem o lado que você fica mais, assim, mais seguro, né, é uma controvérsia (...) você tem aquele tempo de se adaptar ao serviço ao invés de chegar e ter que fazer tudo perfeito sem ter conhecimento do setor, da área que você está exercendo a função” (A9).*

Aqui, o probatório é interpretado simultaneamente como ameaça e, ao mesmo tempo, proteção: ameaça pela possibilidade de exoneração; proteção por oferecer um período institucionalmente legitimado como espaço de aprendizagem e adaptação.

Outro eixo relevante nas falas dos avaliados diz respeito à função do EP como mecanismo de triagem e adequação ao serviço público. Alguns servidores reconhecem no estágio probatório um instrumento capaz de identificar se o servidor possui perfil compatível com as exigências da instituição:

*“É fundamental que tenha esse tipo de avaliação, porque (...) a pessoa que está em estágio probatório, ela pode não se encaixar naquele ambiente de trabalho. (...) Eu imagino que ele consiga filtrar esse tipo de situação e manter somente as pessoas que realmente fazem sentido para a Administração Pública” (A2).*

*“Eu acredito que seja deixando as pessoas que entram serem realmente aptas (...) o estágio probatório faz esse filtro, eu acho importante” (A8).*

Contudo, essa expectativa quanto ao papel seletivo do EP convive com uma crítica direta à sua operacionalização concreta. Um dos avaliados menciona explicitamente casos em que, segundo a sua percepção, o EP falhou em afastar servidores com desempenho inadequado:

*“Eu acredito que muitas pessoas que a gente tem problemas hoje deveriam ter sido cortadas no estágio probatório. (...) o estágio probatório foi extremamente ineficiente com essas pessoas, porque elas já demonstravam problemas no estágio probatório e não foram devidamente avaliadas” (A5).*

Essa fala traz à tona uma dissonância entre a função normativa atribuída ao estágio probatório e os seus resultados concretos percebidos pelos próprios servidores, indicando fragilidades no processo de avaliação e acompanhamento. No contexto institucional do INCA, essa dissonância assume relevância particular, uma vez que a permanência de servidores que já apresentavam dificuldades durante o período probatório é percebida como evidência de que o EP não tem conseguido cumprir plenamente sua função seletiva e formativa.

Esse achado revela um dos pontos centrais da avaliação da efetividade do instituto do estágio probatório: a distância entre o que a norma prescreve e o que é efetivamente produzido na prática institucional. Ainda que o EP esteja formalmente estruturado como um instrumento capaz de avaliar, orientar e, se necessário, interromper trajetórias funcionais inadequadas, os relatos indicam que tais possibilidades nem sempre se concretizam, comprometendo sua efetividade técnica e tensionando sua legitimidade no interior da organização.

Também é recorrente entre os avaliados a percepção de que, para aqueles que já possuem uma postura profissional consolidada, o estágio probatório não altera substancialmente seu modo de agir:

*“Para mim seria a mesma coisa, com estágio ou sem estágio, o meu comportamento seria o mesmo. Eu sempre tive comprometimento com meu trabalho” (A9).*

*“A pessoa que se habituou a fazer tudo direitinho, em geral ela não vai mudar só porque o estágio probatório acabou” (A4).*

Nesses relatos, o EP não é entendido como o fator determinante da postura profissional, mas como um elemento adicional dentro de uma trajetória já orientada por valores pessoais internos de compromisso e responsabilidade.

Por fim, alguns avaliados destacam que o estágio probatório, na prática, pode assumir um caráter predominantemente formal para aqueles servidores que se mantêm dentro dos padrões de desempenho esperados:

*“Se o servidor estiver ali no padrão, eu acho que é só uma formalidade” (A4).*

*“Nunca vi alguém no INCA me falando que teve problemas com o estágio probatório. Ao meu ver, a princípio, é um instrumento para constar” (A5).*

Essas falas reforçam a percepção de que, embora o EP exista como exigência legal e administrativa, sua capacidade de produzir efeitos formativos e regulatórios relevantes não se manifesta de forma uniforme, especialmente quando o processo se reduz a um rito predominantemente formal. Nessas situações, o estágio probatório tende a operar mais como um procedimento de confirmação administrativa do vínculo funcional do que como um instrumento capaz de influenciar de maneira substantiva a trajetória profissional dos servidores, sinalizando limites à sua efetividade enquanto política pública.

### *Síntese 1*

A análise integrada das falas de gestores, avaliadores e avaliados permite identificar que o estágio probatório produz efeitos na trajetória profissional dos servidores, ainda que de

maneira desigual, instável e fortemente condicionada pelas práticas institucionais. De modo geral, as falas dos diferentes perfis indicam que o EP exerce maior influência nos primeiros anos de exercício, funcionando como um marco inicial de regulação das condutas, de adaptação ao serviço público e de socialização organizacional.

Sob a ótica dos gestores, o estágio probatório é concebido como um momento estruturante da carreira, com funções formativa (disciplinar e de construção de postura profissional), seletiva (identificação de servidores aptos à função) e estratégica (configuração da qualidade da força de trabalho no longo prazo). No entanto, essa expectativa convive com a percepção de que, na prática, o processo tende a assumir um caráter mais protocolar, com limitações para orientar trajetórias, corrigir desalinhamentos ou produzir efeitos duradouros após a aquisição da estabilidade.

Entre os avaliadores, essa tensão aparece de forma ainda mais explícita. De um lado, reconhece-se que o EP induz disciplina, cuidado com normas e maior comprometimento durante o período avaliativo; de outro, ressalta-se que tais efeitos tendem a se enfraquecer significativamente após o término do probatório. Soma-se a isso a crítica à baixa utilização do caráter eliminatório do EP, que passa a ser relativizado diante de dificuldades de reposição de pessoal e de constrangimentos organizacionais, que tornam a reprovação de servidores uma possibilidade remota. Assim, o estágio probatório é percebido como um instrumento relevante, porém com alcance limitado na gestão concreta das trajetórias profissionais.

Na perspectiva dos avaliados, os efeitos do EP são vivenciados de forma heterogênea. Para alguns, o estágio probatório representa um período de aprendizado, adaptação e inserção gradual no serviço público, oferecendo um tempo institucionalmente legitimado para compreender rotinas, normas e expectativas. Para outros, contudo, o processo assume contornos de forte pressão e insegurança, exigindo comprovação constante de desempenho e capacidade, com impactos significativos sobre a experiência subjetiva do trabalho. Há ainda aqueles que percebem o EP como uma exigência predominantemente formal, com pouca influência sobre comportamentos já orientados por valores pessoais de compromisso e responsabilidade profissional.

Essas diferentes leituras convergem ao apontar que o estágio probatório tende a produzir efeitos mais consistentes no curto prazo, especialmente ao regular comportamentos nos anos iniciais de exercício. Ao mesmo tempo, revelam fragilidades no acompanhamento cotidiano e na utilização sistemática do processo como instrumento de desenvolvimento e gestão de pessoas, o que limita a consolidação de efeitos mais duradouros ao longo da carreira. Esses

achados permitem avaliar o estágio probatório a partir da relação entre o contexto institucional de sua implementação e o desenho normativo que o estrutura.

Esse quadro empírico dialoga diretamente com o desenho político-normativo do estágio probatório na Administração Pública Federal. A legislação vigente, desde a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), passando pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990) e pelas alterações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), atribui ao EP a função de avaliar aptidão e capacidade para o cargo, conferindo centralidade ao desempenho como critério de permanência no serviço público. Quando confrontadas com as evidências empíricas produzidas nas entrevistas, essas disposições normativas permitem identificar um tensionamento entre finalidade formal e prática institucional também aparece na literatura sobre avaliação de desempenho no setor público, que aponta limites relacionados à aceitação do processo, à percepção de justiça/legitimidade e ao uso efetivo da avaliação para fins de desenvolvimento e melhoria do desempenho (Brewer; Selden, 2000; Kim; Holzer, 2016). Entretanto, as falas dos entrevistados indicam um distanciamento entre essa finalidade normativa e a forma como o instituto se materializa no cotidiano institucional, especialmente no que diz respeito à sua função seletiva e formativa.

À luz do conceito de efetividade proposto por Silva (2013), os achados desta seção evidenciam que as dimensões político-legal, técnica e social do estágio probatório no INCA não se manifestam de forma uniforme, mas assumem sentidos e pesos distintos conforme a posição institucional ocupada pelos atores envolvidos no processo (gestores, avaliadores e avaliados). Esse resultado reforça a pertinência da opção analítica adotada na pesquisa, ao permitir observar a efetividade do estágio probatório no INCA a partir de diferentes níveis e perspectivas institucionais.

No plano político-legal, as falas dos três perfis evidenciam que o estágio probatório é amplamente reconhecido como um instituto legítimo, normativamente bem definido e associado à ideia de proteção do interesse público, ao possibilitar a permanência apenas daqueles considerados aptos ao exercício do cargo. Contudo, esse reconhecimento convive com a percepção de que os dispositivos legais que conferem ao EP seu caráter seletivo raramente se traduzem em decisões efetivas de desligamento, revelando um descompasso entre a previsão normativa e sua aplicação concreta. Essa percepção encontra respaldo na análise documental e na trajetória histórico-normativa examinadas ao longo da pesquisa, nas quais se observa a raridade de decisões de reprovação no estágio probatório.

Na dimensão técnica, gestores e avaliadores destacam a existência de procedimentos formais, ciclos avaliativos e instrumentos específicos que estruturam o processo de

acompanhamento do servidor em estágio probatório. Ainda assim, os depoimentos apontam limites operacionais importantes, como a realização de avaliações de caráter predominantemente protocolar, dificuldades no acompanhamento cotidiano e fragilidades na utilização dos resultados do processo para orientar decisões de gestão e trajetórias profissionais. Entre os avaliados, essa dimensão aparece associada tanto à percepção de um período organizado de adaptação quanto à ideia de que, para aqueles que se mantêm dentro dos padrões esperados, o EP tende a assumir um caráter meramente formal.

Já a dimensão social manifesta-se de forma mais heterogênea e ambígua. Para parte dos avaliados, o estágio probatório é vivenciado como um momento de aprendizado, integração e construção de uma postura profissional alinhada às expectativas institucionais. Em outros casos, quando o processo é percebido como excessivamente previsível ou pouco exigente, emerge o descrédito quanto à sua capacidade de produzir mudanças significativas no comportamento dos servidores. Por outro lado, há situações em que o estágio probatório é vivenciado como um período marcado por elevada pressão, incerteza e forte dependência da avaliação das chefias, produzindo insegurança e desgaste emocional. Gestores e avaliadores, por sua vez, reconhecem que os efeitos do EP sobre atitudes, compromisso e disciplina tendem a se concentrar nos primeiros anos da carreira, enfraquecendo após a aquisição da estabilidade.

Nota-se que a efetividade do estágio probatório não se expressa de maneira uniforme nas diferentes dimensões propostas por Silva (2013), sendo fortemente condicionada pela forma como o instituto é operacionalizado, apropriado pelos atores institucionais e integrado às práticas cotidianas de gestão de pessoas no INCA. Ainda assim, no âmbito dessa seção, as três dimensões propostas por Silva (2013) mostraram-se analiticamente suficientes para organizar e interpretar os achados empíricos, na medida em que permitem apreender as diferentes leituras e experiências do estágio probatório a partir das posições institucionais ocupadas pelos atores, distribuindo-se entre o reconhecimento normativo do instituto, seus limites técnico-operacionais e as vivências e percepções produzidas no cotidiano institucional.

Dessa forma, no caso do INCA, esta seção evidencia que os efeitos do estágio probatório sobre a trajetória profissional dos servidores não decorrem apenas de seu marco legal ou de seus instrumentos formais de avaliação, mas são profundamente condicionados pelas práticas institucionais, pelas relações de trabalho e pelo modo como os diferentes atores se apropriam, ou não, desse processo. O estágio probatório emerge, assim, no contexto institucional analisado, como um instituto dotado de potencial relevante, mas cuja capacidade de produzir transformações substantivas na trajetória profissional depende de condições institucionais que ainda se mostram frágeis e desiguais.

## 6.2 Instrumentos e critérios de avaliação no estágio probatório

Esta seção analisa os instrumentos e critérios que estruturam a avaliação de desempenho no estágio probatório, conforme vivenciados por gestores, avaliadores e avaliados. O foco recai sobre os parâmetros utilizados para avaliar o servidor, a periodicidade das avaliações, os tipos de critérios mobilizados e a forma como esses elementos são operacionalizados no cotidiano institucional. A partir das falas dos entrevistados, examina-se em que medida esses instrumentos contribuem para o acompanhamento do desempenho e quais limites e tensões emergem de sua aplicação prática, problematizando a relação entre o desenho formal da avaliação e sua concretização nas rotinas institucionais, bem como os efeitos produzidos sobre a gestão do desempenho.

Embora o estágio probatório esteja formalmente estruturado a partir de critérios definidos em lei (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade), as falas dos gestores indicam que a análise empírica dos instrumentos avaliativos exige ir além da mera descrição desses parâmetros normativos, incorporando a forma como tais critérios são operacionalizados no cotidiano institucional. Nesse sentido, os depoimentos sugerem que os critérios legalmente previstos nem sempre são suficientes para captar dimensões relevantes do desempenho no contexto organizacional específico, abrindo espaço para questionamentos sobre sua adequação e capacidade de orientar efetivamente o acompanhamento do servidor.

### *Perspectiva dos gestores do processo*

Na perspectiva dos gestores, os instrumentos e critérios que estruturam a avaliação no estágio probatório são fortemente condicionados pelo arcabouço normativo que regula a Administração Pública. As falas evidenciam que o processo avaliativo do EP ocorre em um contexto de baixa autonomia decisória, no qual os gestores do processo se veem obrigados a cumprir procedimentos legalmente definidos, reconhecendo ainda que existem fatores limitadores na capacidade desses instrumentos captarem o desempenho e a adequação do servidor ao cargo.

Um dos gestores aponta como a rigidez normativa impõe restrições importantes na condução do estágio probatório, dificultando ajustes no processo avaliativo e dificultando

ajustes no processo avaliativo e restringindo a adequação dos instrumentos às situações vivenciadas no cotidiano institucional:

*“(...) o serviço público às vezes ele fica muito engessado pela legislação, a gente só pode fazer atos com base nas leis, em decreto, em normativas. Então, a gente precisa estar amparado (...) e não é fácil fazer essas mudanças” (G1).*

Essa leitura indica que os instrumentos de avaliação são estritamente definidos por um conjunto de normas que delimitam o que pode ou não ser feito durante o acompanhamento do servidor que está em estágio probatório.

Outro gestor destaca o papel central da chefia imediata no processo avaliativo, ao mesmo tempo em que reconhece a ausência de autonomia dos setores responsáveis pela operacionalização do estágio:

*“(...) a gente não tinha nenhuma autonomia quanto a isso, a aprovação ou reprovação realmente ficava entre a chefia e o estagiando, a gente só recebia as informações e (...) trabalhava com as informações conforme dito pela chefia. A chefia que, digamos assim, bate o martelo se o estagiando tinha condições ou não ser aprovado.” (G2).*

Nesse sentido, os critérios formais de avaliação aparecem menos como instrumentos técnicos de análise do desempenho e mais como registros administrativos voltados à formalização das decisões relativas à aprovação ou reprovação do servidor.

Essa leitura é tensionada pelas próprias percepções dos gestores acerca dos critérios utilizados na avaliação do estágio probatório. Embora reconheçam que os cinco critérios previstos atendem formalmente às exigências legais, os entrevistados apontam dificuldades concretas para que esses parâmetros reflitam, de maneira justa e substantiva, o desempenho do servidor no cotidiano de trabalho. Um dos gestores destaca que a ausência de convivência entre chefia e servidor, em função de afastamentos ou da dinâmica organizacional, compromete diretamente a aplicação dos critérios avaliativos:

*“Às vezes, eu não demonstro, tipo assim. Não reflete o que ele precisaria avaliar na prática, sabe? Esses cinco fatores. (...) Muitas vezes o processo acaba não sendo justo, nem com o avaliador, nem com o avaliado” (G3).*

Outro gestor reforça essa crítica ao problematizar a capacidade dos critérios de captarem aspectos efetivamente técnicos do trabalho desempenhado, apontando limites na operacionalização de noções amplas como aptidão e capacidade:

*“Se eu falo que uma pessoa tem que ter aptidão e capacidade para o trabalho, eu teria que ter mais questões técnicas. (...) A assiduidade você consegue ver, a responsabilidade também, mas nem sempre isso traz questões efetivamente técnicas” (G4).*

Na mesma direção, observa-se que os critérios avaliativos tendem a capturar o desempenho do servidor apenas em um recorte temporal restrito, circunscrito aos primeiros anos de exercício, o que limita sua utilidade para decisões mais amplas relacionadas à trajetória funcional:

*“A avaliação do estágio probatório tem critérios muito específicos, e para fins de carreira, ela avalia o cargo naquele momento, naqueles primeiros anos” (G4).*

As falas também revelam situações em que a aplicação dos critérios avaliativos ocorre mesmo na falta de condições adequadas para a avaliação. Um gestor relata casos em que os servidores foram avaliados e aprovados apesar de longos períodos de afastamento ou de pouca convivência com sua equipe de trabalho:

*“A gente teve servidor que praticamente não trabalhou e foi aprovado. Então, assim, a gente teve problemas com o gestor para atribuir essa nota, porque também não era justo com ele. (...) E tiveram alguns outros casos também nessa situação. As pessoas estavam afastadas e elas ficavam muito tempo fora, e o estágio estava correndo, sem considerar esses afastamentos” (G3).*

Nessas circunstâncias, a atribuição de notas mínimas para a aprovação do servidor surge como uma estratégia de cumprimento formal do processo, evidenciando o distanciamento entre os critérios previstos em lei e a efetiva avaliação do desempenho do servidor.

Outro gestor amplia ainda essa crítica ao associar a burocratização dos instrumentos avaliativos ao descrédito em relação ao processo:

*“A gente tem uma influência burocrática muito grande na gestão dos processos e as pessoas têm receio sobre o que pode fazer dentro do processo. (...) A gente não consegue tirar alguém da administração, eles não são efetivos. E aí o gestor fica descrente do processo administrativo, eu vou falar, vou avaliar mal para quê? Para que eu fique mal com os meus, porque na verdade ele é descrente do processo. E isso não é só no Inca. Isso eu percebo como um processo, uma questão que esbarra toda a Administração” (G4).*

Essa percepção indica que a excessiva formalização em conjunto com a baixa capacidade de o processo avaliativo produzir consequências concretas na carreira do servidor, afetam diretamente o engajamento dos gestores com o EP ao desestimular o envolvimento gerencial necessário para que o instituto cumpra suas funções avaliativas.

Conjuntamente, as falas dos gestores evidenciam que os instrumentos e critérios de avaliação do estágio probatório são marcados por um forte alinhamento ao cumprimento normativo; no entanto, apresentam limitações para capturar diferenças de desempenho, orientar decisões gerenciais e sustentar avaliações mais substantivas. O processo tende, assim, a privilegiar a regularidade formal em detrimento de uma avaliação mais contextualizada e aderente às condições reais de trabalho.

#### *Perspectiva dos avaliadores*

Na perspectiva dos avaliadores, os instrumentos e critérios que são utilizados na avaliação de desempenho do EP são reconhecidos como ferramentas fortemente estruturadas e, no plano normativo, capazes de apoiar a observação do desempenho do servidor. Contudo, as falas revelam ambiguidades quanto à sua capacidade de orientar avaliações consistentes e produzir efeitos concretos na trajetória profissional dos avaliados.

Parte dos avaliadores reconhece que o instrumento atualmente utilizado (Formulário de avaliação de desempenho - Apêndice G), contempla, de modo geral, os objetivos formais do estágio probatório já que combina tanto aspectos técnicos quanto comportamentais do desempenho. Um dos avaliadores destaca que o questionário permite observar condutas e competências no cotidiano do trabalho, desde que a convivência direta com o servidor esteja presente:

*“(...) eu penso que não tem como eu avaliar, volto a te dizer, um servidor sem estar ao lado dele, através das condutas, das situações de competência. Então, eu penso que a forma hoje*

*como está aquele questionário, a questão da avaliação, contemplaria sim, ao objetivo do processo” (Av2).*

Essa fala indica que, para o avaliador, o instrumento de avaliação é considerado formalmente adequado aos objetivos do EP. No entanto, o seu bom funcionamento estaria condicionado à possibilidade de convivência diária entre chefia e avaliado, sem esse fator, os critérios avaliativos podem não refletir o desempenho real. Outro avaliador também reconhece o instrumento como uma ferramenta válida ao possibilitar a construção de um juízo técnico e comportamental do servidor:

*“Eu vejo, assim, como uma ferramenta válida, né? (...) de alguma forma ela permite que a gente crie, como eu falei, um conceito tanto técnico como de caráter comportamental. Eu acho que como ferramenta de avaliação, eu acho ela positiva.” (Av4).*

Ambas as falas indicam que, no plano formal, o instrumento principal de avaliação (o formulário de avaliação) não sofre de uma rejeição direta das chefias. Entretanto, ele convive com críticas recorrentes relacionadas à forma como os critérios são operacionalizados na prática e à capacidade do instrumento em produzir avaliações substantivas.

Um dos aspectos mais problematizados pelos avaliadores diz respeito à forma como os critérios da avaliação são excessivamente genéricos, o que gera dificuldades para a realização de avaliações mais objetivas e consistentes. Um avaliador aponta que as perguntas são amplas e abertas, ampliando a margem de subjetividade e fragilizando a função avaliativa do instrumento:

*“Eu acho que são perguntas tão genéricas, tão abertas, que fica muito difícil de você fazer uma avaliação sincera e honesta, sabe?” (Av5).*

*“(...) eu entendo hoje dela ser ampla para tentar tirar essa subjetividade, se a gente muda o processo dela, eu tenho que ter maneiras de amarrar para que eu prove do que eu estou falando” (Av5).*

Essas falas indicam que a ausência de definições operacionais mais precisas e de exemplos observáveis associados aos critérios avaliativos tende a gerar diferentes interpretações sobre um mesmo conceito, dificultando a produção de julgamentos consistentes.

Essa limitação fragiliza o rigor do processo avaliativo e reforça a percepção de que os instrumentos carecem de maior clareza na tradução dos critérios normativos em parâmetros efetivamente observáveis no cotidiano institucional.

