



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO

MARGARETE APARECIDA PRUDENTE

**Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao gerenciamento da exoneração
por inaptidão no estágio probatório**

Belo Horizonte
2024

MARGARETE APARECIDA PRUDENTE

**Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao gerenciamento da exoneração
por inaptidão no estágio probatório**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador (a): Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Temática: Gestão da Inovação.

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamielt de Almeida CRB6 3082

Prudente, Margarete Aparecida.

P971a

Avaliação de desempenho como instrumento de apoio ao gerenciamento da exoneração por inaptidão no estágio probatório. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

103 p.

Orientador: Dr. Alexandre Teixeira Dias

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.

Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Avaliação de desempenho - Exoneração por inaptidão - Estágio probatório - Gestão de pessoas - Setor público

I. Margarete Aparecida Prudente II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.37

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO GERENCIAMENTO DA EXONERAÇÃO POR INAPTIDÃO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO, apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO de autoria de MARGARETE APARECIDA PRUDENTE contendo 85 páginas sob orientação do Prof. Dr. ALEXANDRE TEIXEIRA DIAS.

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2024

Documento assinado digitalmente
 SANDRA DE ALMADA MOTA
Data: 18/12/2024 19:32:22-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Sandra de Almada Mota
Doutora em Letras pela PUC –MINAS
CV: <http://lattes.cnpq.br/5235854541215701>

REVISORA CREDENCIADA: Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração
Escola de Enfermagem - Col. de Pós-graduação em Gestão de Serviços de Saúde
REVISORA CREDENCIADA: Centro Universitário UNIHORIZONTES

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARGARETE APARECIDA PRUDENTE**

Matrícula: 241487741

LINHA DE PESQUISA: Estratégia, Inovação e Competitividade.

ORIENTADORA (A): **Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias**

TÍTULO: "Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao gerenciamento da exoneração por inaptidão no estágio probatório."

DATA: 04/02/2025

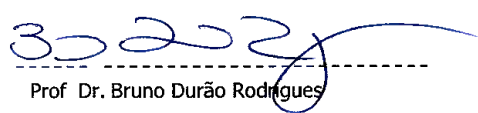
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
Centro Universitário Unihorizontes



Profª Drª Michelle Regina Santana Dutra
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Bruno Durão Rodrigues
(PUC Minas)

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa, primeiramente a Deus, que me concedeu as bênçãos necessárias para superar as adversidades e concluir esse trabalho. À minha família, que sempre está presente em minha vida, em especial minha filha Alicia Vitória Prudente Martins que me incentivou nessa jornada cheia de atribulações e aos meus amigos e colegas de trabalho de quem sempre recebi ajuda e palavras de incentivo. Como já dizia o físico e teórico,

Albert Einstein:

"A mente que se abre a uma nova janela jamais
voltará ao seu tamanho original"

AGRADECIMENTOS

A Deus, que por me conhecer, saber dos meus sonhos, me conceder a força e a sabedoria necessárias para superar os desafios e conseguir completar mais esta etapa da minha vida acadêmica.

Agradeço ao projeto Trilhas de Futuro Educadores, promovido pelo Governo de Minas Gerais, pela oportunidade oferecida nesta fase. Destaco também o Programa de Mestrado em Administração da Unihorizontes, especialmente à Coordenadora do programa, Dr^a Caissa Veloso, que sempre esteve disponível para nos apoiar e motivar em nossas atividades.

À minha filha Alícia Vitória Prudente Martins por ser o amor da minha vida e inspiração constante e motivação para seguir em frente. À minha mãe, pelo amor e paciência incondicionais dedicados a mim em toda a sua vida, ao meu pai (em memória) que sendo analfabeto foi o maior incentivador da educação na nossa família, às minhas irmãs Magda, Vagna e Juliene, que iniciaram a jornada da educação na família, Liliane e Josiane pelo amor, incentivo, e por serem uma rede de apoio maravilhosa neste tempo.

Aos meus colegas de curso e trabalho, pelo compreensão, ajuda profissional e palavras de incentivo, compartilhamento de conhecimento e ideias que garantiram a qualidade dos nossos estudos.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Alexandre Teixeira Dias, por me acolher e supervisionar em todas as fases dos trabalhos, sendo uma pessoa admirável e educada, que me guiou de maneira excepcional na elaboração e conclusão desta pesquisa. Além disso, agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado em Administração e da área de Gestão da Inovação, pelas aulas incríveis, pela acessibilidade e prontidão, pelo compartilhamento de saberes e pela atenção dedicada, tanto nas aulas quanto em atividades fora delas que me proporcionaram tantos novos conhecimentos.

Aos entrevistados que, de forma generosa, dividiram suas vivências e saberes para serem analisados à luz de diferentes perspectivas.

E, por último, a todos que contribuíram para esta realização tão significativa na minha trajetória.

RESUMO

Aderência à linha de pesquisa: Este estudo se enquadra na área de Relações de Poder e Dinâmicas Organizacionais ao examinar de que maneira a avaliação de desempenho, um recurso essencial na administração de pessoas, afeta as escolhas de demissão por inaptidão durante o período probatório. A análise abrange as hierarquias de poder e as interações organizacionais que envolvem o processo avaliativo e suas consequências na SEE-MG, alinhando-se à investigação que visa entender as relações de poder nas instituições e sua repercussão na gestão.