Em determinadas falas, os limites do processo avaliativo são associados à construção dos critérios e à ausência de maior operacionalização conceitual. Em outro registro, a crítica desloca-se para o modo como a avaliação é realizada na prática e para as dinâmicas organizacionais que atravessam o processo avaliativo. Nessa perspectiva, a crítica não recai diretamente sobre o desenho do instrumento, mas sobre as condições institucionais de sua aplicação. Ao relatar avaliações realizadas de forma apressada, a dificuldade de registrar problemas de desempenho e a estigmatização daqueles que adotam posturas mais rigorosas, o depoimento evidencia que o caráter avaliativo do estágio probatório é fortemente condicionado por relações institucionais e culturais:

*“Muitas vezes essas avaliações são feitas de última hora, de qualquer jeito, sem os detalhes. Ou então, realmente, as pessoas têm na cabeça que elas não podem prejudicar o servidor, né? (...) Então, acaba que é uma ferramenta que é muito avaliador-dependente. E aí, se você tem um outro avaliador que é mais sério, que é mais rígido, que é mais de acordo com o que deve ser, essa pessoa é taxada como malvada” (Av7).*

Esse depoimento indica que, mesmo na presença de critérios formais de avaliação, a efetividade do estágio probatório é mediada por fatores organizacionais e relacionais que influenciam o comportamento dos avaliadores, limitando a utilização do processo como instrumento consistente de acompanhamento e gestão do desempenho. Nesse cenário, os critérios do estágio probatório tendem a operar menos como instrumentos técnicos de aferição do desempenho e mais como registros formais que acabam por validar resultados previamente esperados, especialmente a aprovação do servidor.

Os avaliadores também refletem sobre o conteúdo dos critérios avaliativos, destacando que, embora os fatores previstos no estágio probatório sejam considerados relevantes, nem todos possuem o mesmo peso ou a mesma capacidade de refletir o desempenho real do servidor. De modo recorrente, critérios como responsabilidade e produtividade aparecem como centrais, especialmente em atividades assistenciais, enquanto aspectos como assiduidade e pontualidade são frequentemente percebidos como já controlados por outros mecanismos institucionais:

*“eu acho que são todos fatores de competências importantes. (...) Eu acho que é uma avaliação mais precisa é da responsabilidade do servidor, da sua capacidade de cooperar com o serviço, de desempenhar as suas funções” (Av3).*

Essa leitura é reforçada por outros avaliadores, que associam a produtividade e a disciplina à qualidade do trabalho em equipe e ao cumprimento das funções institucionais:

*“Produtividade e responsabilidade são os aspectos mais importantes. (...) Disciplina também é algo que tem relação com o trabalho da equipe” (Av4).*

As falas evidenciam que critérios como produtividade, disciplina e responsabilidade são mobilizados pelos avaliadores a partir de referências implícitas e pouco padronizadas. Diferentemente de outras políticas de gestão de pessoas, nas quais a produtividade é associada a entregas previamente definidas em planos individuais e de equipe alinhados às estratégias institucionais, no estágio probatório esses critérios tendem a ser acionados de forma genérica, sem parâmetros claros de operacionalização.

Essa ausência de definições compartilhadas contribui para a coexistência de diferentes interpretações sobre o significado e o peso desses critérios no processo avaliativo, o que fragiliza a consistência das avaliações e reforça a dependência do julgamento individual do avaliador.

Em outro depoimento, a centralidade da responsabilidade é associada ao compromisso com o interesse público, entendido como um elemento estruturante do desempenho no serviço público:

*“Responsabilidade (...), mas entender que no serviço público, ele (o servidor) é responsável por um serviço que é prestado para a população, nenhum dos outros, eu penso que seja mais importante do que esse. Entender que ele está cumprindo aquele papel, (...) porque tudo isso envolve dinheiro público e o interesse público. Então, acho que isso tem de vir em primeiro lugar” (Av6).*

Outro elemento recorrente nas falas refere-se à forma de utilização do instrumento, frequentemente descrita como burocrática e descolada do acompanhamento cotidiano do servidor. Um avaliador relata que o instrumento é aplicado sem preparação prévia, concentrando-se em um momento específico e desvinculado da observação contínua:

*“A ferramenta até poderia ser boa, mas ela não é apresentada antes. A gente descobre o que é e tem poucos dias para clicar nos cinco fatores” (Av6).*

Nessas condições, a avaliação tende a assumir um caráter episódico, reduzindo-se ao preenchimento formal do formulário, o que limita seu potencial como instrumento de acompanhamento e desenvolvimento profissional.

No conjunto, as falas indicam que, embora os critérios do estágio probatório sejam amplamente reconhecidos como pertinentes, sua aplicação prática envolve hierarquizações informais, construídas a partir das experiências concretas de acompanhamento e das especificidades do trabalho desempenhado, o que reforça a dificuldade de o instrumento capturar, de forma uniforme, o desempenho real dos servidores.

#### *Perspectiva dos avaliados*

Na perspectiva dos avaliados, os instrumentos e critérios utilizados na avaliação do EP são, em geral, reconhecidos como formalmente adequados e coerentes com as exigências do serviço público. Apesar desse fato, as falas revelam que a forma como esses instrumentos são operacionalizados produz experiências heterogêneas, marcadas por insegurança, formalismo e limitações na capacidade desses critérios refletirem o desempenho real no cotidiano do trabalho.

Para um avaliado, os critérios previstos na avaliação de desempenho do EP são claros, abrangentes e suficientes para avaliar o desempenho do servidor desde que haja condições adequadas para o seu cumprimento:

*“(...) eu acredito que os critérios foram todos cumpridos e esses critérios são suficientes na questão da avaliação de uma pessoa em estágio probatório” (A2).*

Falas semelhantes aparecem de maneira mais sintética nas quais os critérios são descritos como “excelentes” ou “cabíveis” para o desenvolvimento de um trabalho eficiente, indicando que, no plano normativo, não há rejeição explícita aos critérios:

*“Eu acho que são excelentes critérios” (A6).*

*“Olha, eu acho justo assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a responsabilidade, a produtividade. Eu acho que são bem cabíveis no sistema para desenvolver um trabalho eficiente” (A9).*

Contudo, essa percepção positiva dos critérios convive com limites importantes relacionados às condições concretas de aplicação desses critérios. Um dos avaliados aponta dificuldades específicas para a avaliação da habilidade dos servidores, decorrentes da organização do trabalho e da falta de tempo para adaptação às novas rotinas:

*“(...) eu tive dificuldades em termos de habilidade (...). Cada dia eu estava numa cirurgia, e aí aumentava a insegurança e dessa forma não entrava nada na sua cabeça, porque a cada momento eu estava se deparando com algo novo” (A1).*

Nesse caso, o problema não está nos critérios em si, mas na impossibilidade prática de demonstrar um desempenho consistente diante de contextos de trabalho instáveis, o que fragiliza a avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório.

Outro conjunto de falas evidencia que os critérios e o próprio instrumento de avaliação não possuem um papel significativo ao longo do estágio probatório, seja pela ausência de *feedback*, seja pela percepção de que a avaliação não produz efeitos concretos:

*“Não lembro exatamente dos critérios (...) E eu vou te dizer que realmente, como não existia feedback e geralmente a minha nota era condizente com meu trabalho, assim, eu nunca realmente me preocupei com os critérios do estágio probatório” (A5).*

*“(...) é uma vaga lembrança que eu recebi um e-mail, alguma coisa que eu tinha que fazer uma avaliação diferente, né? Daquela de desempenho que a gente sempre tem, que era só do estágio probatório” (A4).*

Esses relatos sugerem que o instrumento tende a ser acionado de forma episódica, sendo levado em consideração apenas no momento de sua aplicação, o que limita sua função técnica como referência contínua para o acompanhamento do desempenho ao longo do período probatório.

A crítica ao formato do instrumento aparece de maneira mais explícita na avaliação no que se refere às perguntas e como as mesmas seriam genéricas e pouco explicativas, o que dificulta uma avaliação mais reflexiva e fundamentada:

*“as perguntas eram muito genéricas, mas o que eu senti falta (...) é que a gente discorresse mais sobre os pontos negativos. (...) Então, acho que a pergunta tinha que ir, mas também tinha que voltar. Pra quem tá no topo da pirâmide, pra reavaliar os seus processos. Então, isso eu senti falta. Um espaço de contrapartida para avaliar” (A1).*

Nesse sentido, os avaliados apontam a ausência de espaços para justificar avaliações, discutir dificuldades e retroalimentar o processo avaliativo, o que limita o potencial do instrumento como ferramenta de desenvolvimento do servidor.

Outro aspecto recorrente diz respeito à concentração da avaliação na figura da chefia imediata, o que gera insegurança e sensação de assimetria na relação entre avaliador e avaliado. Um dos avaliados descreve o receio de que conflitos interpessoais ou discordâncias possam influenciar negativamente a avaliação:

*“Então, você às vezes se sente coagido, ou você se sente meio sem saber fazer, que você está ali no estágio probatório, então, você não sabe se você fez uma coisa que desagrade ao avaliador, pode se voltar contra você, entendeu?” (A7).*

Esta preocupação é reforçada por relatos que questionam a avaliação realizada exclusivamente por uma única pessoa, defendendo maior participação institucional e acompanhamento ao longo do processo:

*“Uma pessoa ser avaliada exclusivamente por uma pessoa que pode, por algum motivo, ter algum problema eventual ali e isso não sei se é um problema pessoal, né? (...) Então, para que isso não ficasse no poder, vamos dizer assim, de uma única pessoa que é somente o chefe, eu acho que tem que ter uma participação conjunta. (...) para isso, essa pessoa de algum jeito teria que ser acompanhada durante o processo” (A4).*

Por fim, alguns avaliados expressam de forma direta a percepção de que os instrumentos avaliativos tendem a operar como formalidade administrativa, com nivelamento das notas e baixa diferenciação de desempenho:

*“O que existe é um nivelamento por baixo. Todo mundo recebe a mesma nota. Todo mundo é avaliado da mesma maneira. (...) Porque eu não vi isso no estágio probatório e não vejo na avaliação de desempenho. Para mim são apenas meros instrumentos formais.” (A5).*

## *Síntese 2*

No conjunto, as falas dos avaliados indicam que, embora os critérios e instrumentos do estágio probatório sejam amplamente reconhecidos como pertinentes no plano formal, sua aplicação prática é marcada por usos episódicos, genéricos e fortemente dependentes da relação com a chefia, o que limita sua capacidade de produzir avaliações substantivas no âmbito do EP e de orientar a trajetória profissional dos servidores.

Os achados desta categoria evidenciam que o estágio probatório, enquanto instituto legalmente orientado à verificação da aptidão e capacidade do servidor para o cargo, opera por meio de uma arquitetura formal de avaliação que se encontra ancorada nos critérios normativos (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade) e em instrumentos padronizados que deveriam sustentar o acompanhamento do desempenho do servidor em seu período probatório. No entanto, as falas de gestores, avaliadores e avaliados indicam que, embora o seu desenho normativo seja reconhecido como legítimo e suficiente para organizar o processo avaliativo, a sua operacionalização cotidiana é atravessada por constrangimentos institucionais que limitam a capacidade de se produzirem avaliações substantivas.

À luz da trajetória histórica da legislação (conforme consta no Capítulo 5), nota-se que os instrumentos e critérios avaliativos foram sendo progressivamente institucionalizados em um contexto marcado pela valorização da legalidade, da padronização procedimental e do controle formal da atuação dos servidores, o que contribui para a consolidação de modelos avaliativos fortemente orientados ao cumprimento normativo. Essa herança histórico-institucional ajuda a explicar por que, mesmo diante de critérios legalmente definidos e amplamente reconhecidos como legítimos, a avaliação do EP tende a assumir, na prática, um caráter predominantemente formal e pouco integrado ao acompanhamento dos diferentes cargos e suas especificidades.

Nesse sentido, as fragilidades empíricas identificadas nessa seção (uso episódico dos instrumentos, centralização decisória na figura da chefia, baixa flexibilidade dos instrumentos e critérios e dificuldade em realizar avaliações substantivas) dialogam diretamente com os

condicionantes históricos do modelo de avaliação do estágio probatório vigente até recentemente. Com a promulgação do Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025), observa-se uma tentativa de enfrentar parte dessas dificuldades ao se introduzir dispositivos como avaliação de pares, autoavaliação, cursos obrigatórios e fortalecimento das comissões de avaliação, reduzindo-se, no plano normativo, a forte dependência da figura da chefia e o uso episódico da avaliação.

Entretanto, os achados empíricos indicam que aspectos centrais para a efetividade do instituto, como a consolidação de práticas avaliativas contínuas, o uso sistemático dos resultados da avaliação para orientação da trajetória funcional e a articulação do estágio probatório com outras políticas de gestão de pessoas, não são automaticamente garantidos pela alteração normativa, permanecendo fortemente condicionados às dinâmicas institucionais e organizacionais. Tais limites reforçam que as mudanças introduzidas pelo decreto, embora relevantes, não eliminam, por si só, as fragilidades identificadas na operacionalização do processo avaliativo, evidenciando que a efetividade do estágio probatório depende da articulação entre norma, práticas institucionais e capacidades organizacionais. Do ponto de vista político-legal, observa-se um descompasso entre a finalidade atribuída ao EP no plano normativo e a forma como esse processo é vivenciado pelos atores sociais envolvidos. Ao invés de atuar como um mecanismo de verificação consistente da adequação funcional, o conjunto de instrumentos tendem a ser percebido como um procedimento de conformidade administrativa, fortemente condicionado por regras e rotinas que restringem a autonomia decisória e reduzem a margem de adaptação do processo a situações concretas como afastamentos, baixo relacionamento entre avaliador e avaliado e dinâmicas específicas vinculadas ao cargo do servidor.

Na dimensão técnica, os depoimentos apontam que o principal instrumento de avaliação (o formulário) é considerado formalmente adequado por parte das chefias, sobretudo por combinar aspectos técnicos e comportamentais. Contudo, emergem limitações relevantes associadas à aplicação prática dos critérios:

1. A percepção de genericidade de alguns itens, entendida como a formulação ampla e pouco operacionalizada dos critérios, que dificulta a delimitação objetiva do que está sendo avaliado, o que amplia a dependência da avaliação em relação ao avaliador;
2. Ausência de preparação/formação prévia para utilização do instrumento, que favorece preenchimentos episódicos e concentrados em momentos específicos;

3. Fragilidade do acompanhamento contínuo e da retroalimentação do processo avaliativo a partir dos próprios instrumentos, elementos que seriam necessários para que a avaliação pudesse orientar correções de trajetória e desenvolvimento do servidor durante o probatório.

Nesse sentido, os critérios tendem a operar mais como registro documental do desempenho do que como ferramenta de gestão orientada por evidências do cotidiano de trabalho.

Já na dimensão social os efeitos aparecem de forma ambígua. Para alguns avaliados, os critérios são percebidos como claros e compatíveis com as exigências do serviço público; para outros, a centralização da avaliação na chefia imediata e a ausência de espaços estruturados de justificativa e retorno produzem insegurança, sensação de assimetria e receio de que elementos relacionais interfiram na avaliação. Soma-se a isso a percepção de “nivelamento” e formalismo, que tende a enfraquecer o sentido formativo do processo e a reduzir a credibilidade do instrumento como mecanismo de diferenciação de desempenho.

À luz da efetividade proposta por Silva (2013), esta seção evidencia que a existência de instrumentos e critérios normativamente definidos não garante, por si só, a efetividade do instituto do estágio probatório. Os achados sugerem que a efetividade depende da forma como o desenho político-legal é traduzido em práticas técnico-operacionais viáveis e em relações de acompanhamento capazes de sustentar avaliações consistentes ao longo do tempo. Nesse sentido, os depoimentos indicam não apenas limites no uso dos instrumentos, mas também a necessidade de revisão e maior operacionalização dos critérios e do próprio formulário de avaliação, de modo a favorecer compreensão compartilhada, reduzir margens de distorção e minimizar usos meramente formais do processo avaliativo. Assim, mais do que ausência de critérios, o que se observa é a presença de instrumentos cujo uso, frequentemente episódico e pouco articulado ao cotidiano do trabalho, limita sua capacidade de cumprir os propósitos do instituto na gestão do desempenho e no acompanhamento da trajetória profissional dos servidores.

### 6.3 Acompanhamento e feedback no estágio probatório

Esta seção analisa as práticas de acompanhamento e *feedback* associadas ao estágio probatório. O foco recai sobre como o desempenho é comunicado ao servidor, a frequência e a

qualidade das interações ao longo do período probatório e a existência, ou ausência, de devolutivas e orientações sistemáticas no processo avaliativo.

Busca-se compreender de que modo o acompanhamento e feedback são incorporados às rotinas institucionais e às mediações organizacionais que estruturam o processo (papéis, sistemas, alternância de chefias), quais expectativas são atribuídas a essas práticas pelos diferentes atores e quais limites emergem na transformação da avaliação em um processo contínuo de diálogo e desenvolvimento profissional.

### *Perspectiva dos gestores do processo*

Na perspectiva dos gestores do processo, as práticas de acompanhamento e feedback no estágio probatório aparecem menos como uma rotina institucional estruturada e mais como um componente dependente da atuação das chefias imediatas e das condições organizacionais que circundam o processo. As falas indicam que a gestão do EP tende a ser conduzida de forma predominantemente procedimental, com forte centralidade no sistema e nos fluxos administrativos, o que limita a participação direta dos setores responsáveis pela operacionalização no acompanhamento cotidiano do servidor.

Um dos gestores descreve que a atuação da equipe responsável pelo estágio probatório se concentrava no controle do sistema de avaliação de desempenho do INCA, sem comunicação direta com as chefias ou com o servidor em estágio, o que evidencia uma condução mais “passiva” do ponto de vista relacional:

*“a gente não participava do processo em si pessoalmente. Já tem um sistema disponível para que a gente trabalhe essas informações. Assim, eu senti que o profissional que estava atuando no estágio probatório, poderia ter uma participação mais ativa (...), a gente fazia tudo através do sistema. A gente não se comunicava nem com o chefe, nem com o estagiando” (G2).*

Nessa situação, o acompanhamento e o feedback deixam de ser induzidos como prática transversal do processo e passam a depender quase exclusivamente do engajamento da chefia imediata. O mesmo gestor sugere que a chefia poderia fortalecer a relação com o avaliado e ter um papel mais ativo, embora reconheça que essa dimensão não era acompanhada de perto pela equipe responsável:

*“(...) poderia ter um acompanhamento melhor das chefias (...). Eu acho que de repente a chefia mais ativa (...). Poderia melhorar também essa relação da chefia com avaliado” (G2).*

Os gestores apontam ainda obstáculos de ordem organizacional e relacional no que se refere às devolutivas sistemáticas. Um gestor menciona a necessidade recorrente de “sensibilizar” e “conscientizar” chefias e avaliados, indicando que a prática do feedback encontra limites associados a padrões institucionais e à alternância de papéis e cargos no cotidiano administrativo:

*“E todas as vezes que a gente traz o processo avaliativo, você tem que buscar, sensibilizar e conscientizar. (...) as chefias, muitas vezes elas têm dificuldade de dar retorno, de dar feedback, porque a gente tem processos de mudança de cargos (...) Então, em um momento eu sou avaliada, no outro eu sou avaliador” (G4).*

Essa leitura é reforçada por percepções sobre o baixo prestígio do estágio probatório como processo de gestão de pessoas, o que dificulta o investimento institucional em práticas contínuas de acompanhamento. Para um dos gestores, trata-se de um processo “desvalorizado”, o que contribui para reduzir o interesse dos atores participantes e, por consequência, à disposição de as chefias realizarem devolutivas consistentes:

*“(...) um descrédito do processo, que não é fácil e não é rápido de fazer, até pela falta de interesse tanto do avaliador quanto do avaliado. (...) ele é muito desvalorizado. Não é levado a sério, sabe? (G3).*

No conjunto, as falas dos gestores sugerem que o acompanhamento e o feedback no estágio probatório enfrentam limites estruturais relacionados ao modo como o processo é organizado: a centralidade do sistema e dos procedimentos, o baixo “investimento” institucional na indução de práticas de devolutiva e os condicionantes organizacionais que afetam o engajamento das chefias. Nesse contexto, o acompanhamento tende a não se configurar como eixo contínuo do probatório, permanecendo subordinado à iniciativa individual e às condições concretas de trabalho de cada unidade.

*Perspectiva dos avaliadores*

Na perspectiva dos avaliadores, o acompanhamento e feedback no estágio probatório são reconhecidos como elementos relevantes e desejáveis do processo avaliativo, porém, aparecem de forma fragmentada e irregular, condicionados às condições de trabalho, iniciativa individual das chefias e às dinâmicas relacionais estabelecidas no cotidiano institucional. As falas indicam que, embora exista clareza quanto à importância do feedback como instrumento de orientação e adequação do servidor ao cargo, existem limites significativos à sua incorporação no cotidiano institucional.

De modo geral, os avaliadores reconhecem que o feedback poderia exercer um papel positivo no desenvolvimento do servidor durante o seu período probatório, desde que incorporado de forma sistemática ao processo avaliativo. Um dos entrevistados afirma que impacto do EP depende diretamente da forma como o processo é conduzido, especialmente no que se refere à devolutiva ao servidor:

*“Eu acho que contribui na medida em que for feito de forma fidedigna. Porque você acaba dando um feedback para ele daquilo que é possível ser melhorado. Então eu acho que impacta positivamente. Mas... isso não foi uma experiência que eu tive aqui dentro do meu setor” (Av8).*

Outro avaliador expressa uma expectativa semelhante ao afirmar que, em um cenário ideal, o acompanhamento permitiria esclarecer o que está adequado e o que precisa ser ajustado ao longo do período probatório:

*“Encontrar o indivíduo, fazer a avaliação, dar um feedback, pensando que tudo vai funcionar bonito, dar um feedback para o cara de onde tá bom, o que se espera” (Av6).*

Essas falas indicam que, no plano conceitual, o feedback é reconhecido como parte constitutiva de um processo avaliativo qualificado. No entanto, essa expectativa convive com relatos que evidenciam uma prática marcada pela fragilidade das devolutivas e pela ausência de acompanhamento sistemático.

Um dos aspectos mais recorrentes nas falas refere-se à redução do feedback à atribuição de notas, sem explicitação dos critérios que fundamentam a avaliação. Um avaliador relata que, durante o estágio probatório, o retorno recebido se limitava à formalização da pontuação atribuída:

*“Eu tive um feedback de numerinhos, mas o que eu poderia melhorar, o que me levou àquele numerinho não estava muito explicitado. (...) Às vezes, ter o feedback do que se esperava em determinada situação concreta, que não foi cumprido, melhora a percepção. Eu acho que falta um feedback um pouco mais individualizado, direcionado aos pontos de melhoria para adequação” (Av3).*

Essa percepção é reforçada na fala de dois outros avaliadores que remeteram à experiência vivida no estágio probatório como avaliados no qual o feedback recebido aparece como irrelevante e até mesmo apenas como uma formalidade para a aprovação do servidor no EP:

*“Meu chefe simplesmente me dava nota e eu assinava. Esse feedback não tinha, mas que para mim não fazia diferença, porque eu não fazia diferença na minha conduta” (Av5).*

*“Particularmente eu fui mal avaliado pela minha chefe direta (...) eu tinha que tomar a menor nota possível para eu passar, para que eu já tomasse um susto” (Av6).*

Ainda que essas falas remetam às vivências dos entrevistados, enquanto avaliados, evidencia-se a recorrência de práticas avaliativas centradas na “mínimo para aprovação”, com pouca ênfase na comunicação qualitativa do desempenho.

Os avaliadores também apontam que a ausência ou fragilidade do *feedback* está diretamente relacionada às condições concretas de trabalho, especialmente à sobrecarga de atividades e ao volume de servidores sob responsabilidade de uma mesma chefia. Um entrevistado destaca que a rotina intensa e a falta de pessoal dificultam o investimento em práticas mais sistemáticas de acompanhamento:

*“Eu acho que poderia ser mais, porque a rotina deixa a gente muito vulnerável, muita coisa para fazer, principalmente agora, que está faltando gente. Às vezes eu tenho que sair da minha rotina para fazer outras coisas. Acho que a rotina faz com que a gente não dê o nosso melhor nessa parte burocrática” (Av1).*

*“Às vezes avaliar cinquenta pessoas ao mesmo tempo faz com que o avaliador fique um pouco sobrecarregado de dar esse feedback também, que isso seria uma coisa importante dentro do estágio probatório para o servidor entender a sua adequação ou não ao serviço” (Av3).*

Nota-se que, ao final da fala de Av1, o processo de EP é implicitamente enquadrado como uma atividade burocrática adicional, inserida em meio a múltiplas demandas concorrentes da rotina de trabalho. Já o outro avaliador (Av3) reforça esse diagnóstico ao relatar a dificuldade de oferecer devolutivas individualizadas diante do número elevado de servidores avaliados simultaneamente. Nessas condições, o acompanhamento tende a ser diluído ou postergado, e o feedback deixa de se configurar como uma prática contínua, o que reforça a tendência de o feedback ser postergado, simplificado ou reduzido ao preenchimento formal do instrumento de avaliação.

Diante dessas limitações, alguns avaliadores relatam a adoção de estratégias informais de acompanhamento e devolutiva, realizadas à margem dos instrumentos oficiais do estágio probatório. Um dos entrevistados descreve que procura realizar uma ambientação e um feedback direto, ainda que fora do sistema formal:

*“Eu procuro fazer uma ambientação, procuro fazer um feedback, que é um feedback informal, mas para mim acaba sendo formal. ‘Ah, não estou gostando disso’, ‘isso aqui precisa melhorar’. Ai eu consigo retornar a pessoa para outro setor sem fazer uma movimentação no sistema, porque foi um período de experiência” (Av9).*

Outro avaliador relata que estrutura o acompanhamento a partir de competências específicas associadas aos cargos sob sua responsabilidade, criando parâmetros próprios para orientar a avaliação e o retorno ao servidor:

*“Eu avalio a pessoa de acordo com as competências atribuídas para cada cargo. Em cada cargo a gente tem uma lista de competências. Então, junto com as atribuições, a gente tem isso para cada um dos cargos que ficam aqui no serviço” (Av3).*

Essas falas evidenciam que, na ausência de mecanismos institucionais mais robustos de acompanhamento, os avaliadores recorrem a arranjos locais e informais para suprir lacunas do processo, o que contribui para a heterogeneidade das práticas e para a forte dependência da avaliação em relação à atuação individual das chefias.

Outro entrevistado destaca a preocupação com a própria proteção institucional ao realizar devolutivas mais sensíveis, indicando que o feedback pode ser percebido como um espaço de tensão e potencial conflito:

*“Como chefe, eu nunca converso sozinha com o servidor, eu sempre tenho alguém comigo de minha confiança, até para me preservar, porque a gente lida com pessoas muito complicadas. Acho que teria que ser esclarecido para o servidor que ele tem direitos e deveres” (Av1).*

Esse relato evidencia que o feedback no estágio probatório não é apenas um ato técnico, mas um processo relacional atravessado por assimetrias de poder, receios de conflito e estratégias de autoproteção, o que contribui para a retração das devolutivas ou para sua realização de forma indireta e pouco sistematizada.

No conjunto, as falas dos avaliadores indicam que o acompanhamento e o feedback no estágio probatório são reconhecidos como componentes importantes para a adequação do servidor ao cargo e para a qualificação do processo avaliativo. Contudo, sua efetivação é limitada por fatores estruturais, organizacionais e relacionais, que fazem com que essas práticas se realizem de maneira irregular, informal e fortemente dependente da iniciativa individual das chefias. Nessas condições, o feedback tende a não se consolidar como eixo estruturante do estágio probatório, assumindo um papel periférico no processo avaliativo e reproduzindo desigualdades na forma como o acompanhamento é realizado entre diferentes unidades, cargos e estilos de chefia.

### *Perspectiva dos avaliados*

Na perspectiva dos avaliados, o acompanhamento e o feedback no estágio probatório são vivenciados de forma heterogênea e desigual, variando desde experiências consideradas positivas e orientadoras até situações marcadas pela ausência de diálogo, formalismo e, em alguns casos, por interações percebidas como intimidadoras. As falas revelam que, embora o feedback seja reconhecido como elemento importante para o desenvolvimento profissional, sua efetivação no cotidiano institucional não se configura como uma prática sistemática nem homogênea.

Um avaliado relata que a sua experiência com o feedback esteve presente de forma direta e articulada à avaliação do desempenho, incluindo apontamentos de melhoria, reconhecimento de avanços e espaço para diálogo. De acordo com o entrevistado, durante o estágio probatório havia momentos de avaliação conjunta com a chefia, nos quais eram discutidos pontos positivos e aspectos pontuais a serem aprimorados:

*“Tinha o feedback que a gente pegou lá no probatório, a chefia chamava e fazia essa avaliação conjunta, então, alguns pontos ela detectou que poderiam ser melhorados, todos estavam positivos” (A1).*

Outro avaliado reforça essa leitura ao associar o feedback à ideia de orientação e reconhecimento, destacando a presença tanto de críticas construtivas quanto de elogios ao longo do processo:

*“(...) que o feedback é pra melhorar, né? (...) tive as críticas construtivas e elogios também. Era assim, cada avanço que eu tinha, cada avanço positivo, eu recebia o feedback, os elogios e tal, e tinha as críticas também para melhorias” (A9).*

Esses relatos indicam que, em determinados contextos, o EP pode incorporar práticas de acompanhamento mais próximas do ideal normativo do instituto, funcionando como um espaço de orientação, alinhamento de expectativas e reconhecimento do desempenho.

Entretanto, essas experiências convivem com um conjunto expressivo de falas que apontam a fragilidade, a baixa frequência ou mesmo a inexistência de feedback ao longo do período probatório. Alguns avaliados relatam que o contato com a chefia se restringia ao momento formal da avaliação, sem devolutivas qualificadas ou diálogo contínuo:

*“A gente não chegou a conversar sobre isso não. Ela lançou as notas, ela me falou para eu olhar, eu olhei e... Foi isso” (A3).*

*“Na hora da avaliação sim, né? A gente discutia os critérios, né? Que iriam ser ali... as metas pactuadas e só nessa hora mesmo” (A4),*

Em um outro relato, a ausência de acompanhamento é associada a um distanciamento mais amplo da chefia e à falta de comunicação sobre o próprio funcionamento institucional, o que produz desmotivação e sensação de isolamento:

*“Nós tínhamos poucos contatos com a chefia, isso era uma coisa que me desestimulava muito de estar no INCA. Poucas informações sobre o que estava acontecendo na instituição (...) eu e alguns colegas não participávamos ativamente de reuniões do conteúdo que acontecia dentro do INCA” (A2).*

Além da baixa frequência, emerge de forma recorrente a crítica referente à qualidade do feedback. Um avaliado aponta que as devolutivas são pouco claras, pouco direcionadas ou inexistentes enquanto prática institucional estruturada:

*“(...) feedbacks diretos do que eu precisava melhorar, o que eu tava indo bem (...) eu acho que isso é uma coisa que realmente falta na instituição. Eu não vejo isso sendo uma cultura da instituição, de dar feedbacks” (A5).*

Essa percepção é aprofundada por falas que articulam o feedback à necessidade de cumprimento de metas e prazos, ressaltando que a cobrança por desempenho sem orientação e capacitação tende a fragilizar o processo:

*“(...) o avaliador, na minha opinião, ele tem que participar daquilo que o avaliado está desenvolvendo. Ele tem que saber o que o avaliado está fazendo, tem que ter metas, tem que ter prazos definidos, ele tem que dar um feedback negativo e positivo para que a pessoa se sinta, inclusive, motivada. (...) Isso faz falta profissionalmente” (A2).*

Outro eixo relevante nas falas dos avaliados refere-se ao caráter das relações sociais que ocorrem durante o feedback, especialmente quando ele é percebido como intimidatório ou baseado em assimetrias de poder. Alguns entrevistados relatam experiências em que o feedback produziu medo, tensão ou sensação de coerção, em vez de orientação e aprendizado:

*“Eu acho que deveria sempre ter a questão de diálogo, sempre! (...) e a questão de diálogo e não utilizar o seu cargo pra intimidar o servidor de alguma forma, entendeu?” (A6).*

*“Recebia (feedback), mas era sempre uma conversa intimidadora de causar medo, entendeu? De causar esse tipo de emoção” (A7).*

Nessas situações, o feedback deixa de cumprir uma função formativa e passa a ser vivenciado como instrumento de controle ou pressão, afetando negativamente a experiência subjetiva do estágio probatório.

Por fim, algumas falas ampliam a discussão ao relacionar acompanhamento e feedback à necessidade de capacitação do avaliador, apontando que o desenvolvimento de um bom processo de EP passa por uma chefia mais bem preparada:

*“(...) talvez um curso preparatório pra chefia para ser um avaliador” (A3).*

*“Não adianta cobrar desenvolvimento se você não dá ferramentas nem capacitação. (...) A organização deveria promover mais a gestão do conhecimento, a troca de experiências. A gente tem muita mão de obra qualificada e não usa esse conhecimento” (A5).*

Além das experiências vivenciadas no plano relacional, alguns avaliados deslocam a análise para o nível institucional, sugerindo que a fragilidade do feedback também decorre da baixa preparação e capacitação das chefias para exercer a função avaliativa.

### *Síntese 3*

No conjunto, as falas dos avaliados revelam que o acompanhamento e o *feedback* no estágio probatório não se configuram como práticas institucionalmente consolidadas no INCA. Quando presentes, tendem a depender fortemente do estilo da chefia, do contexto da unidade e das relações interpessoais estabelecidas. Assim, o feedback aparece ora como espaço de orientação e reconhecimento, ora como procedimento formal, episódico ou até mesmo intimidatório, o que limita sua capacidade de funcionar como eixo estruturante do desenvolvimento profissional durante o estágio probatório.

Os achados empíricos desta seção dialogam de forma consistente com a trajetória histórica da legislação sobre estágio probatório e avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, revista no Capítulo 5. Ao longo do desenvolvimento normativo do instituto, observa-se que o acompanhamento do servidor e a comunicação do desempenho sempre estiveram presentes de forma implícita ou secundária, sem que o *feedback* e a capacitação das chefias fossem estruturados como eixos centrais da política. Desde os primeiros marcos legais associados à avaliação de desempenho, ainda no contexto do DASP, até a regulamentação do estágio probatório na Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), a ênfase recaiu predominantemente sobre os critérios formais de avaliação e sobre o controle da aptidão funcional, com reduzida atenção às mediações organizacionais necessárias para as práticas formativas. Esses avanços normativos reduzem lacunas legais previamente identificadas, mas não afastam os desafios

comportamentais e institucionais apontados pelos entrevistados, cuja superação depende da implementação efetiva e da mudança de práticas organizacionais.

Mesmo nos períodos de maior sofisticação normativa da avaliação de desempenho, especialmente a partir das reformas administrativas dos anos 1990 e da Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), a lógica predominante manteve-se orientada ao controle e à responsabilização individual do servidor, sem o correspondente investimento institucional na preparação das chefias para o exercício da função avaliativa. O acompanhamento e o feedback aparecem, nesse percurso histórico, mais como pressupostos tácitos da avaliação do que como práticas explicitamente induzidas e sustentadas por políticas de desenvolvimento gerencial.

A publicação do Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025) representa um avanço relevante ao detalhar de forma mais precisa o acompanhamento do servidor em estágio probatório, atribuindo à chefia imediata responsabilidades como orientar, monitorar regularmente o desempenho e informar o servidor de forma contínua e estruturada sobre sua avaliação. Além disso, o Decreto prevê a obrigatoriedade de um programa de desenvolvimento inicial para os servidores em estágio probatório, ofertado pela Enap, incorporando conteúdos como ética, políticas públicas e gestão do conhecimento.

Entretanto, apesar desse avanço normativo, chama atenção o fato de que a capacitação prevista no Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025) é direcionada exclusivamente aos servidores avaliados, não havendo previsão explícita de formação ou desenvolvimento específico para as chefias responsáveis pelo acompanhamento e pelo feedback dos novos servidores. Tal lacuna normativa ajuda a compreender os achados empíricos desta seção analítica, nos quais gestores, avaliadores e avaliados apontam dificuldades recorrentes relacionadas à qualidade das devolutivas, à insegurança das chefias para conduzir o feedback e à forte dependência de iniciativas individuais. Assim, mesmo em um contexto de atualização legislativa, o desenho normativo ainda não enfrenta de forma direta um dos principais gargalos identificados na prática: a preparação institucional daqueles que avaliam.

À luz do conceito de efetividade proposto por Silva, os resultados desta categoria evidenciam uma assimetria significativa entre as dimensões político-legal, técnica e social do estágio probatório no que se refere ao acompanhamento e ao feedback.

No plano político-legal, observa-se que o estágio probatório possui respaldo normativo claro quanto à necessidade de avaliação do desempenho e, mais recentemente, quanto à obrigação de acompanhamento contínuo por parte das chefias. A existência de dispositivos legais que reconhecem o feedback como parte do processo confere legitimidade institucional a essas práticas. No entanto, a ausência de mecanismos normativos voltados à capacitação das

chefias limita a tradução desses princípios em práticas efetivas, produzindo um descompasso entre a norma e sua operacionalização.

Na dimensão técnica, os achados empíricos revelam fragilidades expressivas. O acompanhamento e o *feedback* aparecem como práticas irregulares, frequentemente reduzidas ao preenchimento de instrumentos formais, à mera atribuição de notas ou a devolutivas pontuais e pouco qualificadas. A sobrecarga de trabalho, o elevado número de servidores sob responsabilidade de uma mesma chefia e a alternância frequente de cargos contribuem para que o *feedback* não se consolide como uma rotina estruturada do processo avaliativo. Nessa dimensão, a efetividade do estágio probatório mostra-se limitada, uma vez que os instrumentos existem, mas não são plenamente apropriados como ferramentas de desenvolvimento.

Já na dimensão social, o acompanhamento e o *feedback* assumem contornos particularmente ambíguos. Para parte dos avaliados, quando presentes, essas práticas são percebidas como espaços de orientação, reconhecimento e aprendizado. Para outros, contudo, o *feedback* é vivenciado como algo distante ou mesmo intimidatório, marcado por assimetrias de poder, medo de conflito e insegurança relacional. Esses achados indicam que o estágio probatório pode produzir efeitos sociais distintos e até contraditórios, dependendo do estilo da chefia, do contexto organizacional e da qualidade das interações estabelecidas.

Dessa forma, esta seção evidencia que, embora o acompanhamento e o *feedback* sejam elementos centrais para uma concepção formativa do estágio probatório, sua efetividade permanece parcial e desigual. As dimensões de Silva mostram-se adequadas para captar essa complexidade, ao revelar que a fragilidade do *feedback* não decorre apenas de falhas individuais, mas de limites estruturais do desenho institucional e da ausência de políticas sistemáticas de desenvolvimento gerencial. O estágio probatório, nesse aspecto, mantém-se mais próximo de uma lógica de avaliação formal e procedimental, orientado ao cumprimento de etapas administrativas, do que de um processo contínuo de aprendizagem, acompanhamento e desenvolvimento profissional.

#### 6.4 Propostas de aprimoramento do estágio probatório

Esta seção analisa as propostas e sugestões apresentadas por gestores, avaliadores e avaliados em relação ao aprimoramento do estágio probatório, bem como as condições institucionais consideradas necessárias para que o instituto cumpra de forma mais consistente suas finalidades.

O foco recai sobre as percepções dos entrevistados acerca de mudanças desejáveis no funcionamento do estágio probatório, tal como vivenciado no cotidiano institucional, considerando tanto aspectos do processo avaliativo quanto da forma como o EP é conduzido e apropriado pelos diferentes atores.

A seção busca compreender como esses diferentes atores interpretam os limites atuais do estágio probatório e quais caminhos apontam para o fortalecimento do seu processo de funcionamento, à luz de condicionantes organizacionais, normativos, culturais e operacionais que atravessam a política no contexto institucional.

### *Perspectivas dos gestores*

Na perspectiva dos gestores, as propostas de aprimoramento do estágio probatório não aparecem formuladas de maneira sistemática ou estruturada, mas emergem de forma fragmentada, associadas às dificuldades práticas enfrentadas na condução cotidiana do EP. As falas indicam que os gestores reconhecem limites importantes no modelo vigente, sobretudo no que se refere à frequência das avaliações, à clareza normativa, ao papel das instâncias institucionais envolvidas e à capacidade do processo de produzir acompanhamento efetivo do servidor.

Um dos pontos recorrentes diz respeito à periodicidade das avaliações, considerada insuficiente para cumprir a finalidade do estágio probatório. Um gestor questiona a possibilidade de o servidor ser avaliado poucas vezes ao longo de 36 meses, argumentando que esse formato compromete a verificação consistente da adequação funcional:

*“A legislação tinha que trazer não um número máximo, mas um número mínimo de avaliações. (...) Imagino você, em 36 meses, ter uma avaliação apenas” (G3).*

Essa crítica evidencia a necessidade de uma distribuição mais equilibrada e frequente das avaliações ao longo dos 36 meses do EP, evitando que o processo se restrinja a momentos pontuais e pouco representativos do desempenho funcional do novo servidor.

Outro eixo recorrente refere-se ao papel da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, frequentemente percebida como uma instância de validação formal e que possui baixa capacidade de intervenção substantiva ao longo do processo. Algumas falas dos gestores demonstram como a comissão poderia atuar de forma mais ativa durante o período probatório,

inclusive em situações de reconsideração e recursos, além disso, emerge a necessidade de maior clareza quanto ao seu papel no processo:

*“Ela (a Comissão de Avaliação de EP) poderia auxiliar no momento do decorrer desses 36 meses, participar mais, entendeu? Até mesmo com a questão da reconsideração ou chegar num recurso. Então, eu acho que a avaliação especial de desempenho hoje ela é, como se diria... pró-forma” (G3).*

*“Qual, de fato, é essa finalidade dessa Comissão, dessa avaliação, uma vez que os dados vêm todas das chefias, e o que ela pode efetivamente contribuir para o processo? Seria que lá, eu acho que esclarecer os papéis” (G4).*

Nesse sentido, uma atuação mais ativa e com um papel melhor definido da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório está associado a um aprimoramento do processo avaliativo do EP, de modo a conferir maior segurança administrativa ao processo.

Outro conjunto de sugestões implícitas (não formuladas como propostas normativas, mas como incômodos recorrentes na prática avaliativa) diz respeito à revisão dos critérios avaliativos, considerados excessivamente amplos e pouco aderentes às especificidades técnicas dos cargos:

*“Critérios que tivessem mais aspectos técnicos, trouxessem caráter mais técnicos (...) ter algum critério que pudesse trazer alguma evolução, (...) trazer questões mais técnicas já que a gente tá falando de cargo” (G4).*

Por fim, as falas apontam para a necessidade de integrar o estágio probatório às demais políticas e instrumentos de gestão de pessoas, bem como fortalecer o papel institucional da gestão de pessoas no acompanhamento do processo. Os gestores destacaram ainda a importância da capacitação para avaliadores e avaliados:

*“Ele tem que ser integrado às outras ferramentas de gestão de pessoas. E hoje ele é meio que conduzido de forma separada, como se eles não se falassem” (G4).*

*“(...) capacitação, palestra, tipo, para poder estar sensibilizando e tudo. Mas, de uma forma geral, eu acho que fica um conceito, fica um olhar para o serviço público muito banalizado” (G1).*

*“(...) capacitar os avaliadores, avaliados para eles entenderem o processo (...). Estar constantemente, enviando também informativos, tornar esse processo mais conhecido para que ele seja reconhecido” (G3).*

No conjunto, as propostas apresentadas pelos gestores revelam menos um conjunto articulado de reformas e mais um diagnóstico compartilhado sobre os limites estruturais do modelo vigente. O aprimoramento do estágio probatório é percebido como dependente não apenas de ajustes normativos, mas também de mudanças organizacionais, investimento institucional contínuo e fortalecimento das instâncias responsáveis pelo acompanhamento e pela avaliação do servidor.

#### *Perspectiva dos avaliadores*

Na perspectiva dos avaliadores, as propostas de aprimoramento do estágio probatório aparecem de forma mais explícita e articulada, refletindo a experiência direta com a avaliação do desempenho e com os limites práticos do modelo vigente. As falas indicam que, diferentemente dos gestores do processo, os avaliadores tendem a formular sugestões mais concretas, voltadas tanto ao desenho do estágio probatório quanto aos instrumentos e prazos de avaliação.