Objetivos: Este estudo tem como meta principal examinar a influência da avaliação de desempenho nas escolhas de exoneração por inaptidão, levando em conta as repercussões para os servidores e a instituição. Entre os objetivos específicos estão: analisar os critérios, métodos e práticas adotados para avaliar os servidores durante o período probatório na SEE-MG; identificar os fatores determinantes na decisão de exoneração por falta de aptidão; e compreender os efeitos das avaliações de desempenho na trajetória profissional dos servidores e na eficácia da gestão organizacional.

Teoria: A pesquisa fundamentou-se nas teorias de gestão de pessoas no setor público, com ênfase na avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento profissional (Aguinis, 2019; Garibotti, 2018; Brandão e Guimarães, 2001). A pesquisa também se baseia em autores que discutem a evolução do estágio probatório no Brasil (Meirelles, 2015) e os desafios práticos da avaliação, nesse contexto (Mazzilli, 2017). O estudo se baseia, ainda, no modelo de avaliação de desempenho da SEE-MG (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2021), baseado na gestão por competências.

Método: O estudo adota uma abordagem qualitativa, realizando uma análise documental de 14 relatórios de inaptidão, além de conduzir entrevistas semiestruturadas com gerentes e grupos focais com funcionários da SEE-MG. A análise dos dados é fundamentada na técnica de análise de conteúdo sugerida por Bardin (2016), visando interpretar as informações além de uma mera descrição, evidenciando padrões e conexões subjacentes, como o impacto da ausência de desenvolvimento profissional nas interações interpessoais.

Resultados: A investigação dos dados evidenciou lacunas em quatro aspectos de avaliação: evolução profissional, interação interpessoal, envolvimento com a instituição e competências técnicas. Os achados indicam a urgência em melhorar o processo de monitoramento e avaliação dos funcionários em estágio probatório, levando em conta a interconexão entre os critérios de inaptidão. Além disso, o estudo revelou elementos que afetam a escolha pela exoneração, como a falta de compreensão das responsabilidades do cargo, a relutância em aceitar críticas construtivas e a falta de entusiasmo pelo desenvolvimento profissional.

Contribuições teóricas ou metodológicas: A pesquisa enriquece a discussão sobre a avaliação de desempenho como uma ferramenta que auxilia na gestão da demissão por inaptidão durante o período probatório. O trabalho investiga em detalhe os critérios, métodos e práticas de avaliação, destacando elementos que resultam em exonerações e sugerindo ações para aprimorar o procedimento.

Contribuições gerenciais e sociais: O estudo proporciona apoio para aprimorar a administração de recursos humanos na SEE-MG, facilitando a criação de políticas públicas mais eficientes, o que ajuda a fomentar um ambiente laboral mais equitativo e voltado para o crescimento profissional dos colaboradores, trazendo vantagens tanto para a instituição quanto para os profissionais.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Exoneração por inaptidão. Estágio probatório. Gestão de pessoas. Setor público.

ABSTRACT

Adherence to the line of research: This study falls within the area of Power Relations and Organizational Dynamics by examining how performance evaluation, an essential resource in people management, affects the choices of dismissal for unfitness during the probationary period. The analysis covers the power hierarchies and organizational interactions that involve the evaluation process and its consequences at SEE-MG, in line with research that aims to understand power relations in institutions and their repercussions on management.

Objectives: The main aim of this study is to examine the influence of performance evaluation on the choice of dismissal for inadequacy, taking into account the repercussions for civil servants and the institution. Among the specific objectives are: to analyze the criteria, methods and practices adopted to evaluate civil servants during their probationary period at SEE-MG; to identify the determining factors in the decision to dismiss for lack of aptitude; and to understand the effects of performance evaluations on the professional trajectory of civil servants and on the effectiveness of organizational management.

Theory: The research was based on theories of people management in the public sector, with an emphasis on performance evaluation as an instrument of professional development (Aguinis, 2019; Garibotti, 2018; Brandão and Guimarães, 2001). The research is also based on authors who discuss the evolution of the probationary period in Brazil (Meirelles, 2015) and the practical challenges of evaluation in this context (Mazzilli, 2017). The study is also based on the SEE-MG (Minas Gerais State Department of Education, 2021) performance evaluation model, based on competency-based management.

Method: The study adopts a qualitative approach, carrying out a documentary analysis of 14 unfitness reports, as well as conducting semi-structured interviews with managers and focus groups with SEE-MG employees. The data analysis is based on the content analysis technique suggested by Bardin (2016), aiming to interpret the information beyond a mere description, highlighting underlying patterns and connections, such as the impact of the lack of professional development on interpersonal interactions.

Results: The investigation of the data highlighted gaps in four aspects of assessment: professional development, interpersonal interaction, involvement with the institution and technical skills. The findings indicate the urgency of improving the process of monitoring and evaluating probationary staff, taking into account the interconnection between the criteria for unfitness. In addition, the study revealed elements that affect the choice to resign, such as a lack of understanding of the responsibilities of the post, a reluctance to accept constructive criticism and a lack of enthusiasm for professional development.

Theoretical-methodological contributions: The research enriches the discussion on performance appraisal as a tool that assists in the management of dismissal for unfitness during the probationary period. The work investigates in detail the criteria, methods and practices of evaluation, highlighting elements that result in dismissals and suggesting actions to improve the procedure.