Um primeiro eixo recorrente refere-se à duração do estágio probatório. Embora não haja consenso absoluto entre os entrevistados, observa-se que o período de três anos é amplamente problematizado. Para alguns avaliadores, esse prazo é considerado adequado por permitir que o servidor compreenda o funcionamento da Administração Pública, amadureça profissionalmente e desenvolva maior domínio técnico sobre suas atribuições:

*“Eu acho que, período de três anos, eu acho que é um bom período, ainda mais quando a gente fala na morosidade que são algumas coisas dentro do serviço público” (Av5).*

*“Eu acho bom o período de três anos” (Av3).*

Outro avaliador, contudo, relativizou essa adequação, argumentando que três anos podem ser excessivos para identificar aspectos centrais do desempenho e do comportamento funcional:

*“Eu acho que três anos pode ser até um excesso, talvez pudesse ser menor” (Av4).*

Embora diferentes avaliadores situem suas propostas dentro do marco tradicional de três anos de duração do estágio probatório, uma fala se destacou por tensionar de forma mais radical o próprio papel do instituto. Um dos avaliadores propõe que os critérios do estágio probatório não se restrinjam ao período inicial da carreira, mas se mantenham ao longo de toda a trajetória funcional do servidor:

*“Eu acho que o estágio probatório deveria ser para sempre. Eu acho que esses critérios deveriam ser, não deveria ser apenas três anos” (Av7).*

Essa proposição, ainda que minoritária entre os entrevistados, revela uma leitura crítica sobre os limites do estágio probatório enquanto mecanismo circunscrito ao ingresso no serviço público. A fala sugere um entendimento de que a avaliação concentrada apenas nos primeiros anos não é suficiente para prevenir mudanças posteriores de conduta ou desempenho, especialmente após a aquisição da estabilidade, indicando uma percepção de fragilidade dos mecanismos institucionais de responsabilização ao longo da carreira. Essa leitura dialoga com achados anteriores da pesquisa, nos quais avaliadores e gestores apontaram mudanças de comportamento após a aquisição da estabilidade e a percepção de que o estágio probatório opera como um mecanismo de controle temporário, com efeitos que tendem a se dissipar ao longo do tempo.

Um segundo eixo diz respeito à periodicidade das avaliações, aspecto apontado de forma bastante consistente como elemento central para o aprimoramento do processo. Os avaliadores defendem, de modo geral, avaliações mais regulares e distribuídas ao longo do tempo, de modo a ampliar a transparência do processo e permitir maior diálogo entre avaliador e avaliado:

*“Eu penso que essa avaliação deveria ser feita com maior periodicidade, até para garantir a conversa efetiva do avaliador com o avaliado” (Av2).*

*“Eu acho que três avaliações, uma por ano, seria o ideal” (Av1).*

A periodicidade anual aparece, assim, como um parâmetro considerado viável e suficiente para conciliar acompanhamento do desempenho e condições concretas de trabalho, evitando avaliações excessivamente espaçadas ou concentradas apenas em momentos finais do estágio probatório.

Outras falas se referem à ampliação dos sujeitos envolvidos na avaliação, envolvendo uma participação maior da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, a gestão de pessoas, avaliação por outros membros da equipe, e até mesmo autoavaliações. Para esses avaliadores, a avaliação do desempenho do servidor pode ser beneficiada quando apreciada por mais pessoas ao invés de ficar centralizada na figura da chefia, seja por meio de comissões, avaliações colegiadas ou participação de pares:

*“Eu acho que tem que ser avaliado por mais pessoas, tem que ser um conjunto de pessoas. Então, pelo menos duas ou três, que pelo menos tem um número ímpar aí para desempatar no caso (...) um conjunto de pessoas fazem melhor do que uma só” (Av6).*

*“Então, talvez uma avaliação do próprio avaliado dentro das suas competências (...) O avaliado se auto-avaliando: uma auto-avaliação” (Av3).*

*“(...) talvez uma comissão, entendeu, interna ali para avaliar aquele servidor, né? Não deixar só uma pessoa assinar a avaliação de estágio probatório no final” (Av9)*

*“quando tem mais pessoas, todos podem colocar suas sugestões, (...). Eu acho que seria bom uma conversa, junto com o RH” (Av1)*

Essa ampliação aparece associada à redução de arbitrariedades, ao fortalecimento da legitimidade do processo avaliativo e à incorporação de múltiplas perspectivas sobre o desempenho do servidor, especialmente em contextos nos quais ele transita por diferentes setores ou equipes ao longo do estágio probatório.

Nesse mesmo sentido, surgem propostas de diversificação dos instrumentos de avaliação, para além do formulário tradicional. Alguns avaliadores sugerem avaliações mais práticas e técnicas, entrevistas e combinação de diferentes ferramentas:

*“Talvez avaliações mais práticas seriam interessantes, como uma entrevista ou algo assim. Acho que, além de ficar mais pessoal, também, talvez contribuir isso melhor” (Av8).*

*“(...) deveria haver outros instrumentos de avaliação para o desempenho. Produção, horário, se está saindo cedo, se está saindo de tarde. (...). Enfim, acho que tem que ter outras maneiras de fazer a avaliação do estágio probatório” (Av7).*

*“(...) uma outra ferramenta existe já a avaliação da habilidade, mas talvez alguma outra ferramenta, não sei, uma outra prova” (Av9).*

Essas sugestões indicam a percepção de que o instrumento atualmente utilizado, embora considerado adequado em termos formais, é insuficiente quando utilizado de forma isolada, sendo necessário combiná-lo com outras estratégias que capturem aspectos técnicos, comportamentais e relacionais do trabalho.

Por fim, um dos avaliadores destaca a necessidade de maior apoio institucional e capacitação das chefias, tanto para esclarecer dúvidas normativas quanto para qualificar o exercício da função avaliativa. A aproximação entre recursos humanos e chefias é apontada como caminho para reduzir inseguranças, padronizar entendimentos e fortalecer o processo:

*“Eu acho que poderia ser feita uma reunião com as chefias junto com o RH para tirar dúvidas e trocar sugestões” (Av1).*

No conjunto, as propostas formuladas pelos avaliadores revelam uma leitura crítica e pragmática do estágio probatório, ancorada na experiência concreta de avaliação do desempenho. Mais do que alterações pontuais, as falas apontam para a necessidade de um modelo avaliativo menos centralizado, mais frequente, com maior diversidade de instrumentos e maior suporte institucional, de modo a reduzir a dependência do processo em relação a iniciativas individuais e ampliar sua capacidade de produzir avaliações mais consistentes e legitimadas.

#### *Perspectiva dos avaliados*

Na perspectiva dos avaliados, as propostas de aprimoramento do estágio probatório articulam-se a partir da experiência vivida ao longo do período probatório e das limitações

percebidas na forma como o processo é conduzido institucionalmente. Diferentemente das seções anteriores, nas quais o acompanhamento e o *feedback* aparecem como práticas efetivamente vivenciadas (ou ausentes), nesta seção os avaliados formulam sugestões voltadas ao fortalecimento do desenho do instituto, de seus instrumentos e das mediações organizacionais que sustentam o processo avaliativo.

As falas revelam percepções distintas quanto à duração do estágio probatório. Parte dos avaliados considera que o período de três anos é adequado para a identificação do perfil profissional, da capacidade de trabalho e da conduta funcional do servidor, sobretudo por permitir que comportamentos dissimulados ou pouco comprometidos se revelem ao longo do tempo:

*“O período de 3 anos é um período bom, porque aquele profissional que não gosta de trabalhar direitinho, em 3 anos dá para entender qual é o perfil do profissional e a sua capacidade” (A4).*

*“Em 3 anos você consegue avaliar bem uma pessoa. Uma pessoa não consegue fingir o que ela não é durante 3 anos” (A5).*

Contudo, uma fala do entrevistado A4 aponta que a efetividade desse período está condicionada à qualidade das avaliações realizadas, que não deveriam se limitar a formalidades, mas envolver maior profundidade, contato e clareza quanto às expectativas institucionais:

*“Não fosse só uma formalidade, sabe? Que elas fossem mais intimistas, que elas fossem mais profundas, entendeu? Tivessem um contato maior, não é? (A4).*

Além das falas sobre capacitação envolvendo chefias e avaliados, o setor de gestão de pessoas foi destacado como tendo uma baixa visibilidade e participação ao longo do estágio probatório:

*“Não tem muita participação do RH, né? O RH do INCA é uma coisa assim... a gente praticamente nem conhece direito. (...) Uma participação maior do próprio RH, inclusive dando mais suporte, não só ali na hora da avaliação, mas durante o estágio probatório, se a pessoa tiver ali alguma dificuldade” (A4).*

*“Uma equipe do próprio RH, de estar ali, tirando dúvida, caminhando junto. E não deixar, como eu me senti só em relação à instituição, que só tinha apoio dos meus colegas. (...) De tirar dúvidas, de tentar entender como é que o servidor está levando esse processo, tanto para o servidor quanto para a chefia, entendeu? Criar esse grupo de diálogos para ter esse entendimento, qualquer dúvida referente lá” (A7).*

Por fim, surge ainda uma sugestão de um avaliado na reformulação ou diversificação dos instrumentos avaliativos, de modo a torná-los mais aderentes às especificidades organizacionais e menos homogêneos para toda a Administração Pública:

*“(...) talvez devesse existir realmente uma reformulação do instrumento, talvez não ser um instrumento único para a Administração Pública em geral, de uma forma a atender melhor as necessidades de cada organização e do contexto geral daquela organização” (A5).*

#### *Perspectiva dos avaliados*

Na perspectiva dos avaliados, as propostas de aprimoramento do estágio probatório articulam-se a partir da experiência vivida ao longo do período probatório e das limitações percebidas na forma como o processo é conduzido institucionalmente. Diferentemente das categorias anteriores, nas quais o acompanhamento e o *feedback* aparecem como práticas efetivamente vivenciadas (ou ausentes), nesta seção os avaliados formulam sugestões voltadas ao fortalecimento do desenho do instituto, de seus instrumentos e das mediações organizacionais que sustentam o processo avaliativo.

As falas revelam percepções distintas quanto à duração do estágio probatório. Parte dos avaliados considera que o período de três anos é adequado para a identificação do perfil profissional, da capacidade de trabalho e da conduta funcional do servidor, sobretudo por permitir que comportamentos dissimulados ou pouco comprometidos se revelem ao longo do tempo:

*“O período de 3 anos é um período bom, porque aquele profissional que não gosta de trabalhar direitinho, em 3 anos dá para entender qual é o perfil do profissional e a sua capacidade” (A4).*

*“Em 3 anos você consegue avaliar bem uma pessoa. Uma pessoa não consegue fingir o que ela não é durante 3 anos” (A5).*

Contudo, uma fala do entrevistado A4, aponta que a efetividade desse período está condicionada à qualidade das avaliações realizadas, que não deveriam se limitar a formalidades, mas envolver maior profundidade, contato e clareza quanto às expectativas institucionais:

*“Não fosse só uma formalidade, sabe? Que elas fossem mais intimistas, que elas fossem mais profundas, entendeu? Tivessem um contato maior, não é? (A4).*

Outros avaliados, por sua vez, defendem a redução do tempo do estágio probatório, argumentando que períodos de dois anos seriam suficientes para identificar a adequação funcional do servidor, especialmente quando acompanhados de avaliações mais frequentes e consistentes:

*“Eu acho que dois anos já eram suficientes” (A9).*

*“Na lei antiga, dois anos é o suficiente, porque nisso você já sabe se a pessoa vai ser realmente capaz” (A2).*

Essas posições indicam que, mais do que o tempo de duração do EP em si, o destaque vai para a forma como o processo avaliativo é conduzido.

Outro eixo recorrente refere-se à periodicidade das avaliações. Há sugestões clara no sentido de avaliações mais frequentes, podendo ser semestrais ou anuais, como forma de reduzir a insegurança do servidor e ampliar a previsibilidade do processo:

*“(…) as avaliações poderiam ser semestrais. Então a cada semestre ou assim um período não tão longo, porque assim o servidor ele sabe que ele está sendo continuamente avaliado” (A2).*

*“Ah... eu acho que duas ou três, né? Porque quando você diz até três, pode ser só de um ano, né? Talvez uma seja muito pouco, né? Eu acho que duas ou três é razoável” (A4).*

*“Eu acho que talvez ser uma por ano fosse melhor, porque às vezes há mudanças de chefia. Então se você tem uma por ano, se houve uma mudança de chefia ali no meio, você tem duas percepções diferentes sobre aquele mesmo servidor” (A5).*

Essas falas reforçam a percepção de que a concentração da avaliação de desempenho em momentos pontuais com um baixo número de avaliações durante o EP ou sempre pela mesma chefia tende a capturar apenas recortes parciais do desempenho, ampliando a dependência do processo em relação à chefia vigente no momento final da avaliação.

Além da duração e da periodicidade, os avaliados formulam propostas que deslocam o foco da avaliação individual para aspectos estruturais e institucionais do estágio probatório. Uma dessas propostas diz respeito à necessidade de capacitação contínua, tanto para avaliadores quanto para avaliados:

*“Só seria mais educação continuada mesmo, pelo menos no primeiro ano” (A6).*

*“Talvez um curso preparatório pra chefia para ser um avaliador” (A3).*

Além das falas sobre capacitação envolvendo chefias e avaliados, o setor de gestão de pessoas foi destacado como tendo uma baixa visibilidade e participação ao longo do estágio probatório:

*“Não tem muita participação do RH, né? O RH do INCA é uma coisa assim... a gente praticamente nem conhece direito. (...) Uma participação maior do próprio RH, inclusive dando mais suporte, não só ali na hora da avaliação, mas durante o estágio probatório, se a pessoa tiver ali alguma dificuldade” (A4).*

*“Uma equipe do próprio RH, de estar ali, tirando dúvida, caminhando junto. E não deixar, como eu me senti só em relação à instituição, que só tinha apoio dos meus colegas. (...) De tirar dúvidas, de tentar entender como é que o servidor está levando esse processo, tanto para o servidor quanto para a chefia, entendeu? Criar esse grupo de diálogos para ter esse entendimento, qualquer dúvida referente lá” (A7).*

Por fim, surge ainda uma sugestão de um avaliado na reformulação ou diversificação dos instrumentos avaliativos, de modo a torná-los mais aderentes às especificidades organizacionais e menos homogêneos para toda a Administração Pública:

*“(...) talvez devesse existir realmente uma reformulação do instrumento, talvez não ser um instrumento único para a Administração Pública em geral, de uma forma a atender melhor as necessidades de cada organização e do contexto geral daquela organização” (A5).*

#### *Síntese 4*

No conjunto, as propostas apresentadas pelos avaliados revelam que o aprimoramento do estágio probatório é percebido como dependente de mudanças que extrapolam meros ajustes pontuais no formulário de avaliação. As falas apontam para a necessidade de um processo com um acompanhamento mais consistente envolvendo chefias e gestão de pessoas, menos concentrado na chefia imediata, com maior participação institucional, capacitação dos avaliadores e integração do estágio probatório às políticas mais amplas de gestão de pessoas. Nessa perspectiva, o EP é concebido não apenas como um mecanismo de aferição individual, mas como um processo organizacional que demanda suporte institucional, mediações qualificadas e maior coerência entre expectativas, instrumentos e práticas avaliativas.

A leitura integrada das três perspectivas evidencia diferenças relevantes na forma como gestores, avaliadores e avaliados constroem suas propostas de aprimoramento do estágio probatório. Essas diferenças expressam os lugares ocupados por cada ator social no processo, bem como seus graus de acesso às regras, instrumentos, instâncias decisórias e rotinas administrativas do estágio probatório.

Nas falas dos gestores do processo, as propostas tendem a emergir a partir de limites normativos, organizacionais e procedimentais: periodicidade das avaliações, indefinições sobre prazos e afastamentos, papel pouco claro de instâncias como a Comissão de Avaliação do EP, além da necessidade de integração do EP com outras ferramentas de gestão de pessoas. Nesse registro, as sugestões de melhorias aparecem frequentemente como respostas a “gargalos” do funcionamento normativo do estágio probatório, mais do que como um repertório estruturado de reformas.

Já entre os avaliadores, as propostas aparecem de forma mais instrumental e propositiva, ancoradas na experiência direta em avaliar e lidar com os dilemas práticos do modelo vigente no cotidiano institucional. Nesse conjunto, ganham destaque sugestões sobre a duração do probatório, periodicidade das avaliações, ampliação dos sujeitos envolvidos na avaliação (múltiplos avaliadores, instâncias colegiadas, pares e autoavaliação) e diversificação dos instrumentos (entrevistas, avaliações mais práticas/técnicas). Esses padrões sugerem maior

familiaridade com a forma pela qual o desenho do EP se converte (ou não) em avaliações mais consistentes no cotidiano.

As falas dos avaliados, por sua vez, articulam propostas a partir de uma base mais experiencial e relacional, conectada aos efeitos percebidos da avaliação sobre sua trajetória institucional: insegurança, previsibilidade do processo, mudanças de chefia, assimetrias de poder, necessidade de acolhimento/integração, suporte da gestão de pessoas e qualificação das chefias para orientar expectativas. Mesmo quando mobilizam sugestões mais “técnicas” como periodicidade anual/semestral, melhoria de instrumentos, participação da gestão de pessoas, essas propostas aparecem vinculadas à vivência do processo e ao modo como as mediações organizacionais (chefia, unidade, gestão de pessoas) sustentam (ou fragilizam) o EP. Em conjunto, as três perspectivas ajudam a compor um diagnóstico mais completo: a necessidade de que o aprimoramento do EP não se limite ao formulário de avaliação de desempenho, mas envolve o modo como regras, instrumentos e relações institucionais se articulam na prática.

Os achados empíricos desta seção dialogam diretamente com a trajetória histórica da legislação sobre estágio probatório e avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, revista no Capítulo 5. As propostas levantadas nas entrevistas, especialmente sobre periodicidade, pluralização dos sujeitos avaliadores, diversificação de instrumentos, maior atuação de instâncias colegiadas e presença mais ativa da gestão de pessoas ecoam movimentos normativos recentes que procuram responder a críticas recorrentes de formalismo, baixa densidade avaliativa e dependência excessiva da chefia imediata.

Nesse sentido, o Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025) sinaliza uma inflexão relevante ao modificar e atualizar o marco normativo, estabelecendo a realização de três ciclos avaliativos ao longo do período probatório, incorporando autoavaliação e avaliação de pares como componentes do processo e prevendo maior participação de instâncias como comissões e unidades de gestão de pessoas, com o objetivo de ampliar a robustez e a legitimidade da avaliação. Do ponto de vista das sugestões empíricas, há convergência clara com as falas que questionam a avaliação concentrada em poucos momentos, defendem múltiplas perspectivas e reivindicam instrumentos mais aderentes ao trabalho efetivamente realizado.

Ao mesmo tempo, os dados indicam que mudanças normativas, embora necessárias, não são suficientes para produzir, automaticamente, práticas avaliativas mais consistentes. As falas de avaliados e avaliadores sugerem que o aprimoramento depende também de condições organizacionais e culturais: capacidade de coordenação do processo, clareza dos papéis entre chefias, comissões e gestão de pessoas, e preparo institucional para sustentar rotinas avaliativas ao longo do tempo. Ainda que o Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025) avance ao prever um

programa de desenvolvimento inicial para servidores em estágio probatório e ao atribuir às chefias deveres de acompanhamento, permanece como ponto crítico (evidenciado pelas entrevistas) a necessidade de se investir na qualificação das chefias e das mediações institucionais para que a avaliação não se reduza a um rito formal, mesmo sob um novo desenho normativo.

À luz da efetividade proposta por Silva (2013), os achados da Seção 4 permitem observar que as propostas de aprimoramento incidem simultaneamente sobre as três dimensões (político-legal, técnica e social), revelando que os limites do EP não são percebidos apenas como falhas de desenho normativo, mas também no modo como o instituto é operacionalizado e vivido no cotidiano institucional.

Na dimensão político-legal, as falas tensionam a suficiência do marco normativo para garantir que o EP cumpra suas finalidades: a discussão sobre periodicidade mínima, duração adequada, papel efetivo de comissões e responsabilidades institucionais reflete a busca por maior coerência entre finalidade do instituto e regras que assegurem processos mais consistentes e menos vulneráveis a decisões episódicas ou excessivamente concentradas. A atualização normativa recente, ao incorporar ciclos avaliativos e outros dispositivos, dialoga com essa demanda por maior densidade e previsibilidade do processo.

Na dimensão técnica, as propostas se concentram em elementos de funcionamento do EP: diversificação de instrumentos, adoção de avaliações mais práticas e aderentes às atribuições, pluralização de avaliadores, construção de rotinas de esclarecimento e apoio (gestão de pessoas e chefias), além de capacitação e padronização de entendimentos. Aqui, a efetividade aparece associada à capacidade do EP produzir informações avaliativas mais consistentes e utilizáveis, reduzindo a dependência de arranjos individuais e aumentando a qualidade operacional do processo.

Na dimensão social, as falas dos avaliados e parte dos avaliadores evidenciam que o EP também produz efeitos relacionais: insegurança, previsibilidade (ou imprevisibilidade) da avaliação, assimetrias de poder, receio de arbitrariedade, e necessidade de acolhimento institucional. Nesse registro, propostas como maior participação da gestão de pessoas, mais de um avaliador e instrumentos complementares não aparecem apenas como ajustes procedimentais, mas como mecanismos de fortalecimento da legitimidade percebida do processo e de redução de vivências marcadas por medo, coerção ou isolamento institucional.

Em conjunto, a Seção 6.4 sugere que o aprimoramento do estágio probatório, para produzir efetividade, depende de uma articulação entre regras (político-legal), condições de implementação (técnica) e qualidade das relações institucionais (social). Assim, o EP tende a

se fortalecer quando deixa de operar como rito episódico e passa a se sustentar em mediações organizacionais capazes de alinhar expectativas, distribuir responsabilidades, qualificar a avaliação e produzir maior legitimidade perante os atores envolvidos.

#### 6.5 Síntese: entre o contexto institucional e o texto normativo

A leitura integrada das quatro seções analíticas evidencia que os limites e potencialidades do estágio probatório no caso analisado não se manifestam de forma homogênea, mas variam conforme a posição ocupada pelos diferentes atores no contexto institucional estudado. Essa diferenciação é coerente com os referenciais teóricos adotados no estudo, uma vez que tanto a avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008) quanto a abordagem da efetividade em múltiplas dimensões (Silva, 2013) partem do pressuposto de que políticas públicas produzem efeitos distintos conforme os lugares institucionais e as mediações organizacionais envolvidas em sua implementação. Nesse sentido, no contexto do INCA, gestores, avaliadores e avaliados constroem diagnósticos e propostas a partir de posições institucionais distintas, com graus desiguais de acesso às regras, instrumentos, instâncias decisórias e rotinas administrativas que estruturam o processo avaliativo.

Nas falas dos gestores do processo, os achados concentram-se predominantemente em limites de ordem normativo-procedimental e organizacional. A baixa periodicidade das avaliações, as indefinições quanto à contagem de prazos e afastamentos, o papel pouco claro de instâncias como a Comissão de Avaliação do Estágio Probatório e a frágil integração do EP às demais políticas de gestão de pessoas aparecem como entraves recorrentes ao funcionamento do instituto. Nesse registro, as propostas de aprimoramento emergem menos como projetos estruturados de mudança e mais como respostas a gargalos administrativos observados no cotidiano da implementação da política. Essa configuração revela que, na posição ocupada pelos gestores do processo, o estágio probatório tende a ser apreendido prioritariamente como um procedimento administrativo a ser operacionalizado, e não como uma política de gestão de pessoas orientada ao desenvolvimento e à regulação ativa das trajetórias funcionais, o que contribui para o esvaziamento de seu potencial formativo e estratégico.

Entre os avaliadores, por sua vez, os resultados revelam um repertório mais instrumental e propositivo. As falas desse grupo incidem de maneira direta sobre o desenho do estágio probatório e seus mecanismos operacionais: duração do período, periodicidade das avaliações, ampliação dos sujeitos envolvidos no processo avaliativo e diversificação dos instrumentos utilizados. Essa maior densidade técnica das propostas parece associada à experiência concreta

de avaliar o desempenho e de lidar com os efeitos práticos do modelo vigente, evidenciando maior familiaridade com as limitações do formato atual para produzir avaliações consistentes e legitimadas.

As falas dos avaliados articulam-se a partir de uma base mais experiencial e relacional. Os achados destacam efeitos subjetivos e institucionais do estágio probatório, como insegurança, imprevisibilidade do processo, assimetrias de poder, mudanças de chefia e ausência de mediações institucionais de suporte. Mesmo quando formulam sugestões de caráter mais técnico como maior periodicidade das avaliações, melhoria dos instrumentos ou maior participação da gestão de pessoas, essas propostas aparecem fortemente vinculadas à vivência do processo e à forma como as relações organizacionais sustentam ou fragilizam a experiência do EP.

Em conjunto, as três perspectivas convergem para um diagnóstico mais amplo e complexo sobre o estágio probatório. Os achados indicam que o aprimoramento do EP não pode ser reduzido a ajustes pontuais nos instrumentos formais de avaliação, tampouco compreendido apenas como um problema de desenho normativo. A análise das entrevistas revela que a efetividade do instituto depende, sobretudo, da forma como regras, instrumentos e responsabilidades institucionais se articulam no cotidiano organizacional, mediadas pelas chefias, pelas unidades de lotação e pela atuação (ou ausência) da gestão de pessoas.

Ao longo das quatro seções analisadas, o EP emerge como um processo marcado por forte dependência das mediações institucionais, produção de experiências desiguais entre servidores e tensão permanente entre funções de controle e de desenvolvimento. Nesse sentido, o estágio probatório aparece menos como um mecanismo consolidado de avaliação funcional e mais como um rito institucional de ingresso, cujos efeitos tendem a se concentrar no período inicial da carreira e a se dissipar ao longo do tempo, caso não sejam sustentados por condições organizacionais, técnicas e relacionais mais robustas.

Os achados empíricos desta análise dialogam diretamente com a trajetória histórica da legislação sobre o estágio probatório e a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, discutida no Capítulo 5. As críticas recorrentes à baixa densidade avaliativa, ao caráter episódico do acompanhamento e à dependência excessiva da chefia imediata encontram respaldo no desenho normativo vigente à época da pesquisa, que permitia a realização de até três avaliações ao longo dos 36 meses, sem estabelecer obrigatoriedade mínima.

Nesse sentido, o Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025) sinaliza uma inflexão relevante ao estabelecer a realização de três ciclos avaliativos obrigatórios, incorporar autoavaliação e avaliação de pares e ampliar o papel de instâncias como comissões e unidades de gestão de

pessoas. As propostas levantadas nas entrevistas, especialmente aquelas relativas à periodicidade, pluralização dos sujeitos avaliadores e diversificação de instrumentos, apresentam convergência clara com esse movimento normativo recente.

Contudo, os resultados também indicam que mudanças normativas, embora necessárias, não são suficientes para produzir, automaticamente, práticas avaliativas mais consistentes. As falas de avaliadores e avaliados evidenciam que o aprimoramento do EP depende de condições organizacionais e culturais, como a clareza dos papéis institucionais, a capacidade de coordenação do processo e a qualificação das chefias para exercer a função avaliativa de forma continuada. Mesmo sob um novo desenho normativo, permanece o risco de a avaliação reduzir-se a um rito formal, caso não sejam fortalecidas as instâncias e práticas organizacionais responsáveis por sustentar o acompanhamento ao longo do tempo.

À luz da noção de efetividade proposta por Silva (2013), os achados da análise de contexto indicam que as propostas de aprimoramento do estágio probatório incidem simultaneamente sobre as dimensões político-legal, técnica e social. Na dimensão político-legal, tensiona-se a suficiência do marco normativo para garantir que o instituto cumpra suas finalidades, destacando-se a busca por maior previsibilidade, densidade avaliativa e consistência do desenho normativo. Na dimensão técnica, as propostas concentram-se no funcionamento do processo, envolvendo instrumentos, rotinas, pluralização de avaliadores e capacitação. Já na dimensão social, emergem com força os efeitos relacionais do EP, como insegurança, assimetrias de poder e necessidade de acolhimento institucional, indicando que a legitimidade do processo é tão relevante quanto sua conformidade normativa.

A aplicação do conceito de efetividade proposta por Silva (2013) mostrou-se adequada para a análise de contexto desenvolvida neste capítulo. As três dimensões político-legal, técnica e social permitiram captar, de forma articulada, tanto os limites do desenho normativo do estágio probatório quanto os desafios de sua implementação e os efeitos produzidos na experiência dos atores envolvidos. Os achados empíricos não indicaram a necessidade de incorporação de dimensões adicionais, mas evidenciaram que cada uma dessas dimensões se manifesta de forma heterogênea no interior do contexto institucional, assumindo configurações distintas conforme os planos de relação e mediação nos quais o estágio probatório se concretiza.

Na dimensão social, por exemplo, os efeitos do EP expressam-se em diferentes registros, envolvendo as relações entre chefias e avaliados, as dinâmicas entre colegas de trabalho, as mediações exercidas pela área de gestão de pessoas e, de modo mais amplo, as implicações do desempenho avaliado para a entrega do serviço público à sociedade. Essa heterogeneidade reforça a compreensão da efetividade como um fenômeno relacional e processual, que se

constrói na interação entre regras, práticas institucionais e relações sociais ao longo do tempo. Assim, os resultados sugerem que o estágio probatório tende a produzir maior efetividade quando deixa de operar como um rito episódico e passa a se sustentar em arranjos organizacionais capazes de alinhar expectativas, distribuir responsabilidades, qualificar a avaliação e fortalecer sua legitimidade perante os diferentes atores envolvidos.

No Quadro 13 - Síntese analítica comparativa dos resultados achados da análise de contexto, pode-se observar uma síntese interpretativa que evidencia como os achados empíricos mobilizam, de forma articulada, elementos das dimensões político-legal, técnica e social, conforme a posição ocupada pelos diferentes atores.

Quadro 13 - Síntese analítica comparativa dos resultados

<b>Seção analítica</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Achados centrais</b>	<b>Leitura interpretativa à luz de Silva</b>	<b>Relação com a evolução histórica-normativa do EP</b>
Efeitos do EP na trajetória profissional	Gestores	EP percebido como instituto relevante, mas operacionalizado de forma formalista	Evidencia tensões entre finalidade político-legal do EP e sua tradução técnica no cotidiano institucional, com efeitos sociais limitados	Descompasso entre finalidade normativa e uso
	Avaliadores	EP com efeitos regulatórios concentrados no período inicial	Revela fragilidade da efetividade social e limites da sustentabilidade dos efeitos ao longo da carreira	Fragilidade do controle pós-estabilidade
	Avaliados	Vivências ambíguas entre aprendizagem e insegurança	Indica impactos sociais desiguais e dependentes das mediações institucionais	EP percebido como rito
Instrumentos e critérios de avaliação no EP	Gestores	Critérios avaliativos amplos e pouco operacionalizados	Aponta lacunas na dimensão técnica, apesar de conformidade formal ao marco normativo	Herança formalista

	Avaliadores	Instrumentos genéricos e dependentes da chefia	Tensão entre desenho técnico e capacidade de produzir avaliações consistentes	Tentativas recentes de diversificação
	Avaliados	Avaliação episódica e pouco transparente	Fragilização da efetividade social e da legitimidade percebida	Baixa densidade avaliativa
Acompanhamento e feedback no EP	Gestores	Feedback não institucionalizado	Déficit técnico-operacional com repercussões sociais no processo	Lacuna histórica
	Avaliadores	Feedback condicionado à carga de trabalho e ao estilo da chefia	Interação entre limites técnicos e efeitos sociais da avaliação	Fragilidade do desenho anterior
	Avaliados	Ausência ou caráter intimidatório do feedback	Evidencia efeitos sociais negativos e fragilidade da mediação institucional	Efeitos subjetivos ignorados
Propostas de aprimoramento do EP	Gestores	Propostas centradas em ajustes normativos e organizacionais	Ênfase na necessidade de reforço político-legal e técnico do EP	Convergência com Decreto 12.374/2025
	Avaliadores	Propostas instrumentais e estruturantes	Busca por maior consistência técnica e legitimidade do processo	Alinhamento normativo
	Avaliados	Ênfase em suporte, previsibilidade e acolhimento	Centralidade da dimensão social para a efetividade percebida	Limites não resolvidos apenas por norma

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 13 - Síntese analítica comparativa dos resultados, permite visualizar, de forma integrada, padrões recorrentes e assimetrias que atravessam as quatro seções analíticas. Observa-se que, embora gestores, avaliadores e avaliados acionem registros distintos para interpretar o estágio probatório, há convergência quanto à percepção de que o instituto opera com baixa densidade avaliativa, forte dependência da chefia imediata e fragilidades nas mediações institucionais responsáveis por sustentar sua implementação. Ao mesmo tempo, o quadro evidencia que os efeitos sociais do EP, particularmente aqueles relacionados à

insegurança, à previsibilidade do processo e à legitimidade percebida, tendem a ser mais fortemente tematizados pelos avaliados, enquanto avaliadores e gestores enfatizam, em maior medida, limites técnicos e normativos do desenho vigente.

Essa leitura comparativa reforça a ideia de que o estágio probatório não pode ser compreendido apenas a partir de um único registro analítico. Ao contrário, sua efetividade depende da articulação entre normas, instrumentos e relações institucionais, cujos efeitos se manifestam de maneira desigual conforme a posição ocupada pelos atores no interior do instituto. Nesse sentido, o quadro não apenas sintetiza os achados empíricos, mas explicita a natureza multidimensional dos limites e potencialidades do EP, oferecendo uma base analítica consistente para as reflexões conclusivas do trabalho.

#### 6.5.1 Considerações analíticas finais

A análise empírica desenvolvida neste capítulo, orientada pela avaliação em profundidade de políticas públicas (Rodrigues, 2008) e pela noção de efetividade em múltiplas dimensões (Silva, 2013), permitiu avançar na compreensão do estágio probatório não apenas como um instituto normativo, mas como um instrumento das políticas de gestão de pessoas cuja efetividade se constrói de forma processual, relacional e institucionalmente mediada.

Ao articular as contribuições da avaliação em profundidade (Rodrigues, 2008), da análise da política como processo situado (Gussi; Oliveira, 2016) e da noção de efetividade em múltiplas dimensões (Silva, 2013), a pesquisa evidenciou que os limites e potencialidades do estágio probatório não decorrem exclusivamente do desenho legal ou dos instrumentos formais de avaliação, mas da forma como esses elementos são apropriados, operacionalizados e negociados no cotidiano organizacional, conforme a posição ocupada pelos diferentes atores envolvidos.

Nesse sentido, os achados corroboram diagnósticos recorrentes na literatura sobre avaliação de desempenho no setor público, que apontam limites associados ao formalismo dos instrumentos, à centralidade da chefia imediata e às dificuldades de uso formativo da avaliação, especialmente no que se refere à baixa densidade avaliativa do processo. Entretanto, a pesquisa avança ao demonstrar de forma empiricamente fundamentada como essas características se materializam por meio de mediações institucionais específicas, produzindo efeitos desiguais sobre gestores, avaliadores e avaliados e tensionando simultaneamente as dimensões político-legal, técnica e social. Ao evidenciar como essas três dimensões se entrecruzam na prática institucional, o estudo contribui para uma compreensão integrada da efetividade, superando

análises que privilegiam apenas o desenho normativo ou os resultados formais do processo avaliativo.

Os achados empíricos permitem requalificar a compreensão da efetividade do estágio probatório, mais do que um atributo verificável a partir do cumprimento de requisitos normativos, a efetividade emerge como um fenômeno relacional e processual, que depende da articulação entre regras, instrumentos, práticas organizacionais e relações sociais ao longo do tempo.

Embora ancorada no estudo de caso do INCA, a análise permite uma generalização de natureza teórica, típica de estudos qualitativos, ao evidenciar dinâmicas institucionais que dialogam com o desenho normativo do estágio probatório na Administração Pública Federal. Esses achados contribuem para o debate sobre avaliação de desempenho e gestão de pessoas no setor público, ao oferecer subsídios empíricos e analíticos para a reflexão sobre os limites das reformas normativas e a centralidade das mediações organizacionais na produção da efetividade dos instrumentos de gestão de pessoas no setor público.

## 7 CONCLUSÕES

Este capítulo retoma o percurso analítico desenvolvido ao longo da tese e sistematiza os principais achados da pesquisa, à luz do objetivo geral de avaliar a efetividade do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal brasileira, tomando como campo empírico o Instituto Nacional de Câncer (INCA). Diferentemente do capítulo anterior, voltado à apresentação e discussão dos resultados empíricos, as conclusões aqui apresentadas buscam integrar evidências, interpretações e referenciais teóricos, explicitando achados centrais, lacunas da política e possibilidades de aprofundamento futuro.

A análise de contexto desenvolvida ao longo da pesquisa permitiu compreender o estágio probatório como um instituto situado no interior das políticas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal, cuja efetividade não pode ser apreendida apenas a partir de seus dispositivos normativos, mas da articulação entre desenho legal, arranjos institucionais e práticas concretas de implementação. Nesse sentido, a utilização combinada das dimensões de efetividade propostas por Silva (2013) e da avaliação em profundidade de Rodrigues (2008) mostrou-se adequada para captar tanto a estabilidade formal do instituto quanto suas fragilidades operacionais e sociais.

No que se refere à dimensão político-legal, os achados indicam que o estágio probatório apresenta elevada efetividade formal. A trajetória histórico-normativa analisada evidenciou um processo de consolidação gradual do instituto, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e da Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), que conferiram centralidade à avaliação de desempenho como requisito para a aquisição da estabilidade. No caso do INCA, os dispositivos legais e infralegais analisados oferecem critérios claros, previsibilidade procedimental e segurança jurídica ao processo avaliativo. As entrevistas revelaram que gestores, avaliadores e avaliados reconhecem o estágio probatório como um marco legítimo da carreira pública, dotado de respaldo normativo e institucional. Entretanto, a análise empírica também evidenciou que essa solidez jurídico-formal não se traduz automaticamente em efetividade nos demais planos do institutodo EP.

Na dimensão técnica, os resultados apontam para uma efetividade parcial. Embora os critérios legais de avaliação sejam considerados objetivos e compreensíveis, sua operacionalização é frequentemente percebida como

excessivamente burocrática, padronizada e pouco sensível às especificidades das atividades desempenhadas. As entrevistas revelaram limitações relacionadas à rigidez dos instrumentos, à escassa diversidade de mecanismos avaliativos e à insuficiente preparação das chefias para exercer o papel de avaliadores. Observou-se, assim, uma lacuna entre o desenho técnico-normativo da política e sua implementação cotidiana, o que reduz o potencial do estágio probatório como instrumento efetivo de desenvolvimento profissional.

Na dimensão social, os achados foram ainda mais expressivos no que diz respeito à heterogeneidade das experiências vivenciadas pelos servidores. A análise de contexto evidenciou que o estágio probatório é experimentado de formas profundamente distintas, a depender da unidade organizacional, da postura da chefia imediata e das condições institucionais de acompanhamento. Embora tais experiências estejam ancoradas no contexto específico do INCA, elas permitem evidenciar mecanismos institucionais mais amplos relacionados às mediações organizacionais que atravessam a implementação do estágio probatório. Para parte dos entrevistados, o EP assume um caráter formativo, integrador e orientador da trajetória profissional; para outros, é vivenciado como um processo marcado por insegurança, formalismo e ausência de diálogo. Essa variabilidade indica que a efetividade social do instituto depende menos da norma em si e mais das mediações institucionais e relacionais que sustentam sua implementação.

O cruzamento sistemático entre entrevistas, legislação e documentos institucionais permitiu evidenciar uma tensão central do instituto do estágio probatório: enquanto o marco normativo enfatiza critérios objetivos e procedimentos formais, a prática institucional carece de dispositivos pedagógicos, formativos e de acompanhamento contínuo que deem sentido ao processo avaliativo. Nesse contexto, o estágio probatório tende a operar predominantemente como filtro seletivo para a estabilidade, mas de forma limitada como instrumento de integração, socialização organizacional e desenvolvimento de competências.

Dessa forma, a pesquisa permite responder à pergunta norteadora do estudo: *“Quão efetivo é o instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal brasileira?”*. À luz do estudo de caso realizado no INCA e da análise normativa e institucional desenvolvida ao longo da tese, a efetividade do estágio probatório pode ser caracterizada como parcial e assimétrica, apresentando elevada consistência no plano político-legal, efetividade moderada no plano técnico e frágil no plano social. O

instituto cumpre sua função normativa e seletiva, mas apresenta limitações relevantes quanto à sua capacidade de promover acompanhamento sistemático, aprendizagem institucional e alinhamento entre expectativas organizacionais e trajetórias individuais.

Esses achados revelam lacunas estruturais da política, que extrapolam o caso específico do INCA. Destacam-se: a ausência de diretrizes nacionais mais claras para o caráter formativo do estágio probatório; a fragilidade de políticas institucionais de capacitação de avaliadores; a centralidade excessiva de instrumentos padronizados em detrimento de práticas de acompanhamento e *feedback*; e a dependência do processo avaliativo de relações interpessoais e estilos gerenciais individuais.

Um aspecto interpretativo relevante que emerge do conjunto dos achados diz respeito à posição institucional relativamente periférica ocupada pelo estágio probatório no interior das políticas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Embora o instituto possua sólida base normativa e seja reconhecido formalmente como etapa obrigatória da carreira pública, os resultados empíricos indicam que ele opera de forma pouco articulada a outras políticas e instrumentos de gestão de pessoas, como capacitação, desenvolvimento profissional, avaliação contínua de desempenho e gestão por competências. Nesse sentido, as fragilidades observadas no processo avaliativo não decorrem apenas de limitações operacionais ou instrumentais, mas também da ausência de uma integração mais consistente do estágio probatório a uma política estruturada de desenvolvimento e acompanhamento dos servidores públicos. Essa condição tende a produzir um deslocamento do instituto para um papel predominantemente formal e episódico no ciclo da gestão de pessoas, reduzindo seu potencial formativo e institucional.

Os resultados também indicam que tais lacunas não podem ser compreendidas isoladamente no âmbito do estágio probatório. A efetividade do EP mostra-se fortemente condicionada ao grau de articulação com outras políticas de gestão de pessoas, como capacitação, desenvolvimento profissional, acompanhamento do desempenho e apoio institucional às chefias. Quando essas políticas operam de forma fragmentada, o estágio probatório tende a assumir um caráter formal e episódico, com efeitos limitados sobre a trajetória profissional dos servidores. Assim, os achados reforçam a necessidade de maior coerência interna entre os diferentes instrumentos que as políticas de gestão de pessoas na APF, entre os quais se insere o estágio probatório, de modo que esse instituto possa cumprir não apenas sua função seletiva, mas também seu potencial formativo e integrador.

No que se refere às delimitações do estudo, destaca-se que o recorte empírico se concentrou em um único órgão, o que limita generalizações diretas para toda a Administração Pública Federal, opção metodológica coerente com a estratégia de estudo de caso adotada e orientada pela busca de avaliação aprofundada do fenômeno investigado. Além disso, a pesquisa concentrou-se no período anterior à vigência do Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025), não sendo possível avaliar seus efeitos concretos sobre o instituto do estágio probatório. Ainda assim, a complexidade organizacional do INCA e a diversidade de experiências analisadas conferem robustez interpretativa aos achados.

A partir dos resultados obtidos, abrem-se possibilidades relevantes para pesquisas futuras, tais como: estudos comparativos entre diferentes órgãos federais; análises longitudinais sobre os efeitos do novo marco normativo; investigações quantitativas que dialoguem com os achados qualitativos; e avaliações que articulem o estágio probatório a políticas mais amplas de desenvolvimento de pessoas e gestão por competências.

### 7.1 Implicações práticas e recomendações

Embora o objetivo central desta tese tenha sido analítico e explicativo, os achados da pesquisa permitem apontar algumas implicações práticas e recomendações para o aperfeiçoamento do EP no âmbito da Administração Pública Federal, particularmente em contextos organizacionais semelhantes ao do INCA. As recomendações a seguir derivam diretamente das evidências empíricas produzidas no estudo e buscam contribuir para o aprimoramento dos processos de acompanhamento e avaliação de servidores em estágio probatório.