Managerial/social contributions: The study provides support for improving human resources administration at SEE-MG, facilitating the creation of more efficient public policies, which helps to foster a more equitable working environment geared towards the professional growth of employees, bringing advantages to both the institution and the professionals.

Keywords: Performance evaluation. Dismissal for inadequacy. Probationary period. People management. Public sector

RESUMEN

Adherencia a la línea de investigación: Este estudio se inscribe en el ámbito de las Relaciones de Poder y Dinámicas Organizativas al examinar cómo la evaluación del rendimiento, recurso esencial en la gestión de personas, afecta a las opciones de despido por falta de aptitud durante el periodo de prueba. El análisis abarca las jerarquías de poder y las interacciones organizativas que envuelven el proceso de evaluación y sus consecuencias en SEE-MG, en línea con las investigaciones que pretenden comprender las relaciones de poder en las instituciones y sus repercusiones en la gestión.

Objetivos: El objetivo principal de este estudio es examinar la influencia de la evaluación del rendimiento en la decisión de despido por ineptitud, teniendo en cuenta las repercusiones para los funcionarios y la institución. Entre los objetivos específicos se encuentran: analizar los criterios, métodos y prácticas adoptados para evaluar a los funcionarios durante su periodo de prueba en SEE-MG; identificar los factores determinantes en la decisión de despido por falta de aptitud; y comprender los efectos de las evaluaciones del rendimiento en la carrera profesional de los funcionarios y en la eficacia de la gestión organizativa.

Teoría: La investigación se basó en teorías de gestión de personas en el sector público, con énfasis en la evaluación del desempeño como instrumento de desarrollo profesional (Aguinis, 2019; Garibotti, 2018; Brandão y Guimarães, 2001). La investigación también se basa en autores que discuten la evolución del periodo de prueba en Brasil (Meirelles, 2015) y los desafíos prácticos de la evaluación en este contexto (Mazzilli, 2017). El estudio también se basa en el modelo de evaluación del desempeño de la SEE-MG (Secretaría de Educación del Estado de Minas Gerais, 2021), basado en la gestión por competencias.

Método: El estudio adopta un enfoque cualitativo, llevando a cabo un análisis documental de 14 informes de no aptitud, así como la realización de entrevistas semi-estructuradas con los gerentes y grupos focales con los empleados de SEE-MG. El análisis de datos se basa en la técnica de análisis de contenido sugerida por Bardin (2016), con el objetivo de interpretar la información más allá de una mera descripción, destacando patrones y conexiones subyacentes, como el impacto de la falta de desarrollo profesional en las interacciones interpersonales.

Resultados: La investigación de los datos puso de manifiesto lagunas en cuatro aspectos de la evaluación: desarrollo profesional, interacción interpersonal, implicación con la institución y competencias técnicas. Las conclusiones indican la urgente necesidad de mejorar el proceso de seguimiento y evaluación de los funcionarios en prácticas, teniendo en cuenta la interconexión entre los criterios de no idoneidad. Además, el estudio reveló elementos que influyen en la decisión de dimitir, como la falta de comprensión de las responsabilidades del puesto, la reticencia a aceptar críticas constructivas y la falta de entusiasmo por el desarrollo profesional.

Aportaciones teóricas o metodológicas: La investigación enriquece la discusión sobre la evaluación del desempeño como herramienta que ayuda en la gestión del despido por ineptitud durante el periodo de prueba. El trabajo investiga en detalle los criterios, métodos y prácticas de evaluación, destacando los elementos que dan lugar a despidos y sugiriendo acciones para mejorar el procedimiento.

Contribuciones gerenciales y sociales: El estudio proporciona soporte para la mejora de la administración de recursos humanos en SEE-MG, facilitando la creación de políticas públicas más eficientes, lo que ayuda a fomentar un ambiente laboral más equitativo y orientado al crecimiento profesional de los empleados, trayendo ventajas tanto para la institución como para los profesionales.

Palabras clave: Evaluación del desempeño. Despido por ineptitud. Período de prueba. Gestión de personas. Sector públic

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Esquema da abordagem metodológica.....	44
Tabela 2	Perfil dos entrevistados.....	52
Tabela 3	Índices da Pré análise - Pareceres	53
Tabela 4	Lista de Categorias Empregadas na Análise - Pareceres.....	54
Tabela 5	Índices da Pré análise - Entrevistas.....	71
Tabela 6	Lista de Categorias Empregadas na Análise - Entrevistas.....	72

LISTA DE ANEXOS

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados.....	99
APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido	104
ANEXO 1 - Mapa Estratégico da SEE-MG.....	106
ANEXO 2 - Mapeamento e revisão de competências da SEPLAG.....	107

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADI - Avaliação de Desempenho Individual