A pesquisa evidenciou que parte significativa das limitações percebidas pelos servidores decorre da ausência de *feedback* sistemático ao longo do período probatório. Recomenda-se, portanto, a adoção de mecanismos institucionais que favoreçam momentos estruturados de diálogo entre avaliadores e avaliados, permitindo maior acompanhamento do desempenho e identificação precoce de dificuldades.

As entrevistas também revelaram que muitas chefias assumem o papel de avaliador sem preparação específica para conduzir processos avaliativos e fornecer orientação profissional. Nesse sentido, recomenda-se a implementação de programas

de capacitação voltados ao desenvolvimento de competências relacionadas à avaliação de desempenho, gestão de pessoas e *feedback* construtivo.

O material empírico analisado evidenciou ainda que o acompanhamento do estágio probatório tende a se concentrar nas chefias imediatas, com participação limitada das áreas de gestão de pessoas e das Comissões de Avaliação do Estágio Probatório. Recomenda-se, portanto, o fortalecimento do papel dessas áreas na orientação das chefias, no monitoramento do processo avaliativo e no apoio institucional aos servidores em estágio probatório.

A pesquisa realizada sugere ainda que o estágio probatório tende a operar predominantemente como mecanismo formal de verificação de aptidão, com menor ênfase em seu potencial formativo. Recomenda-se, assim, maior articulação entre o estágio probatório e políticas institucionais de capacitação, desenvolvimento de competências e integração organizacional.

Por fim, conclui-se que o estágio probatório, mais do que um rito administrativo, constitui um espelho das virtudes e fragilidades da própria Administração Pública Federal. Sua efetividade tende a estar associada à capacidade institucional de deslocá-lo de um procedimento predominantemente formal para um processo mais substantivo de formação, acompanhamento e integração dos servidores. Nesse sentido, o estágio probatório revela-se não apenas como instrumento de controle, mas como espaço estratégico de fortalecimento institucional, ainda subaproveitado, no âmbito das políticas de gestão de pessoas da Administração Pública brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP** n. 10, 1997.
- ALVES, Felipe Teixeira. Avaliação de desempenho na Administração Pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, V. 14, n. 20, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, V. 36, n. 129, p. 637-651, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 11 set. 2021.
- ANDRADE, Mayza Nazareth Silva de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**. V. 12, n. 2, 2022.
- ARAÚJO, L.; RODRIGUES; M. L. Modelos de análise das políticas públicas. **Sociologia, Problemas e Práticas [online]**, V. 83, p. 11-35, 2017. Disponível em: <https://journals.openedition.org/spp/2662>. Acesso em: 16 out. 2020.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIDORES DO MCTI (ASCT). **Associação Nacional dos Servidores do MCTI: Carreira**. Disponível em: <https://www.asct.org.br/p6500.aspx>. Acesso em 20 mai. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo; Ed. 70, 2016.
- BARRETO, Eliana Maria Teixeira. Acontecimentos que fizeram a história da oncologia no Brasil: Instituto Nacional de Câncer (INCA). **Revista Brasileira de Cancerologia**, V. 51, n. 3, p. 267-275, 2005.
- BAUMGARTNER, Frank R.; JONES, Bryan D. Agenda and instability in American politics. **American Political Science Review**, V. 87, n. 1, p. 104-124, 1993.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; MALVEZZI, Sigmar. **Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão**. In: BORGES, Lívia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BOOSTEL, Radamés; BORTOLATO-MAJOR, Carina; SILVA, Nilton Orlando da; VILARINHO, Jéssica de Oliveira Veloso; FONTOURA, Amanda Carolina de Oliveira Bialezki; FELIX, Jorge Vinícius Cestari. Contribuições da simulação clínica versus prática convencional em laboratório de enfermagem na primeira experiência clínica. **Escola Anna Nery**, V. 25, n. 3, 2021.
- BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio 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.
- BRASIL. Presidência da República. Avaliação de Políticas Públicas - Guia prático de análise ex post. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BOULLOSA, R. F.; OLIVEIRA, B. R.; ARAÚJO, E. T.; GUSSI, A. F. Por um antimanual de avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Avaliação**, V. 10, n. 1, e100521, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/rbaval202110005>. Acesso em 15 jul. 2023.

BOYNE, G. A. *Public and Private Management: What's the Difference?* **Journal of Management Studies**. V. 39, n. 1, 2002.

BREWER, Gene A.; SELDEN, Sally Coleman. *Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 4, p. 685–711, 2000.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2018.

CNS. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 24 mai. 2016, Seção 1, Edição 98, p. 44. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581). Acesso em: 26 jul. 2023.

COELHO, B. **Um guia sobre a Scopus: o que é, para que serve e o que é Scopus Author ID**, 2022. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/scopus/>. Acesso em: 20 mai. 2023.

COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/comissoes-cns/conep#:~:text=O%20Sistema%20CEP%2FConep%20%C3%A9,dispostas%20em%20todo%20territ%C3%B3rio%20brasileiro>. Acesso em 01 out. 2023

COSTA, A. G. M.; MORAIS JUNIOR, A. W.; ROSÁRIO, D. K. M. H. **Avaliação de desempenho: um estudo de caso realizado na Universidade Federal Rural do Semi-árido – Ufersa**. In: SANTOS *et al.* A gestão pública na visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, Volume 1 [Livro eletrônico] / Adelmária Ione dos Santos (Org). São Paulo: DigitalBooks, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. John W. Creswell; tradução Magda Lopes – 3ª. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Constituição (1946). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, 1946.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília/DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 15 out. 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago. 1943. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 22 jan. 2025.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Brasília/DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 15 out. 2021.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto n° 61.968 de 22/12/1967**. Brasília/DF: Ministério da Saúde, 1967. Disponível em: [https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd04\\_04.pdf](https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd04_04.pdf). Acesso em 20 set. 2024.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto n° 80.602, de 24 de outubro de 1977**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 15 out. 2021.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto n° 84.669, de 29 de abril de 1980**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-84669-29-abril-1980-433987-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 15 out. 2021.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto n° 3.496 de 01/06/2000**. Brasil: Ministério da Saúde, 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3496.htm#:~:text=DECRETO%20No%203.496%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20JUNHO%20DE%202000.&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,Sa%C3%BAde%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3496.htm#:~:text=DECRETO%20No%203.496%2C%20DE%201%C2%BA%20DE%20JUNHO%20DE%202000.&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,Sa%C3%BAde%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em 20 set. 2024.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto n° 11.072, de 5 de maio de 2022**. Institui o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 maio 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2021-2023/2022/decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2021-2023/2022/decreto/D11072.htm). Acesso em: 08 mar. 2025.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Decreto n° 12.374, de 6 de fevereiro de 2025**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-12.374-de-6-de-fevereiro-de-2025-611337320>. Acesso em 08 mar. 2025.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGP/ME n° 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal relativos à implementação do Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269225260>. Acesso em: 25 jan. 2025.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Emenda Constitucional n° 19, de 4 de junho de 1998**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 16 out. 2021.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960.** Brasília/DF: Presidência da República, Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3780-12-julho-1960-354408-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 22 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Lei nº 5.026, de 14 de junho de 1966.** Brasília/DF: Presidência da República, 1966. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/15026.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.026%2C%20DE%2014%20DE%20JUNHO%20DE%201966.&text=Estabelece%20normas%20gerais%20para%20a,Art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/15026.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.026%2C%20DE%2014%20DE%20JUNHO%20DE%201966.&text=Estabelece%20normas%20gerais%20para%20a,Art). Acesso em: 20 set. 2024.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Brasília/DF: Presidência da República, Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5645-10-dezembro-1970-322185-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 22 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990.** Brasília/DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 14 set. 2024.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília/DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm). Acesso em: 15 out. 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. **Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993.** Brasília/DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8691.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8691.htm). Acesso em: 20 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.** Brasília/DF: SEGEP, 2013. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual\\_de\\_orientacao\\_para\\_a\\_gestao\\_do\\_desempenho.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_de_orientacao_para_a_gestao_do_desempenho.pdf). Acesso em: 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Ofício Circular nº 2.474, de 01 de julho de 2021.** Brasília/DF: Ministério da Economia, 2021.

\_\_\_\_\_. **Ofício Circular nº 510, de 31 de maio de 2023.** Brasília/DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023a.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 15.024, de 30 de maio de 2023.** Brasília/DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023b.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 2.439/GMde 08/12/2005.** Política Nacional de Atenção Oncológica. Brasil: Ministério da Saúde, 2005. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/images/documentos/Portaria2439.pdf>. Acesso em 20 set. 2024.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 65, de 10 de janeiro de 2012.** Brasília/DF: Ministério da Saúde, 2012. Boletim de Serviço do Ministério da Saúde nº 10 de 05 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Veja os principais pontos da reforma administrativa proposta pelo governo.** Brasília/DF: Senado Federal, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/09/08/veja-os-principais-pontos-da-reforma-administrativa-proposta-pelo-governo>. Acesso em: 16 out. 2020.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Ofício Circular nº 510, de 31 de maio de 2023.** Ausências, licenças e afastamentos que suspendem o estágio probatório. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasília, 31 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Nota Técnica nº 15024, de 30 de maio de 2023.** Ausências, licenças e afastamentos que suspendem o estágio probatório. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasília, 30 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde, Instituto Nacional de Câncer - INCA. **Perguntas e respostas sobre: Avaliação de Desempenho de servidor em estágio probatório.** 16 jul. 2021. Documento em formato PDF com perguntas e respostas sobre a avaliação de desempenho de estágio probatório, 6 p.

DEMO, Gisela; NUNES, Iara; MENDES, Nilda; FERREIRA, Lucian; MELO, Beatriz. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Organização em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756, V. 7, n. 14, p. 57-84, 2011.

DEMO, Pedro. **Teoria e prática da avaliação qualitativa.** Perspectivas, Campos dos Goytacazes/RJ. V.4, n.7, p. 106-115, 2005.

DENISI, Angelo S.; PRITCHARD, Robert. *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework.* **Management and Organization Review**, V. 2, n. 2, p. 253-277, 2006.

DENZIN, Norman K; **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods.** Taylor & Francis, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

EASTON, D. **The political system.** New York: Willey, 1953. *A system analysis of political life.* New York: Wiley, 1965.

ELLIOT, Robert. H.; PEATON, Allen L. *The Probationary Period in The Selection Process: A Survey of It's Use at the State Level.* **Public Personnel Management**, V. 23, n. 1, p. 47-59, 1994.

ELSEVIER BV. (2021). **CiteScore metrics.** Disponível em: <https://www.scopus.com/sources.uri?zone=TopNavBar&origin=searchbasic>. Acesso em 13 mar. 2023.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. *Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service.* **Revista do Serviço Público**, V. 72, p. 88-115, 2021.

ESCANO, Rodrigo de Sousa. Concepções de Avaliação de Políticas Públicas e seu impacto na Educação Brasileira na década de 90. In: **Políticas Públicas: diálogos, experiências e desafios - Vol. 2**. BIANCHESSI, Cleber (Org), 2024, 129p.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 20, n° 59, outubro/2005.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**, 12a. ed. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

FINK, Arlene, *Conducting research literature reviews: from the internet to paper*. Arlene Fink, *University of California at Los Angeles, The Langley Research Institute*. 4ª. Edição, 2014

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 5ª ed, 2014.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2ª Edição. Brasília, 2005.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, [S. l.], V. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 7 out. 2022.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, Vozes, p. 64-89, 2002, cap.3.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. V. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANT, Maria J.; BOOTH Andrew. *A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies*. **Health Information and Libraries Journal**, V. 26, p. 91-108, 2009.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Avaliação de quarta geração**. Tradução Beth Honorato. Editora Unicamp, 2011.

GUSSI, Alcides Fernando; OLIVEIRA, Breyner Ricardo de. Políticas públicas e outra perspectiva de avaliação: uma abordagem antropológica. **Desenvolvimento em Debate**, V.4, n. 1, p. 83-101, 2016.

GUSSI, Alcides Fernando; THÉ, Raul da Fonseca Silva; PEREIRA, Janainna Edwiges de Oliveira. Experiências metodológicas de avaliação: usos da noção de trajetória em políticas públicas. **Sinais – Revista de Ciências Sociais**, V. 1, n. 23, 2019.

HAJNAL, György; STARONOVA, Katarina. *Performance management in the public sector: empirical evidence from Central and Eastern Europe*. **Public Management Review**, v. 16, n. 4, p. 537–563, 2014.

HALPERN, Charlotte; LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. As abordagens a partir dos Instrumentos da ação pública. Osmany Porto De Oliveira; Patrick Hassenteufel. **Sociologia política da ação pública: teorias, abordagens e conceitos**, Escola Nacional de Administração Pública (Brasil), pp.31 - 59, 2021.

IBM SPSS. **Software IBM SPSS**. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/analytics/spss-statistics-software>. Acesso em: 15 out. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA). **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-INCA)**. Rio de Janeiro, RJ, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/assuntos/pesquisa/comites-e-comissoes/comite-de-etica-em-pesquisa-cep-inca>. Acesso em 13 set. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA)a. **Acesso à informação – Institucional**. Brasília, DF: INCA, (2024). Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em 13 set. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA)b. **Gestor e profissional de saúde – Controle do Câncer de Mama – Histórico das ações**. Brasília, DF: INCA, (2024). Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/assuntos/gestor-e-profissional-de-saude/controle-do-cancer-de-mama/historico-das-acoes#:~:text=Em%201986%2C%20o%20Programa%20de,Nacional%20de%20Combate%20ao%20C%3%A2ncer>. Acesso em 13 set. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA)c. **Plano Estratégico do INCA 2024-2027**. Ministério da Saúde, Rio de Janeiro, RJ, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/plano-estrategico>. Acesso em 13 set. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA)d. **Relatório de gestão INCA 2023**. Rio de Janeiro, RJ, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>. Acesso em 13 set. 2024.

JANNUZI, Paulo de Martino. Eficiência econômica, eficácia procedural ou efetividade social: Três valores em disputa na Avaliação de Políticas e Programas Sociais. **Desenvolvimento em Debate**, V. 4, n. 1, p. 117-142, 2016.

JANNUZI, Paulo de Martino. **Políticas públicas, valores e evidências em tempos de Inteligência Artificial**. 1ª. edição, Editora Alínea, Campinas - SP, 2024.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KHUN, Christian Velloso. Política econômica e eleições de 1982: o ciclo político institucional do Governo Figueiredo (1979-1985). Em BRAGA, Daniel L. S.; **Pesquisas e Inovações em Ciências Humanas e Sociais: Produções Científicas Multidisciplinares no Século XXI**, Cap. 70, V. 3, p. 1052-1074, 2022.

KIM, Taehee; HOLZER Marc. *Public Employess and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employess' Perception of the Process*. **Review of Public Personer Administration**, V. 36, n. I, p. 31-56, 2016.

KINGDON, John W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd Edition. Harper Collins College Publishers (1995). Em SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. (2007). **Políticas Públicas – Coletânea** (2007).

KLIGERMAN, Jacob. Fundamentos para uma Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer. **Revista Brasileira de Cancerologia**, V. 48, n. 1, p. 3-7, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 3.a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWIS, Jenny M. *The politics and consequences of performance measurement*. **Public and Society**, V. 34, p. 1-12, 2015.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. **Implementação e avaliação de políticas públicas: intersecções, limites e continuidades**. In: LOTTA, Gabriela. Teorias e Análises sobre Implementações de Políticas Públicas no Brasil. Brasília: Enap, 2019.

LOTTA, Gabriela. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, V. 1, n. 2, 2002.

LOTTA, Gabriela. **Teoria e análises sobre a implantação de políticas públicas no Brasil**. Organizadora, Gabriela Lotta. – Brasília: Enap, 2019.

LUZ, Luciana Cristina Silva da; FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto. Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. **Revista do Serviço Público (RSP)**, V. 69, n. 3, p. 154-183, 2018.

MARINGONI, Gilberto. A maior e mais ousada iniciativa do nacional-desenvolvimentismo. **Revista Desafios do Desenvolvimento - IPEA**, V. 88, Ano 13, 2016.

MELO, Marcus A. **As sete vidas da agenda pública brasileira**. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1998. p. 11-28.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOTTA, Paulo R. de M. O estado da arte da gestão pública. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, V. 53, n. 1, 2013. Disponível em:

<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-53-num-1-ano-2013-nid-47217/>. Acesso em: 20 out. 2020.

MULLER, Pierre. **As Políticas Públicas**. Série Universidade, V. 11, Eduff, 1. Ed., 2018.

MULLER, Pierre. *L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique*. **Revue française de science politique**. V. 50, n. 2, p. 189-207, 2000.

NACHTIGALL, V. B.; CÁNEPA, P. C. V. Estágio probatório no Sul do Brasil: uma comparação de práticas utilizadas na esfera municipal. **Revista do Serviço Público (RSP)**, V. 71, n. 1, p. 206-238, 2020.

NOTTA INC. Notta.ai. [S. l.]: Notta Inc., [2024]. Disponível em: <https://www.notta.ai/>. Acesso em: 05 mai. 2025.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade**. 30o EnAnpad, Salvador – BA, 2008.

PACHECO, Regina Sílvia. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate**. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; Bassotti, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. Contribuições para a Gestão de pessoas na Administração Pública. 1. Ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

PAGE, Matthew J et al., **PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews**. BMJ 2021; 372: n. 160. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n160>. Acesso em 07 out. 2022.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT P. M.; BOUTRON I.; HOFFMANN T. C.; MULROW C. D.; et al. **The PRISMA 2020 statement: na updated guideline for reporting systematic reviews**. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram>. Acesso em 11 jan. 2023.

PALUDO, A. V.; **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARADA, Roberto; ASSIS, Mônica de; SILVA, Ronaldo Corrêa Ferreira da; ABREU, Maria Fátima; SILVA, Marcos André Felix da; DIAS, Maria Beatriz Kneipp; TOMAZELLI, Jeane Glaucia. A Política Nacional de Atenção Oncológica e o Papel da Atenção Básica na Prevenção e Controle do Câncer. **Revista APS**, V. 11, n. 2, p. 199-206, 2008.

PATRICIO, Hugo Gabriéli Fingolo Turques; COVA, Márcia Cristina Rodrigues. Avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais: uma revisão narrativa. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, V. 8, n. 2, p; 9646-9658, 2022.

PATTON, Michael Quinn; **Utilization-focused evaluation: the new century text**. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1997.

PATTON, Michael Quinn; **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3rd. ed, Sage Publicatios Inc., 2002.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity*. 4. ed. Oxford: **Oxford University Press**, 2017.

RAHIMLI, Rajab. *Performance appraisal of civil servants for human capacity development in Azerbaijan*. **Universidad y Sociedad**, V.12, n. 2, p. 466-472, 2020.

RAMOS, M.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos da avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, V. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012.

RODRIGUES, Lea Carvalho. Propostas para uma avaliação em profundidade de políticas públicas sociais. **Revista Serviço Social e Sociedade**, V. 94, 2008.

SABATIER, Paul A., JENKINS-SMITH, Hank. *The Advocacy Coalition Framework: An Assessment*. Em SABATIER, Paul A., **Theories of the Policy Process**, Boulder, CO: Westview, pp. 117–166, 1999.

SALLUM JR., Brasílio. O Governo Itamar e a democracia de 1988. **Revista Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, V. II, p. 279-303, 2021.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, V. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SÁNCHEZ-ELVIRA, Enrique J.; **Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal Brasileira**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2018/Enrique%20J.%20S%C3%A1nchez%20Elvira.pdf>. Acesso em 01 out. 2020.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). *Gestão de Pessoas: base teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 9–28

SCIMAGO LAB. (2021). **SJR – SCImago Journal & Country Rank**. Disponível em: <https://www.scimagojr.com/>. Acesso em 13 mar. 2023.

SHULHA, Lyn M.; COUSINS, J. Bradley. *Evaluation Use: Theory, Research, and Practice Since 1986*. **Evaluation Practice**, V. 18, n. 3, p. 195-209, 1997.

SILVEIRA, J.; PINHEIRO, I.; ANTUNES, E. Critérios de Avaliação no Setor Público: um comparativo entre União X seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, V.6, n. 3, p. 53-68, 2012.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 25ª edição, Malheiros Editores, São Paulo, 2005.

SILVA, Maria Ozanira da. **Avaliação de políticas e programas sociais: uma reflexão sobre o conteúdo teórico e metodológico da pesquisa avaliativa**. In: SILVA, Maria Ozanira (Org.). 2. ed. *Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos*. São Paulo: Veras, p. 89-177, 2013.

SOUSA, Rafaella Braga de; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; LORÊTO, Myrna Suely Silva. Avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório: análise do modelo vigente no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Revista do Serviço Público (RSP)**, V. 71, n. 4, p. 921-953, 2020.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, V. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer? **Revista Einstein**, São Paulo, V. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

SOUZA, Celina. “Estado do campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, V. 18, n. 51, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15983.pdf>. Acesso em: 27 out. 2020.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, V. 42, n. 3, p. 529-50, 2008.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Educação em Revista*, V. 41, e. 49377, 2025.

VAN DER VOET, Joris; GROENEVELD, Sandra; KUIPERS, Ben. *Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization*. **Journal of Change Management**, v. 16, n. 2, p. 171–191, 2016.

VAN EVERA, S. *Why states believe foolish ideas: non self evaluation by states and societies*. - *Perspectives on Structural Realism* (Capítulo 19), ed. A. K. Hanami. New York: Palgrave, 2003.

VEDUNG, Evert. Four waves of evaluation diffusion. **Evaluation**, v. 16, n. 3, p. 263–277, 2010.

VEDUNG, Evert; PEDONE, Luiz. **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: Fundamentos e Modelos**. Rio de Janeiro: Luzes - Comunicação, Arte & Cultura, 2021. VERBI Software. MAXQDA 2024 [software]. Berlin, Alemanha: VERBI Software, 2024. Disponível em: <https://www.maxqda.com>. Acesso em: 01 mar. 2025.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Plano, 2003.

VU, Tai Anh; PLIMMER, Geoff; BERMAN, Evan; SABHALWAL, Meghna. *Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations*. **Public Administration and Development**, V. 39, n. 2, p. 89-103, 2019.

WEISS, Carol H. *Evaluation methods for studying programs and policies*. Prentice Hall, 1997.

WHITTEMORE R; KNAFL, K. *The integrative review: update methodology*. **J Adv Nurs**, V. 52, n. 5, p. 546-53, 2005.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, V. 7, p. 79-88, 2002.