AED - Avaliação Especial de Desempenho

ANE - Assessoria de Normas e Legislação Educacional

ASU - Subsecretaria de Ensino Superior

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

SEE/MG - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

PGDI - Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual

PNPD - Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal

TAD - Termo de Ajustamento Disciplinar

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Problema de pesquisa	21
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 Justificativas	23
1.3.1. Justificativa Acadêmica e Social	22
1.3.2. Justificativa Mercadológica	23
1.4 Aderência à Linha de Pesquisa	24
 2 REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 O Estágio Probatório no Serviço Público Brasileiro: Histórico e Evolução Legal	25
2.2 Desafios na gestão de pessoas na Administração Pública.....	28
2.3 Avaliação de desempenho no serviço público no Brasil: histórico, evolução, modelos e metodologias.....	31
2.4 Exoneração por Inaptidão no Serviço Público: Definição, Contextualização e Impactos	37
2.5 Estratégias de Desenvolvimento de Competências e Retenção de Talentos no Serviço Público.....	41
 3 PERCURSO METODOLÓGICO	43
3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	44
3.2 Sujeitos de pesquisa e objeto de estudo.....	45
3.3 Procedimentos para coleta de dados.....	46
3.4 Técnicas de análise de dados.....	50
 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	51
4.1 Dados Demográficos e Perfil dos Entrevistados.....	51
4.2 Análise dos dados dos Processos de Inaptidão.....	54
4.3 Desenvolvimento Profissional (DP01).....	55
4.3.1. Domínio das atribuições do cargo (DP01.1)	55
4.3.2. Iniciativa e Proatividade (DP01.2)	56
4.3.3. Busca por aprimoramento profissional (DP01.3)	57

4.4. Relacionamento Interpessoal (RI02).....	58
4.4.1. Comunicação Eficaz (RI02.1)	58
4.4.2. Trabalho em equipe (RI02.2)	59
4.4.3. Respeito e ética (RI02.3).....	60
4.4.4. Gerenciamento de Conflitos (RI02.4).....	61
4.5. Compromisso Profissional e Institucional (CP03).....	62
4.5.1. Assiduidade e Pontualidade (CP03.1)	62
4.5.2. Observância de Normas e Regulamentos (CP03.2).....	65
4.5.3. Comprometimento com os objetivos da Organização (CP03.3).....	66
4.6. Habilidades e Técnicas Profissionais (HT04).....	67
4.6.1. Domínio Técnico (HT04.1)	67
4.6.2. Aplicação de Ferramentas e Técnicas (HT04.2).....	68
4.6.3. Solução de Problemas(HT04.3).....	69
4.6.4. Organização e Planejamento (HT04.4)	70
4.7. Análise dos dados das Entrevistas.....	71
4.8. Critérios e Implementação da Avaliação (CI 01).....	74
4.8.1 Claridade e Objetividade (CI 01.1).....	73
4.8.2 Adequação e Compreensão (CI 01.2)	75
4.8.3 Padronização vs. Individualização (CI 01.3).....	76
4.9. Impacto e Percepção da Avaliação (IP 02)	76
4.9.1 Produtividade e Motivação (IP 02.1)	76
4.9.2 Insegurança e Subjetividade (IP 02.2)	77
4.10. Desafios e Sugestões de Melhorias (DM03).....	77
4.10.1 Treinamento (DM03.1).....	79
4.10.2 Comunicação e Feedback (DM03.2).....	79
4.10.3 Cultura de Avaliação (DM03.3)	80
4.11. Fatores de Exoneração (FE04).....	80
4.11.1 Conduta Moral e Profissional (FE04.1).....	81
4.11.2 Infrequência (FE04.2).....	81
4.11.3 Incapacidade de Realizar as Atividades do Cargo (FE04.3).....	82
4.12. Reflexões Finais sobre a Análise dos Dados.....	82
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.1 Contribuições Teóricas e Pragmáticas.....	87
5.2 Vieses, Limitações.....	88
5.3 Sugestões para pesquisas futuras.....	89
REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

Com a mudança nas regras que regem a Administração Pública no Brasil, e a inclusão desses valores na Constituição Federal brasileira, as condições de trabalho no setor público tornaram-se críticas, exigindo que os servidores tenham maior desempenho das funções do cargo que foram empossados, não apenas para se adequar às diretrizes, mas também para implementar práticas de gestão pública (CF, 1988).

Assim, os servidores públicos são investigados quando demonstram necessidade de atuação de acordo com as regras relativas à sua eficácia e aos princípios norteadores dessa relação. Segundo Garibotti (2018), nesse contexto, os indicadores de desempenho tornam-se ferramentas extremamente importantes para avaliar os servidores no desempenho de seus cargos e medir a eficiência, eficácia e efetividade nas ações governamentais.

Dado início ao exercício no cargo, começa o período de estágio probatório, definido por ser um período de avaliação que, em geral, no contexto do serviço público se estende por três anos. Durante esse período, os servidores concursados são submetidos a avaliações anuais para comprovar sua competência e desempenho antes de serem efetivados de maneira definitiva em seus cargos. Ao longo desse período, vários aspectos são considerados, como frequência, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade. A avaliação do desempenho com base nos critérios é essencial para a tomada de decisão que definirá a permanência do servidor em seu cargo ou em sua demissão por não ter sido considerado apto para o cargo ou descumprir as exigências legais (Brasil, 1990).

A análise de desempenho é, antes de tudo, identificar se os servidores públicos se comprometem tecnicamente com o atendimento aos princípios e à cultura da administração pública. Nesse sentido, Vasconcellos e Almeida Junior (2022) analisaram a avaliação do princípio da eficiência no julgamento do desempenho dos servidores públicos, amparada na capacitação e na observância dos princípios da legalidade. Segundo revisão da literatura, ainda que já existam os instrumentos para qualificação, a avaliação contínua e periódica deve ser mantida nessa área. Ressaltaram que a avaliação especial necessita urgentemente de disposições legais especiais, e as esferas de governo deveriam atuar no engajamento do princípio da eficiência. Concluíram que a conscientização dos servidores públicos ajudaria a aprimorar a administração pública para atender às críticas sociais.

Na avaliação de Modesto (2019) e Carvalho Filho (2023) a avaliação de desempenho durante o período de estágio probatório tem como objetivo comprovar se os servidores públicos

possuam as competências técnicas, éticas e morais, além da obediência aos princípios e à cultura da Administração Pública. Os autores defendem a importância de um processo de avaliação bem organizado e continuado, que favoreça o crescimento das habilidades profissionais dos servidores conduzindo a eficácia e a qualidade dos serviços prestados ao público

Pela complexidade e a extensão do sistema educacional no estado, a situação educacional em Minas Gerais é motivo para importante discussão sobre possíveis alterações nas políticas de avaliação de desempenho. Conforme mencionado por Silva (2021), a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), ao considerar a avaliação de desempenho como um instrumento de apoio para o desenvolvimento profissional dos servidores e a melhoria da qualidade do ensino tem trabalhado para implementar processos avaliativos mais condizentes com a realidade e atribuições dos cargos que compõem a sua estrutura administrativa.

A SEE-MG frequentemente divulga informações acerca das avaliações de desempenho e demissões de servidores durante o período de experiência. No ano de 2022, a Secretaria informou que 12% dos servidores em estágio probatório foram dispensados por falta de adequação, evidenciando a relevância de critérios estabelecidos e bem definidos para essas análises (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2022). Dessa forma, a administração deve focar na supervisão e no treinamento dos novos funcionários admitidos por meio de concurso público.

Como consta em relatório interno publicado pela SEE/MG, as ações de capacitação e desenvolvimento geraram resultados positivos e houve uma diminuição de 15% nas demissões por baixo desempenho entre 2020 e 2023). Como justificativa ela alega que tem ministrado cursos de formação continuada para seus servidores, promovendo melhorias no desempenho e garantindo que todos compreendam e atendam aos critérios pelos quais são avaliados. Dessa maneira fica evidente que quando acompanhada de ações bem estruturadas de desenvolvimento profissional, a avaliação pode contribuir na retenção de talentos e a melhoria da eficiência do serviço público (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2023).

A avaliação de desempenho se tornou um instrumento de grande importância no gerenciamento, administração e validação de demissões por inaptidão durante o período probatório. Como está na Lei nº 8.112/1990, é estipulado que ao término desse período, se não for comprovado a aptidão para permanecer no cargo, qualquer servidor público pode ser exonerado, dependendo da legislação que foi acordada em cada esfera governamental, seja ela federal, estadual ou municipal. Cada governo cria suas próprias regras e decretos para a condução do processo (Lei nº 8.112, 1990).

A administração pública possui a autoridade para desligar um servidor durante o período de estágio probatório caso esse não consiga cumprir os critérios exigidos para sua efetivação no cargo. A principal justificativa para tal ação é um desempenho abaixo do esperado, quando o servidor falha em atender os padrões mínimos estabelecidos pela gestão. Essa avaliação é frequentemente realizada por meio de relatórios de desempenho regulares. Em situações de inadequação, o servidor pode não se adaptar às funções e responsabilidades do cargo, mesmo apresentando um desempenho tecnicamente aceitável. Adicionalmente, a ausência de qualidades morais ou disciplinares, evidenciada por comportamentos que demonstram falta de integridade, ética ou disciplina necessárias ao cargo, também pode resultar em exoneração (Lei nº 8.112, 1990).

Já no caso da dispensa de um servidor por meio da Exoneração de Ofício (ou Exoneração por Iniciativa da Administração), a administração pública pode exonerar o servidor durante o estágio probatório se ele não atender aos requisitos necessários para garantir sua permanência no cargo em questão, e uma das causas principais é o desempenho considerado inadequado; isto é quando o servidor não atinge os padrões mínimos de desempenho definidos pela administração confirmados após a apuração das avaliações ao qual foi submetido. A falta de aptidão moral ou disciplinar também são comportamentos ou atitudes que demonstram falta de integridade, ética ou disciplina necessárias para o cargo, que são também passíveis de exoneração (Lei nº 8.112, 1990).

As dispensas por outras modalidades podem acontecer por meio de junta legal de reconhecimento médico oficial, em que se comprove que o trabalhador é incapacitado, por motivos físicos ou mentais, de exercer suas funções profissionais. Inclui também a Habilitação Insuficiente, no caso do trabalhador não possuir ou perder os títulos e certificados universitários ou especiais exigidos por lei; a Acumulação ilegal de cargos, para os casos em que se verifique que o trabalhador é titular, contra a lei, de dois ou mais cargos públicos remunerados, implicando a perda de uma desses cargos; e, de forma bem menos comum que como demais, o Interesse Público, pelo que alguns casos são subtraídos das causas individuais às coletivas, considerando causas alheias à eficiência individual do trabalhador, mas administrativas, políticas ou econômicas na forma que criam necessidade do cargo (Lei nº 8.112, de 1990).