## APÊNDICE A - ARTIGOS SELECIONADOS NA REVISÃO INTEGRATIVA

Nº	Título	Autor(es)	Ano	Periódico	Base
1	Internal Migrations Theory Application In Corporate Governance	Marcela Do Carmo Silva Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas Carlos Francisco Simões Gomes Maria De Lurdes Costa Domingos	2017	Revista De Administração Mackenzie	Scielo
2	Qualidade Negociada: Avaliação E Contra-Regulação Na Escola Pública	Luiz Carlos De Freitas	2005	Educação & Sociedade	Scielo
3	The Renaissance Of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose And Justice	Francesco Vidè Lorenza Micacchi Marta Barbieri Giovanni Valotti	2022	Review Of Public Personnel Administration	Scopus
4	Changing Patterns Of Individual Performance Appraisal Systems For Civil Service In European Union Countries: Toward A Developmental Or An Incentivizing Model	Gyorgy Hajnal Katarina Staronova	2021	International Journal Of Public Sector Management	Scopus
5	The Performance Of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework For Public Organizations	Francesco Vidè Lorenza Micacchi Marta Barbieri Giovanni Valotti	2021	Review Of Public Personnel Administration	Scopus
6	Gerenciando O Desempenho Da Equipe Do Governo Local Na Tanzânia: Experiências Com Avaliações De Desempenho Face A Face E Sistemas De Recompensa No Conselho Municipal De Kinondoni	P.Mtasigazy	2021	Asian And African Studies	Scopus
7	The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (Siadap) And The Portuguese Civil Servants Perceptions	César Madureira Belén Rando David Ferraz	2021	International Journal Of Public Administration	Scopus
8	Performance Appraisal Of Civil Servants For Human Capacity Development In Azerbaijan	Rajab Rahimli	2019	Universidad Y Sociedad	Scopus
9	Civil Servants' Work Performance In The Context Of Less Effective Appraisal Systems: An Exploratory Study For Greece	Irene Fafaliou Panos Chountalas Ioannis Manousakis	2020	International Journal Of Public Sector Management	Scopus
10	Management, Goal Alignment, And Performance Assessment Legitimacy: Evidence From The Colombian Public Sector	Alejandra Rodas-Gaiter Pablo Sanabria-Pulido	2020	Public Administration Issues	Scopus
11	Measuring Accountability In The Performance Appraisal Context: Rater Status And Organization Culture As Determinants Of Rater Accountability	Seejeen Park	2018	Curr Psychol	Scopus
12	Performance Management In Indian Civil Services: At Crossroads	Sanjay Pande Neetu Jain	2017	International Journal Of Public Sector Management	Scopus

13	Performance Appraisal Or Praising Performance? The Culture Of Rhetoric In Performance Management In Ghana Civil Service	Justice Nyigmah Bawole Farhad Hossain Kwame Ameyaw Domfeh Hamza Zakaria Bukari	2016	International Journal Of Public Administration	Scopus
14	Reforming A Broken System: A New Performance Evaluation System For Pakistan Civil Servants	Maryam Tanwir Azam Chaudhry	2016	The Pakistan Development Review	Scopus
15	Retaining And Properly Developing Employees: Could This Impact Professional Conduct?	Christiana Kappo- Abidemi Chux Gervase Iwu Charles Allen-Ile	2015	Corporate Board: Role, Duties & Composition	Scopus
16	Avaliação De Desempenho Do Servidor Público: Uma Análise Dos Critérios Utilizados Por Órgãos Públicos No Estado De Santa Catarina	Mônica Seixas De Oliveira Mello Sandra Rolim Ensslin Ademar Dutra	2015	Espacios	Scopus
17	Vrooms Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servants Performance Appraisal Influencing Expectancy	Leonina-Emilia Suciu Maria Mortan Lucreția Lazăr	2013	Transylvanian Review Of Administrative Sciences	Scopus
18	Fairness Of Performance Appraisal And Organizational Commitment	Munir Salleh Aziz Aminshaladin Muda Muhammad Abi Sofian Abdul Halim	2013	Asian Social Science	Scopus
19	Development Of The Civil Servants' Performance Appraisal System In China: Challenges And Improvements	Xin Liu Keyong Dong	2012	Review Of Public Personnel Administration	Scopus
20	Psychological Capital And Performance Of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers In The Context Of An Appraisal System	Arménio Rego Carla Marques Susana Leal Filipa Sousa Miguel Pina E Cunha	2010	The International Journal Of Human	Scopus
21	Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor Is Valued In Government Jobs	Sharon H. Mastracci Meredith A. Newman Mary E. Guy	2006	Resource Management	Scopus
22	Implementing The Reform Of Performance Appraisal In China'S Civil Service	Bill K. P. Chou	2005	China Information	Scopus
23	Performance Appraisal In The Maldives Public Service: Challenges And Issues	Mohamed Assim	2001	Public Administration And Development	Scopus
24	Empowering Employees Through The Performance Appraisal Process	Jeffrey C. Kennedy	1995	International Journal Of Public Administration	Scopus
25	A Pay-For-Performance System For Civil Service Doctors: The Indonesian Experiment	Dov Chernichovsky Caroline Bayulken	1995	Social Science And Medicine	Scopus

26	Impact Of Policy Implementation Shortcomings And Context Constraints On The Effectiveness Of Civil Servant Performance Appraisal: The Case Of Brazilian Federal Service	Enrique J. Sánchez Elvira Maria De Fátima Bruno-Faria	2021	Revista Do Serviço Público	Web of Science
27	Performance Management In The Vietnam Public Sector: The Role Of Institution, Traditional Culture And Leadership	Tai Anh Vua Geoff Plimmer Evan Bermanc Pham Ngoc Had	2022	International Journal Of Public Administration	Web of Science
28	The Relationship Between Employee Performance Management And Civil Servants' Turnover Intentions: A Test Of The Mediating Roles Of System Satisfaction And Affective Commitment	Thomas Van Waeyenberg Adelien Decramer Sebastian Desmidt Mieke Audenaert	2016	Public Management Review	Web of Science
29	Employee Involvement, Public Service Motivation, And Perceived Organizational Performance: Testing A New Model	Fanhua Qi Weijie Wang	2018	International Review Of Administrative Sciences	Web of Science
30	Antecedents And Outcomes Of Acceptance Of Performance Appraisal System In Korean Non-Profit Organizations	Min Young Kim Sung Min Park	2016	Public Management Review	Web of Science
31	Rewarding Civil Service Performance Through Team Bonuses: Findings, Analysis And Recommendations	Yves Emery	2004	Internationa Review Of Administratives Sciences	Web of Science
32	Reforma Administrativa No Brasil: Passado, Presente E Perspectivas Para O Futuro Frente À Pec 32/2020	Leonardo Secchi Ana Claudia Farranha Karina Furtado Rodrigues Sandro Trescastro Bergue Caio César Medeiros-Costa	2021	Cadernos Gestão Pública E Cidadania	Web of Science
33	Performance Appraisal Problems In The Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions	Yu-Chun Lin J. Edward Kellough	2019	Public Personnel Management	Web of Science
34	Drifting Towards Convergence? Motivation And Performance Management In State And Private Companies In The Provision Of Telecom Services In Ghana	Nicholas Awortwi Joana Vondee	2007	Public Administration And Development	Web of Science
35	Public Employees And Performance Appraisal: A Study Of Antecedents To Employees' Perception Of The Process	Taehee Kim Marc Holzer	2016	Review Of Public Personnel Administration	Web of Science
36	Cognitive Biases In Performance Appraisal: Experimental Evidence On Anchoring And Halo Effects With Public Sector Managers And Employees	Nicola Belle Paola Cantarelli Paolo Belardinelli	2017	Review Of Public Personnel Administration	Web of Science

37	360-Degree Feedback In Federal Regulatory Agencies	Marcus Vinicius Benfica Alves Edson Keyso De Miranda Kubo Gisele Cristina Marques Marcia Rodrigues Dos Santos Capellari Eduardo De Camargo Oliva	2017	Cadernos Gestão Pública E Cidadania	Web of Science
38	Does Goal Setting Matter? The Impact Of Employee-Level And Organizational-Level Goal Properties On Public Employees' Perception Of Performance Appraisal Fairness	James Harrington John Mccaskill	2021	International Journal Of Public Sector Management	Web of Science
39	Managing Employee Performance In Transition Economies: A Study Of Vietnamese Public Organizations	Tai Anh Vu Geoff Plimmer Evan Berman Meghna Sabharwal	2019	Public Administration And Development	Web of Science
40	Linking Management Reform With Employee Job Satisfaction: Evidence From Federal Agencies	Kaifeng Yang Anthony Kassekert	2010	Journal Of Public Administration Research And Theory	Web of Science
41	Malaysia'S Experience In Implementing The New Performance Appraisal System	Halim Bin Shafie	1996	Public Administration And Development	Web of Science
42	Participants Reactions To Subordinate Appraisal Of Managers - Results Of A Pilot	Adiba Ash	1994	Public Personnel Management	Web of Science
43	The Effects Of Personnel Reform Systems On Georgia State Employees' Attitudes	Sung Min Park	2010	Public Management Review	Web of Science
44	Avaliação De Desempenho De Docentes Em Estágio Probatório - Análise Do Modelo Vigente No Instituto Federaldo Sertão Pernambucano*	Rafaella Braga De Sousa Milka Alves Correia Barbosa Fernanda Roda De Souza Araújo Cassundé Myrna Suely Silva Lorêto	2020	Revista Do Serviço Público	Web of Science
45	Avaliação Multicritério De Desempenho: O Caso De Um Tribunal De Justiça	Leonardo Ensslin Ademar Dutra Sandra Rolim Ensslin Anna Claudia Krüger André Antônio Gavazini	2017	Cadernos Gestão Pública E Cidadania	Web of Science
46	Las Principales Características Del Sistema De Remuneración Variable En La Administración Pública De Minas Gerais: Acuerdo De Resultados Y Premios Por Productividad	Luis Otávio Milagres De Assis Mário Teixeira Reis Neto	2012	Gestión Y Política Pública	Web of Science
47	Fatores Que Explicam A Percepção Da Efetividade Da Avaliação Do Estágio Probatório Em Uma Instituição Pública Federal*	Luciana Cristina Silva Da Luz Dalson Britto Figueiredo Filho	2018	Revista Do Serviço Público	Web of Science

48	The Probationary Period In The Selection Process: A Survey Of Its Use At The State Level*	Robert H. Elliot Alles L. Peaton	1994	Public Personnel Management	Web of Science
49	Estágio Probatório No Sul Do Brasil - Uma Comparação De Práticas Utilizadas Na Esfera Municipal*	Vanessa B. Nachtigall Paola Carmen Valenzuela Cánepa	2020	Revista Do Serviço Público	Web of Science

\*Artigos que tratam diretamente da avaliação de desempenho no estágio probatório.

## **APÊNDICE B - PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Esta publicação tem como objetivo orientar os servidores que ingressaram no INCA quanto às diretrizes do Ministério da Saúde em relação ao processo de avaliação de desempenho do estágio probatório.

1 - O que é estágio probatório e para que serve?

R: O estágio probatório é o período de adaptação onde será verificado o desempenho do servidor que entrou em exercício no INCA e que servirá para determinar a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado. Durante o período de estágio probatório serão avaliadas a aptidão e a capacidade do servidor para o exercício do cargo.

2 - Qual é a duração do estágio probatório?

R: O estágio probatório tem duração de 36 (trinta e seis) meses, conforme estabelecido no Art. 41 da Constituição Federal, ficando suspenso em casos de licenças e afastamentos previstos na Lei 8.112/90 e nos Ofícios Circulares SEI n° 2474//2021/ME e SEI n° 510/2023/MGI.

3 - Qual é a fundamentação legal do estágio probatório?

R: O estágio probatório está fundamentado no Art. 41 da Constituição Federal, na Lei 8.112/90, na Portaria n° 65 do Ministério da Saúde e Ofícios Circulares SEI n° 2474//2021/ME e SEI n° 510/2023/MGI.

4 - Quais servidores estão em estágio probatório?

R: Os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo e que ainda não completaram 36 (trinta e seis) meses de efetivo exercício no INCA.

5 - Quais fatores serão considerados para fins de monitoramento sistemático e contínuo do servidor em estágio probatório?

R: Conforme estabelecido no Art. 20 da Lei 8.112/90 deverão ser monitorados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

6 - Quem deverá avaliar o desempenho do servidor em estágio probatório?

R: A chefia imediata, ocupante de cargo em comissão com Direção e Assessoramento Superiores (DAS), Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) ou Função gratificada (FG), ou supervisor/orientador designado para este fim, sendo este, necessariamente, um servidor público. Caso a chefia ou o substituto legal estejam impedidos, por qualquer motivo, a avaliação será feita pelo dirigente imediatamente superior.

7 - Quem avaliará o desempenho do servidor que foi remanejado de departamento durante o período avaliativo?

R: O servidor será avaliado pela chefia imediata ou supervisor/orientador da unidade onde esteve lotado por mais tempo durante o período avaliativo. Caso o período seja idêntico, o servidor será avaliado pela chefia/supervisor/orientador de sua lotação atual.

8 - Em que períodos ocorrerão as avaliações do estágio probatório? Como será feita a divulgação?

R: Não existe um período específico para a realização da avaliação. A Coordenação de Gestão de Pessoas divulgará o calendário de avaliações através de e-mail institucional.

9 - Quais são os tipos de licenças e afastamentos que suspendem a contagem do estágio probatório?

R: Até o dia 30 de junho de 2021 consideravam-se para efeito de suspensão do estágio probatório apenas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, §1º, 86 e 96 da Lei 8112/90, bem como a hipótese de participação em curso de formação.

O Ofício Circular SEI nº 2474//2021/ME apresentou um novo posicionamento sobre a questão, o entendimento é que as causas suspensivas previstas no normativo são exemplificativas e não taxativas, e elenca algumas das ausências, licenças e afastamentos expressos na Lei nº 8.112, de 1990, e aqueles que foram possíveis de identificar na mesma Lei como passíveis de suspender ou não o estágio probatório. O Ofício Circular SEI nº 510/2023/MGI, apresenta o novo quadro atualizado, que incluiu o entendimento de que a cessão e a requisição também são causas suspensivas.

a) Suspendem o estágio probatório:

- 1 - licença por motivo de doença em pessoa da família (art. 81, I);
- 2 - licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro (art. 81, II);
- 3 - licença para o serviço militar (art. 81, III),
- 4 - licença para atividade política (art. 81, VI);
- 5 - afastamento para participação em curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal (art. 20, § 4);
- 6 - afastamento para exercício de mandato eletivo federal, estadual, distrital ou mandato de Prefeito (art. 94, I e II);
- 7 - afastamento para exercício de mandato eletivo de vereador, não havendo compatibilidade de horário (art. 94, III, b);
- 8 - afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere (art. 96);
- 9 - afastamento para exercício de cargo em comissão ou equivalente em órgão distinto da carreira do servidor (art. 20, § 3º);
- 10 - licenças para tratamento da própria saúde do servidor (art. 102, VIII, b);
- 11 - afastamento para compor júri e outros serviços obrigatórios por lei (art. 102);

- 12 - afastamento para missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento, conforme dispuser o regulamento (art. 102, VII);
- 13 - ausência para doação de sangue (art. 97, I);
- 14 - ausência para casamento (art. 97, III, a);
- 15 - ausência para alistamento ou recadastramento eleitoral (art. 97, II);
- 16 - ausência em razão do deslocamento para a nova sede de que trata o art. 18 (art.102, IX);
- 17 - ausência por falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos (art. 97, III, b);
- 18 - licença por motivo de acidente em serviço ou doença profissional (art. 102, VIII,d);
- 19 - faltas injustificadas;
- 20 - ausência para participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional no País ou no Exterior (art. 102, X);
- 21 - penalidade de suspensão, em decorrência de PAD, não convertida em multa (arts. 127, II, 130, 131, 141 e 145);
- 22 - afastamento do exercício do cargo por medida cautelar (art. 147); e
- 23 - afastamento por motivo de prisão (art. 229).
- 24 - cessão e requisição de servidor para exercício em outro órgão ou entidade, seja no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos listados e será retomado a partir do término do impedimento.

b) Não suspendem o estágio probatório:

- 1 - férias regulamentares (art. 10, I);
- 2 - licença à gestante (art. 102, VIII, a);
- 3 - licença à paternidade (art. 102, VIII, a);
- 4 - licença à adotante (art. 102, VIII, a);
- 5 - os dias de feriados;
- 6 - o descanso semanal remunerado; e
- 7 - o exercício de cargo em comissão ou equivalente dentro do órgão da carreira do servidor (art. 20, § 3º).

10 - Em que sistema serão realizadas as avaliações de desempenho dos servidores em estágio probatório?

R: As avaliações do estágio probatório serão realizadas através de um sistema informatizado específico desenvolvido pelo INCA. Este sistema está disponível na página principal da intranet em: Assuntos de Gestão de Pessoas / Avaliação de Desempenho / Estágio Probatório.

10 - Qual é o prazo para servidor validar sua avaliação?

R: Durante o período avaliativo o servidor terá um prazo de pelo menos 02 (dois) dias úteis para dar ciência na avaliação feita por sua chefia, devendo manifestar sua anuência ou discordância.

11 - O que acontecerá se o servidor se recusar a dar ciência na sua avaliação?

R: Caso o servidor se recuse a dar ciência na sua avaliação, o fato será registrado pelo avaliador e um servidor estável e efetivo deverá ser testemunha.

12 - Caberá pedido de reconsideração ou recurso da nota da avaliação de desempenho?

R: Sim. Em cada período avaliativo o servidor poderá apresentar à sua chefia imediata pedido de reconsideração. Na hipótese de indeferimento do pedido de reconsideração o servidor poderá apresentar recurso hierárquico direcionada à chefia imediatamente superior. Só caberá pedido de recurso nos casos em que o avaliador tenha indeferido ou deferido parcialmente a reconsideração solicitada pelo avaliado.

13 - O que é pedido de reconsideração? O que é recurso?

R: Pedido de Reconsideração é a solicitação de revisão da nota avaliação de desempenho dirigida pelo avaliado à mesma autoridade que expediu o ato (avaliador).

Recurso: é a solicitação de revisão da nota avaliação de desempenho dirigida pelo avaliado à chefia imediatamente superior.

14 - Quais são os prazos para solicitação e análise da reconsideração e do recurso da nota da avaliação de desempenho no estágio probatório?

R: O INCA estabelecerá calendário próprio a cada período avaliativo, portanto a contagem do prazo se iniciará a partir da etapa anterior.

#### Reconsideração

- Prazo para o avaliado entrar com pedido de reconsideração: 10 (dez) dias úteis;
- Prazo para análise da reconsideração pelo avaliador: 05 (cinco) dias úteis;

#### Recurso

- Prazo para avaliado entrar com pedido de recurso: 5 (cinco) dias úteis;
- Prazo para análise do recurso pela chefia superior/coordenador/diretor: 05 (cinco) dias corridos.

15 - Quantas avaliações de desempenho são necessárias para homologação do estágio probatório?

R: O servidor em estágio probatório será avaliado em até 03 (três) ciclos. Concluído o processo relativo a todos os ciclos programados, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas consolidará as

avaliações e submeterá o resultado à CADSEP (Comissão de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório) para avaliação especial de desempenho.

16 - Como será composta a CADSEP (Comissão de Avaliação de Desempenho de Servidor em Estágio Probatório)?

R: A CADESP será composta por servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo. A comissão será designada por portaria do INCA publicada no Boletim de Serviço.

17 - O que é a avaliação especial de desempenho?

R: A avaliação especial de desempenho é a avaliação efetuada pela CADSEP com o objetivo de apurar o resultado final da avaliação de desempenho do estágio probatório, culminando na aprovação ou reprovação do servidor. Todas as decisões da CADSEP serão fundamentadas.

18 - Como será feita a avaliação especial de desempenho?

R: A avaliação especial de desempenho terá por base as avaliações de desempenho do estágio probatório anteriores efetuadas pela chefia imediata, bem como as eventuais manifestações registradas na avaliação pelo avaliador ou pelo avaliado. É facultado a CADSEP diligenciar para apurar informações coletadas no processo avaliativo.

19 - Como o servidor é comunicado sobre sua aprovação no estágio probatório?

R: O servidor será aprovado se obtiver como resultado final a média aritmética igual ou superior a 70 (setenta) pontos nas avaliações de desempenho a que tiver se submetido durante o período do estágio probatório. O resultado da avaliação especial de desempenho será comunicado formalmente ao servidor pela CADSEP através do seu e-mail institucional.

20 - Caberá pedido de reconsideração das decisões da CADSEP?

R: Sim. O servidor poderá apresentar à CADSEP pedido de reconsideração no prazo de 05 (cinco) dias úteis a contar da data de sua notificação. A CADSEP decidirá o pedido de reconsideração no prazo de 05 (cinco) dias úteis.

21 - Quem será responsável pela homologação do resultado final da avaliação do estágio probatório?

R: A Direção Geral do INCA.

23- Qual o veículo de publicação da homologação do resultado final do estágio probatório? R: Boletim de Serviço do Ministério da Saúde.

24- Caberá pedido de reconsideração das decisões da Direção Geral do INCA? Qual será o prazo?

R: Sim, respeitados os seguintes prazos:

- Prazo para o avaliado entrar com pedido de reconsideração: 05 (cinco) dias úteis, a contar da publicação da homologação;
- Prazo para análise da reconsideração pelo coordenador-geral: 05 (cinco) dias úteis, a contar da data do pedido de reconsideração.

25- O que acontecerá com o servidor não aprovado no estágio probatório?

R: Conforme preconiza o §2º do art. 20 da Lei nº 8.112/90, o servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29 do mesmo diploma legal.

26- Quais procedimentos deverão ser tomados no caso de ausência do servidor durante período avaliativo?

R: O servidor ou sua chefia deverá comunicar a ausência à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas através do e-mail: [avaliacao.desempenho@inca.gov.br](mailto:avaliacao.desempenho@inca.gov.br).

Casos omissos serão resolvidos pela Coordenação de Gestão de Pessoas.

Vários comunicados serão enviados por e-mail durante todo o processo avaliativo, portanto é de suma importância verificar sua conta de e-mail institucional frequentemente.