Em Minas Gerais, a partir de 2021, foi instituído um sistema de avaliação de desempenho por meio da gestão por competências, a partir da publicação da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416, de 23 de agosto de 2021. A conquista está na conexão entre as habilidades dos trabalhadores e as metas que estão direcionadas às institucionais. O novo formato de responsabilidade pela avaliação de desempenho recai, em alguns casos, sobre um

funcionário que é o chefe direto do servidor (Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416, de 2021)

A nova metodologia enfatizou que ela aprimora muito as competências básicas para habilitar o servidor a executar suas funções. Desta forma, estimula o alinhamento de suas competências e comportamentos às metas institucionais. Nesse novo modelo, o (PGDI) Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual passa a ter papel preponderante no sistema de avaliação para facilitar o alinhamento de expectativas dos gestores aos funcionários, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento profissional e fornece feedback contínuo. (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2021).

As modificações que foram publicadas por meio da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416/2021 têm o objetivo de modernizar o sistema de avaliação e enfatizar a administração baseada em habilidades, buscando elevar a transparência e a clareza nas avaliações, além de promover o desenvolvimento constante dos servidores (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2021).

Um dos mais complexos desafios que o setor público enfrenta é a constante necessidade de atualizar suas práticas administrativas para cumprir as metas de desempenho e ao mesmo tempo valorizar o desenvolvimento humano e profissional de seus funcionários. Pesquisas demonstram o modelo baseado em competências consegue criar critérios para a avaliação de desempenho, ao identificar e aprimorar as habilidades e atitudes necessárias para melhorar o desempenho dos colaboradores, além disso faz com que os objetivos pessoais dos servidores com os da organização se alinhem para alavancar os índices de eficácia e eficiência dos serviços. (Freitas *et al.*, 2017).

1.1 Problema de pesquisa

Quais são os impactos da avaliação de desempenho como instrumento de apoio à gestão da exoneração por inaptidão no estágio probatório dos servidores públicos no contexto da educação em Minas Gerais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos das avaliações de desempenho nas decisões de exoneração por inaptidão, tanto para os servidores quanto para a organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Investigar os critérios, métodos e práticas utilizadas para avaliar os servidores durante o estágio probatório na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

b) Identificar os principais fatores que influenciam a decisão de exoneração por inaptidão com base nos resultados das avaliações de desempenho.

c) Compreender os impactos das avaliações de desempenho na carreira dos servidores e na eficiência da gestão organizacional.

1.3. Justificativas

1.3.1. Justificativa Acadêmica e Social

Uma revisão da avaliação de desempenho como uma ferramenta para gerenciar demissões de servidores em estágio probatório reprovados por ineficiência preenche uma lacuna importante na literatura acadêmica atual. Há pouca literatura sobre o tópico de missão de servidores públicos, especialmente por incapacidade observada durante o período de estágio probatório.

Alguns trabalhos recentes enfatizaram a necessidade de uma avaliação de desempenho organizada para atingir eficácia e responsabilização no setor público. Rodrigues (2020) demonstra que uma implementação eficaz da avaliação de desempenho pode trazer uma melhor gestão e melhorar a qualidade do serviço público e coibir fatores como a má gestão que são prejudiciais para instituições educacionais como a SEE-MG. Além disso, uma análise de demissões por justa causa fornece dados relevantes que podem ser usados para melhorar os processos de gestão e análise de desempenho.

Segundo Jacomini e Nascimento (2023), esta avaliação deve ser sistemática e padronizada para atingir eficiência e transparência na gestão pública. Do ponto de vista social, tem sido extremamente importante investigar a avaliação como uma ferramenta de apoio na gestão de demissões por incapacidade do período probatório. Assim, contribui com algo não

apenas para o servidor público, mas para a sociedade em geral. A implementação transparente e honesta da avaliação de desempenho neste estágio inicial para um servidor público definiria a expectativa correta, criaria motivação e engajamento e ofereceria caminhos para o desenvolvimento profissional por meio de feedback e treinamento contínuo (Aguinis, 2019; Freitas et al., 2017).

O que esta pesquisa faz é garantir que haja uma gestão pública eficaz e responsável e seja encorajada por habilidades e responsabilidade no domínio público. A investigação em demissões por incompetência é relevante para elevar as práticas de gestão e avaliação de desempenho e, portanto, para políticas mais adequadas (Garibotti, 2018; Dessler, 2020).

1.3.2. Justificativa mercadológica

A pesquisa sobre avaliação como instrumento de ajuda à gestão de desligamentos por inadequação durante o período probatório de servidores da SEE-MG tem grande importância social. A Resolução SEE nº 4.802, de 2018, destaca a importância da supervisão, treinamento e desenvolvimento dos servidores durante o período probatório e afirma que tais ações são basicamente permitidas para o desenvolvimento dos servidores e a eficiência da administração pública (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2018).

Para os servidores, a implementação precisa e transparente da avaliação de desempenho durante o período experimental é fundamental, pois estabelece as expectativas e os critérios de julgamento, o que pode aumentar a motivação e o envolvimento. Ademais, contar com um retorno contínuo e envolvimento em programas de capacitação e desenvolvimento profissional possibilita que os funcionários aprimorem suas habilidades e competências, elevando suas chances de sucesso e permanência no setor público. (Freitas *et al.*, 2017).

A avaliação de desempenho no período probatório para servidores deve ser exata e transparente para que possam estabelecer expectativas e critérios de julgamento, que funcionem como uma força motivacional e engajada. Além disso, o acompanhamento por meio de feedback constante e a participação periódica em cursos de treinamento e desenvolvimento ajudam a aprimorar as habilidades e competências dos servidores melhorando o desempenho no cumprimento das suas funções. A pesquisa nesse campo surge não apenas na manutenção da justiça e objetividade na avaliação dos servidores públicos, mas também no fomento à habilidade e supervisão na administração pública, o que se encerra em uma gestão pública mais eficaz e responsável, que pode atender às necessidades da sociedade de forma mais adequada (Dessler, 2020).

Estudos sobre desligamentos por baixa qualificação fornecem dados informativos para melhorar o desempenho da gestão e avaliação para desenvolver melhores políticas. O estudo visa melhorar a administração pública para que corresponda melhor às demandas dos servidores públicos e da população, aumentando assim a influência e a confiança nas instituições governamentais e promovendo um serviço de excelência. Deve-se enfatizar o fato de que uma avaliação sistemática e independente é, em essência, parte integrante da eficácia e eficiência dos serviços públicos (Vasconcellos e Almeida Junior, 2022)

1.4 Aderência à Linha de Pesquisa

O estudo sobre a avaliação de desempenho como ferramenta auxiliar na administração da exoneração por inaptidão durante o estágio probatório dos servidores da SEE-MG está intimamente relacionado à linha de pesquisa "Relações de Poder e Dinâmica das Organizações". Essa linha busca explorar, analisar e entender as estruturas de poder e as dinâmicas organizacionais que afetam a gestão e a eficácia das instituições, tanto públicas quanto privadas.

A relevância do tema está no enfoque das dinâmicas de poder e na gestão de pessoas, uma vez que a avaliação de desempenho se configura como uma ferramenta fundamental na administração de recursos humanos, especificamente no setor público. Investigações sobre estratégias eficazes de avaliação de desempenho são indispensáveis para assegurar que os servidores públicos estejam em sintonia com os propósitos e princípios da administração pública (Aguinis, 2019; Garibotti, 2018). O estudo explora práticas de gestão de pessoas, o que favorece a melhorias nos processos de avaliação e formação de funcionários, que constituem tópicos centrais na pesquisa sobre Relações de Poder e Dinâmica Organizacional.

Publicações de pesquisas recentes, incluindo as de Jacomini e Nascimento (2023) e Rodrigues (2020), ressaltam a relevância de avaliações sistemáticas e normatizadas para a eficácia da gestão. A inclusão de novas informações e investigações relacionados à realidade educacional em Minas Gerais contribui para o aprimoramento do referencial teórico dessa área estudada.

O estudo também é significativo nas dinâmicas organizacionais, pois investiga de que maneira as políticas públicas e as relações internas nas instituições afetam a administração de servidores no período de estágio probatório. A Resolução SEE nº 4.802, de 2018, que destaca a importância do acompanhamento, capacitação e crescimento profissional dos servidores, será um aspecto central. Avaliar a efetividade dessas políticas é essencial para compreender sua influência nas relações de poder e na dinâmica organizacional na SEE-MG (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2018).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Estágio Probatório no Serviço Público Brasileiro: Histórico e Evolução Legal

Este capítulo analisa a trajetória e o desenvolvimento do estágio probatório, além de abordar os objetivos e critérios de avaliação do desempenho dos funcionários públicos. A meta é oferecer uma visão abrangente sobre o estágio probatório. Para captar a relevância e os desafios dessa etapa na gestão pública do Brasil, cabe investigar essas diferentes facetas (Silva, 2015).

A análise do desempenho no setor público do Brasil apresenta um percurso repleto de mudanças ao longo dos anos, acompanhada por diversas modificações nas leis ao longo desse período (Meirelles, 2015).

A ideia de estágio probatório tem suas origens no sistema jurídico brasileiro, sendo abordada em todas as Constituições do país, a partir da de 1934. Esse conceito surge da necessidade histórica de avaliar o desempenho e a capacidade dos servidores para que possam continuar no serviço público. No âmbito legal, o Decreto-lei nº 1.713, publicado em 28 de outubro de 1939, foi o pioneiro ao estabelecer normas referentes ao estágio probatório. Esse documento é considerado um marco importante na formalização do conceito de estágio probatório para os servidores públicos no Brasil, representando um avanço significativo na regulamentação da entrada e permanência nos cargos públicos (Brasil, 1939).

O início desse processo remonta à adoção da Constituição Federal de 1988, que simbolizou o começo da modernização do serviço público no Brasil. O sistema jurídico do país, conforme expressado na CF/88, exibia traços do modelo tradicional de administração burocrática, solidificando um estilo de gestão pública fortemente centralizado, hierárquico e inflexível, baseado no controle por meio de processos, em vez de focar em resultados e metas (Di Pietro, 2019).

Segundo Carvalho Filho (2023), a Lei nº 8.112/1990 estabeleceu diretrizes e regulamentos para o estágio probatório no setor federal, definindo criteriosamente como deve ocorrer a avaliação e oferecendo uma fundamentação legal para a realização de processos avaliativos. O autor destaca que essa norma representou um avanço na busca por eficiência no serviço público, ao implementar procedimentos que garantem uma avaliação objetiva do desempenho dos servidores. A estabilidade do servidor público, que é um dos principais princípios da administração pública no Brasil, passou por uma transformação significativa

devido à Emenda Constitucional nº 19/1998, que alterou de maneira significativa esse importante debate.