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

#### AValiação DA EFETIVIDADE DA POLÍTICA DO INSTITUTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa intitulada *Avaliação da Efetividade da Política do Instituto de Estágio Probatório na Administração Pública Federal* que é parte da tese de doutorado no Programa de Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED), do Instituto de Economia (IE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), conduzida pelo pesquisador (doutorando) André Khawaja, sob a orientação da Professora Maria de Fátima Bruno de Faria e com coorientação do Professor Alcides Fernando Gussi.

Este convite responde à necessidade de avaliar a visão de diferentes atores relevantes envolvidos no processo de estágio probatório dos servidores do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia (PCC&T) do Instituto Nacional de Câncer (INCA), com a finalidade de melhor compreender a efetividade da política do estágio probatório no serviço público federal, bem como identificar novos achados que permitam avançar na produção de conhecimentos sobre o tema.

Dessa forma, solicita-se a participação do(a) senhor(a) com a finalidade de responder as perguntas de uma entrevista ao referido pesquisador, que coletará a sua opinião sobre a avaliação de desempenho individual, sendo o tempo de duração da entrevista de aproximadamente 60 minutos. Da mesma forma, se requer a autorização do(a) Senhor(a) para incluir os resultados da entrevista na tese de doutorado, assim como em outras publicações ou eventos científicos.

Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências pela sua participação.

Este documento é chamado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tem esse nome porque você só deve aceitar participar desta pesquisa depois de ter lido e entendido este documento. Leia as informações com atenção e converse com o pesquisador responsável sobre quaisquer dúvidas que você tenha. Caso haja alguma palavra ou frase que você não entenda, converse com a pessoa responsável por obter este consentimento, para maiores esclarecimentos. Se você tiver dúvidas depois de ler estas informações, entre em contato com o pesquisador responsável.

Após receber todas as informações, e todas as dúvidas forem esclarecidas, você poderá fornecer seu consentimento por escrito, caso queira participar.

**PROPÓSITO DA PESQUISA:** Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a utilização das informações geradas pela avaliação de desempenho individual de acordo com a percepção de avaliadores e avaliados na Administração Pública Federal, com estudo de caso sobre o Instituto Nacional de Câncer (INCA).

**BENEFÍCIOS:** Você não será remunerado por sua participação e esta pesquisa não poderá oferecer benefícios diretos a você. É necessário esclarecer que você não terá quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre eventuais resultados decorrentes desta pesquisa. O principal, e fundamental, benefício que se espera deste estudo é o de gerar dados, informações e novos conhecimentos sobre a política de estágio probatório dos servidores da Carreira da Área de Ciência e Tecnologia do Instituto Nacional de Câncer, no sentido de assessorar a administração da referida Instituição nos processos de melhorias de seus setores de gestão de pessoas.

**RISCOS:** Existe um risco mínimo por possibilidade de causar constrangimento ou desconforto durante as entrevistas, entretanto será feito o possível para que você se sinta à vontade, em um ambiente agradável e reservado, evitando a presença de outras pessoas. Por mais que exista grande responsabilidade e controle sobre os dados pessoais dos participantes da pesquisa, com o objetivo de manter o anonimato dos servidores, cabe mencionar que existe o risco de quebra acidental do anonimato dos dados, ou seja, existe o risco de serem divulgados acidentalmente dados do servidor(a).

**CONFIDENCIALIDADE:** Se você optar por participar desta pesquisa, as informações sobre seus dados pessoais serão mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Seus dados somente serão utilizados depois de anonimizados (ou seja, sem sua identificação) com a atribuição de um código com letra e número para cada participante. Apenas os pesquisadores autorizados terão acesso aos dados individuais. Mesmo que estes dados sejam utilizados para propósitos de divulgação e/ou publicação científica, sua identidade permanecerá em segredo e sob a guarda desta pesquisadora em arquivos protegidos por senha.

**BASES DA PARTICIPAÇÃO:** A sua participação é voluntária e a recusa em autorizar a sua participação não acarretará quaisquer penalidades. Você poderá retirar seu consentimento a qualquer momento sem qualquer prejuízo. Em caso de você decidir interromper sua participação na pesquisa, a pesquisadora responsável deve ser comunicada e a coleta de informações relativas à pesquisa será imediatamente interrompida.

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS:** A pessoa responsável pela obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido lhe explicou claramente o conteúdo destas informações e se colocou à disposição para responder às suas perguntas sempre que tiver novas dúvidas. Você terá garantia de acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Neste caso, por favor, ligue para André Khawaja no telefone (21) 98667-3057, de segunda a sexta de 08:00 às 17:00 hs. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do INCA, que está formado por profissionais de diferentes áreas, que revisam os projetos de pesquisa que envolvem seres humanos, para garantir os direitos, a segurança e o bem-estar de todos as pessoas que se voluntariam a participar destes. Se tiver perguntas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode entrar em contato com o CEP do INCA na Rua do Resende N° 128, Sala 203, de segunda a sexta de 9:00 às 17:00 hs, nos telefones (21) 3207-4550 ou 3207-4556, ou também pelo e-mail: cep@inca.gov.br.

Este termo está sendo elaborado em duas vias, sendo que uma via ficará com você e outra será arquivada com a pesquisadora responsável.

### **CONSENTIMENTO**

Li as informações acima e entendi o propósito da solicitação de permissão para minha participação na pesquisa.

Tive a oportunidade de fazer perguntas e todas foram respondidas.

Ficaram claros para mim quais são procedimentos a serem realizados, riscos e a garantia de esclarecimentos permanentes.

Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso aos dados e de esclarecer minhas dúvidas a qualquer tempo.

Entendo que meu nome não será publicado e toda tentativa será feita para assegurar o meu anonimato.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Eu, por intermédio deste, dou livremente meu consentimento para participar nesta pesquisa.

\_\_\_\_\_ / /  
 Nome e Assinatura do participante Data

Eu, abaixo assinado, expliquei completamente os detalhes relevantes desta pesquisa ao participante indicado acima. Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido desta pessoa para a participação desta pesquisa.

\_\_\_\_\_ / /  
 André Khawaja Data

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR DO PROCESSO**

Prezado servidor(a), meu nome é André Khawaja, sou doutorando do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) do Instituto de Economia (IE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Esta entrevista integra a coleta de dados referente à tese com o título de Avaliação da Efetividade do Instituto do Estágio Probatório na Administração Pública Federal. Seu objetivo principal é “Avaliar a efetividade da política do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal Brasileira”.

A realização deste estudo no INCA foi autorizada pelo Comitê de Ética do INCA sob o número CAEE 76714823.1.0000.5274.

Solicito que assine, por gentileza, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a fim de registrar a sua participação voluntária neste estudo. Informo ainda que a entrevista será gravada e transcrita para fins de análise. Os resultados encontrados serão utilizados unicamente para os fins desta tese, assim como em outras publicações e eventos científicos que venham a ser derivados desta pesquisa. De qualquer maneira, a sua identidade será mantida em sigilo.

As perguntas estão divididas em 5 blocos com os temas:

- I. SOBRE O PROCESSO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO,
- II. SOBRE O ESTÁGIO PROBATÓRIO NO INCA,
- III. ESTÁGIO PROBATÓRIO, CARREIRA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
- IV. AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO,
- V. FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL.

Agradeço antecipadamente a sua participação e contribuição que terão uma adição essencial para o propósito deste estudo.

### **BLOCO I – SOBRE O PROCESSO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

- 1) Há quanto tempo você trabalha ou já trabalhou com o processo de estágio probatório?
- 2) Poderia relatar sua experiência como gestor no processo de avaliação de estágio probatório?
- 3) Qual a sua avaliação sobre as etapas e procedimentos para a condução do processo de estágio probatório?
- 4) Qual a sua avaliação sobre a legislação que ampara o processo de estágio probatório?

- 5) Quais mudanças você considera necessárias para que o processo de estágio probatório alcance seus objetivos conforme a legislação?
- 6) Qual seria a importância e possíveis consequências de mudanças na legislação referente ao estágio probatório para seu papel como gestor do processo? Você poderia justificar a razão das mudanças sugeridas?
- 7) Como você interage com os servidores durante o estágio probatório?
- 8) Quais informações e aspectos você leva em consideração como gestor do processo na tomada de decisões quanto à aprovação ou reprovação do servidor? Pode relatar uma experiência sua ou alguma que tomou conhecimento?
- 9) Na sua opinião, entre os critérios assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, quais você considera os mais importantes para avaliar se o servidor atingiu os objetivos do estágio probatório?

#### **BLOCO II – SOBRE O ESTÁGIO PROBATÓRIO NO INCA**

- 10) Na sua visão, como você percebe que o estágio probatório contribui para os objetivos estratégicos do INCA?
- 11) Em sua opinião, quais medidas podem ser implementadas, a fim de que os objetivos do estágio probatório sejam efetivamente alcançados no INCA?
- 12) Quais você acha que são os benefícios esperados pelo INCA vindos do processo do estágio probatório?
- 13) O que acha das consequências da aprovação ou não dos servidores ao término do estágio probatório para o INCA?

#### **BLOCO III – ESTÁGIO PROBATÓRIO, CARREIRA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

- 14) Como você avalia o papel do estágio probatório na carreira do servidor público federal?
- 15) Na sua percepção, de que maneira o estágio probatório contribui para a melhoria da administração pública?

#### **BLOCO IV – AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

- 16) Como são tratados eventuais desafios ou dificuldades enfrentadas tanto por avaliadores quanto por avaliados durante o estágio probatório? Você acha que poderia ser feito de outra forma? Como?

17) Quais são os principais aspectos ou pontos específicos na legislação do estágio probatório que você considera que devam ser mantidos? Existe alguma área específica da legislação que você acha que poderia ser aprimorada ou atualizada?

**BLOCO V – FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL**

18) Qual a sua idade?

19) Qual a sua formação acadêmica (graduação e pós-graduação se houver)?

20) Qual o seu tempo de serviço na Administração Pública e no INCA?

Agradeço novamente a sua participação, deseja acrescentar algo a mais sobre o tema?

## APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA - AVALIADORES

Prezado servidor(a), meu nome é André Khawaja, sou doutorando do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) do Instituto de Economia (IE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Esta entrevista integra a coleta de dados referente à tese com o título de Avaliação da Efetividade do Instituto do Estágio Probatório na Administração Pública Federal. Seu objetivo principal é “Avaliar a efetividade da política do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal Brasileira”.

A realização deste estudo no INCA foi autorizada pelo Comitê de Ética do INCA sob o número CAEE 76714823.1.0000.5274.

Solicito que assine, por gentileza, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a fim de registrar a sua participação voluntária neste estudo. Informo ainda que a entrevista será gravada e transcrita para fins de análise. Os resultados encontrados serão utilizados unicamente para os fins desta tese, assim como em outras publicações e eventos científicos que venham a ser derivados desta pesquisa. De qualquer maneira, a sua identidade será mantida em sigilo.

As perguntas estão divididas em 5 blocos com os temas:

- I. PREPARAÇÃO DO AVALIADOR
- II. ESTÁGIO PROBATÓRIO, CARREIRA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- III. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO
- IV. AVALIAÇÃO SOBRE O PROCESSO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO
- V. FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL.

Agradeço antecipadamente a sua participação e contribuição que terão uma adição essencial para o propósito deste estudo.

### **BLOCO I – PREPARAÇÃO DO AVALIADOR**

- 1) Há quanto tempo você trabalha ou já trabalhou com o processo de estágio probatório?
- 2) Por quanto tempo exerceu ou exerce cargo de chefia no INCA?
- 3) Houve alguma preparação para você para atuar na condução das avaliações do estágio probatório?
- 4) Quais você considera que devam ser competências essenciais que um avaliador deve ter para realizar uma avaliação de estágio probatório que produza o efeito desejado?

- 5) Você compartilha experiências com outros avaliadores? Se sim, poderia dar um exemplo?
- 6) Poderia relatar a sua experiência como avaliador no processo de avaliação do estágio probatório?

### **BLOCO II – ESTÁGIO PROBATÓRIO, CARREIRA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

- 7) Na sua visão, quais os principais efeitos (positivos e negativos) e contribuições o estágio probatório tem para a vida profissional dos servidores?
- 8) Na sua percepção, de que maneira o estágio probatório contribui para a melhoria da administração pública?
- 9) De que forma você avalia a legislação vigente do estágio probatório? Você sugere alguma alteração? Qual ou quais seria(m)?

### **BLOCO III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

- 10) Como você percebe o papel da avaliação de desempenho como ferramenta no estágio probatório?
- 11) Entre os critérios assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, quais você considera fundamentais na avaliação do desempenho de um servidor no estágio probatório?
- 12) Qual sua opinião sobre os principais desafios enfrentados na avaliação de desempenho de um servidor em estágio probatório?
- 13) Você acredita que fatores pessoais (como afinidade, impressões individuais ou expectativas subjetivas) podem influenciar na avaliação do desempenho de um servidor em estágio probatório? Quais seriam os desafios em promover avaliações mais justas e imparciais?

### **BLOCO IV – AVALIAÇÃO SOBRE O PROCESSO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

- 14) Você identificou alguma lacuna no processo de avaliação do estágio probatório que poderia ser preenchida com ajustes ou melhorias específicas?
- 15) Com base em sua experiência como avaliador, que sugestões/recomendações você proporia, a fim de aprimorar o processo de avaliação do estágio probatório?

### **BLOCO V – FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL**

16) Qual a sua idade?

17) Qual a sua formação acadêmica (graduação e pós-graduação se houver)?

18) Qual o seu tempo de serviço na Administração Pública e no INCA?

Agradeço novamente a sua participação, deseja acrescentar algo a mais sobre o tema?

## APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA - AVALIADOS

Prezado servidor(a), meu nome é André Khawaja, sou doutorando do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) do Instituto de Economia (IE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Esta entrevista integra a coleta de dados referente à tese com o título de Avaliação da Efetividade do Instituto do Estágio Probatório na Administração Pública Federal. Seu objetivo principal é “Avaliar a efetividade da política do instituto do estágio probatório na Administração Pública Federal Brasileira”.

A realização deste estudo no INCA foi autorizada pelo Comitê de Ética do INCA sob o número CAEE 76714823.1.0000.5274.

Solicito que assine, por gentileza, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a fim de registrar a sua participação voluntária neste estudo. Informo ainda que a entrevista será gravada e transcrita para fins de análise. Os resultados encontrados serão utilizados unicamente para os fins desta tese, assim como em outras publicações e eventos científicos que venham a ser derivados desta pesquisa. De qualquer maneira, a sua identidade será mantida em sigilo.

As perguntas estão divididas em 5 blocos com os temas:

- I. ACOMPANHAMENTO DO SERVIDOR DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO
- II. SOBRE O PROCESSO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO
- III. AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO
- IV. ESTÁGIO PROBATÓRIO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- V. FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL.

Agradeço antecipadamente a sua participação e contribuição que terão uma adição essencial para o propósito deste estudo.

### **BLOCO I – ACOMPANHAMENTO DO SERVIDOR DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO**

- 1) Em que época você começou e finalizou o estágio probatório?
- 2) Você recebeu algum apoio/suporte ou acompanhamento durante o estágio probatório?  
Se sim, como isso ocorreu, e se não, o que isso significou para sua experiência?
- 3) Como foi o tratamento recebido durante o processo de estágio probatório? Poderia compartilhar alguns exemplos?

4) Como você descreveria a sua experiência geral durante o seu período de estágio probatório? Você lembra de algum momento marcante — positivo ou negativo — durante seu estágio probatório? Poderia contar como foi e como isso influenciou sua experiência?

5) Você recebeu feedback de sua chefia durante o estágio probatório? Com que frequência? Se você recebeu feedback, qual sua avaliação do feedback recebido?

6) Na sua opinião, como você acha que deveria ser o papel do avaliador durante o estágio probatório?

## **BLOCO II – SOBRE O PROCESSO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO**

7) Qual a influência do processo de estágio probatório no seu desenvolvimento profissional? Você desenvolveu habilidades e conhecimentos específicos durante o estágio probatório? Houve desafios ou oportunidades que marcaram essa fase?

8) Houve alguma dificuldade específica quanto às expectativas ou critérios de avaliação do estágio probatório? As expectativas e critérios de avaliação do estágio probatório estavam claramente relacionados com as demandas e responsabilidades do seu cargo? Se não, como isso afetou sua experiência?

9) Na sua percepção, você recebeu apoio/suporte e orientação durante o estágio probatório em relação a eventuais desafios? Como se sentiu? Houve alguma lacuna que você percebeu em termos de preparo para lidar com as exigências específicas do seu trabalho?

10) Na sua visão, o processo de estágio probatório foi mais uma formalidade ou teve impacto real no seu trabalho e na sua integração ao serviço público? Ou “Na sua visão, o que você esperava do processo de estágio probatório antes de começá-lo, e como isso se comparou com o que você vivenciou?”

## **BLOCO III – AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

11) Baseado na sua experiência durante o estágio probatório, que mudanças você sugeriria no processo de estágio probatório, de maneira que ele tenha um papel mais significativo no desenvolvimento profissional dos novos servidores? Se você pudesse mudar uma coisa específica no processo de estágio probatório para torná-lo mais útil para novos servidores, o que seria e por quê?

12) Você acha que houve algum aspecto específico do processo de estágio probatório que poderia ser aprimorado para atender às necessidades dos servidores? Como você se sentiu ao ser avaliado no estágio probatório? Isso trouxe alguma mudança na forma como você encarava seu trabalho ou a instituição?

13) Você sentiu falta de algum recurso ou ferramenta para auxiliar a avaliação do servidor durante o processo?

14) Em relação à avaliação do seu desempenho, houve algum momento em que você sentiu que a avaliação não refletiu adequadamente o seu desenvolvimento ou esforço? Por quê?

#### **BLOCO IV – ESTÁGIO PROBATÓRIO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

15) Na sua percepção, de que maneira o estágio probatório contribui para a melhoria da administração pública? Como o estágio probatório influenciou a forma como você contribui para o trabalho da instituição?

16) Se você pudesse reformular o estágio probatório para torná-lo mais útil tanto para o servidor quanto para a administração pública, o que mudaria?

#### **BLOCO V – FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL**

17) Qual a sua idade?

18) Qual a sua formação acadêmica (graduação e pós-graduação se houver)?

19) Qual o seu tempo de serviço na Administração Pública e no INCA?

Agradeço novamente a sua participação, há algo que você gostaria de compartilhar, mas que não foi abordado nas perguntas anteriores? Deseja acrescentar algo a mais sobre o tema?

## APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

3. PONTUAÇÃO		CONCEITO	
5		Desempenho superior	
4		Desempenho médio superior	
3		Desempenho médio inferior	
2		Desempenho inferior	

4. Fatores	5. Evidências		Pontuação				6. Justificativa (pontuação 2 e 3 deverão ser justificadas)
			5	4	3	2	
<b>4.1 - Assiduidade:</b> Cumprimento regular da jornada de trabalho estabelecida para o cargo, incluindo a observância aos horários de entrada, intervalo para almoço e saída, evitando-se ausências, atrasos ou saídas antecipadas, sem justificção perante a chefia imediata.	Conhecimento (C)	1C1	Conhece a rotina de horários de entradas e saídas.				
		1C2	Conhece os direitos relacionados às ausências previstas em leis.				
	Habilidade (H)	1H1	Cumprir regularmente sua jornada de trabalho.				
		1H2	Justifica antecipadamente ausências, faltas, atrasos e saídas.				
<b>4.2. Disciplina:</b> Observância ao poder hierárquico e disciplinar, acatamento de decisões, normas, regulamentos e ordens superiores, salvo se manifestamente ilegais.	Conhecimento (C)	2C1	Conhece as normas e regulamentos necessários ao seu desempenho.				
		2C2	Conhece as normas de conduta ética esperadas dos servidores públicos.				
	Habilidade (H)	2H1	Realiza o trabalho respeitando as normas e procedimentos relacionados ao seu cargo.				
		2H2	Atua em conformidade com os preceitos morais e éticos exigidos ao servidor público.				
<b>4.3 - Capacidade de Iniciativa:</b> Apresentação de sugestões que possam melhorar os processos de trabalho da unidade administrativa em que atua.	Conhecimento (C)	3C1	Conhece os fatores que interferem em suas atividades de trabalho.				
		3C2	Conhece as atividades realizadas na unidade administrativa em que atua.				
	Habilidade (H)	3H1	Apresenta sugestões de melhoria para as atividades relacionadas à sua atuação profissional.				
		3H2	Apresenta alternativas de solução para dificuldades encontradas em sua rotina de trabalho.				
Conhecimento (C)	4C1	Conhece o trabalho que deve ser executado.					

<b>4.4 - Produtividade:</b> Capacidade de produzir o trabalho na sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade.	Habilidade (H)	4C2	Conhece as informações necessárias para a realização de seu trabalho de forma correta e autônoma.						
		4H1	Utiliza os recursos materiais adequadamente na execução do trabalho.						
		4H2	Cumpre os compromissos estabelecidos na execução de seu trabalho.						
<b>4. Fatores</b>	<b>5. Evidências</b>			<b>Pontuação</b>				<b>6. Justificativa (pontuação 2 e 3 deverão ser justificadas)</b>	
<b>4.5 - Responsabilidade:</b> Comportamento do servidor frente aos seus deveres e proibições, assumindo os resultados positivos e negativos de sua atuação.	Conhecimento (C)	5C1	Conhece os objetivos organizacionais.						
		5C2	Executa suas tarefas alinhando as aos objetivos organizacionais.						
	Habilidade (H)	5H1	Apresenta responsabilidade com suas atividades, assumindo os resultados de sua ação.						
		5H2	Demonstra ter compromisso com as atividades que desenvolve.						
<b>7. Somatório da Pontuação:</b>									
<b>RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO</b>									
<b>8. Resultado - Avaliador</b>									
8.1 Nota do ciclo (Somatório da pontuação):									
8.2 Local/Data:					8.3 Assinatura do Avaliador:				
<b>9. Ciência da Avaliação - Avaliado</b>									
9.1 ( ) Concordo com o resultado da avaliação.					( ) Discordo do resultado da avaliação.				
9.2 Local/Data:					9.3 Assinatura do Avaliado:				
<b>10. Ciência da Avaliação no caso de recusa do avaliado - Servidor Estável</b>									
10.1 Justificativa:									
10.2 Local / Data:									
10.3 Assinatura da Testemunha:					10.4 Assinatura do Avaliador:				