Antes dessa emenda, a estabilidade era considerada uma proteção forte que assegurava a continuidade e a isenção no serviço público, resguardando os funcionários de eventuais perseguições políticas ou abusos administrativos. Contudo, com a liberalização dessa proteção, iniciou-se um amplo debate sobre as possíveis consequências dessa mudança nos princípios constitucionais da Administração Pública, especialmente no que tange à impessoalidade e à eficiência (Carvalho Filho, 2023).

A permanência do servidor no cargo público tem sido considerada uma proteção fundamental para assegurar a continuidade e a neutralidade dos serviços oferecidos aos cidadãos. Segundo Di Pietro (2019), essa estabilidade é importante para garantir a autonomia do servidor ao desempenhar suas atividades, preservando de intervenções políticas e promovendo a realização de serviços de maneira justa e eficaz. Contudo, a inflexibilidade dessa política pode resultar em certas ineficiências, como a dificuldade para afastar servidores que não atendem aos requisitos de competência ou produtividade, o que pode afetar a qualidade dos serviços fornecidos ao público.

Por outro lado, autores como Silva e Costa (2021) defendem que a flexibilização da estabilidade dos servidores públicos pode trazer vantagens para a Administração Pública, pois possibilita uma gestão mais direcionada dos objetivos da instituição e dos recursos humanos. No seu estudo “Flexibilização e Eficiência no Serviço Público: Uma Nova Perspectiva”, eles analisam de que forma essa flexibilização pode favorecer uma administração mais adaptável e eficiente no setor público. Com a implementação de mecanismos mais flexíveis, é viável realizar uma avaliação rigorosa do desempenho dos servidores e, se necessário, adotar medidas corretivas, o que garante um serviço público mais eficaz e em sintonia com as necessidades da sociedade.

Dessa forma, o debate não se limita a um aspecto legal, mas abrange também questões ligadas à inovação e à modernização na administração de recursos humanos, políticas eficientes e a elevação da qualidade no desempenho do serviço público, além da eficácia dos serviços oferecidos e da habilidade da gestão pública de satisfazer as demandas da sociedade (Silva e Costa 2021).

A análise do desempenho dos servidores públicos é um procedimento que examina de forma abrangente as competências, a ética e o engajamento desses profissionais em relação às atribuições do cargo e dos fundamentos da administração pública. No Brasil, o período de experiência no serviço público era marcado por uma flexibilidade maior e uma avaliação menos

rigorosa dos servidores. A falta de critérios bem definidos permitia uma elevada subjetividade nas análises, levando a práticas menos transparentes e mais vulneráveis a influências políticas e pessoais (Meirelles, 2015).

Na Constituição Federal de 1988, o estágio probatório foi reconhecido como uma ferramenta democrática e baseada em mérito, com o objetivo de assegurar a excelência no serviço público. Esse período se inicia com a nomeação, que ocorre após a aprovação em concurso, estabelecendo uma duração de três anos. Durante esse intervalo, o servidor exerce as funções de seu cargo e passa por uma avaliação que determina se ele possui as qualificações exigidas para o desempenho da função, considerando fatores como ética, presença, disciplina e eficácia. (Constituição Federal de 1988).

A etapa de avaliação inicial é essencial para a inclusão e análise de novos servidores públicos, influenciando significativamente tanto o desenvolvimento individual quanto à eficácia geral dos serviços públicos. Segundo Silva e Martins (2021), é decisivo que, nesse período, a avaliação leve em conta não apenas as competências técnicas, mas também as características comportamentais e a capacidade de adaptação ao ambiente laboral. Essa abordagem holística contribui para identificar e reconhecer colaboradores que estejam alinhados com a cultura e os valores da administração pública, garantindo, assim, um bom desempenho técnico e uma integração eficiente na equipe. Portanto, o período de avaliação não apenas favorece o crescimento profissional do funcionário, mas também a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade.

A Emenda Constitucional nº 19/1998, visando aumentar a eficiência do serviço público, adicionou o § 4º ao artigo 41 da Constituição Federal de 1988. Essa inclusão determina que a obtenção da estabilidade no serviço público depende de uma avaliação de desempenho feita por uma comissão designada. Somente após a aprovação nessa avaliação é que o servidor alcança a estabilidade. Durante o período probatório, a permanência não é garantida, uma vez que o servidor ainda não conquistou a estabilidade, o que possibilita a realização de demissões e exonerações de acordo com a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1998)

Mazzilli (2017) enriquece esse debate ao examinar as dificuldades práticas relacionadas à avaliação durante o estágio probatório. O autor destaca a importância de estabelecer critérios claros e objetivos que sejam compreendidos pelos servidores desde o início de seu período de avaliação, ressaltando o perigo da subjetividade e de critérios que não estejam alinhados com os valores e objetivos da instituição. Tais inconsistências podem afetar a eficácia do estágio probatório como um meio de aprimorar a qualidade do serviço público.

2.2. Desafios na gestão de pessoas na Administração Pública

O desenvolvimento humano na gestão pública enfrenta diversos obstáculos, que se revelam tanto complexos quanto cruciais para o desempenho eficaz das entidades governamentais. Esses desafios apresentam múltiplas facetas, abrangendo questões jurídicas, éticas, administração de recursos humanos, tecnologia e transformações culturais, cada um desempenhando um papel importante no cenário atual da Administração Pública. De acordo com Souza e Andrade (2020), as entidades governamentais no Brasil precisam organizar sistemas de gestão mais ágeis e eficientes, que consigam equilibrar a inovação com os princípios de legalidade e justiça.

Para enfrentar essas dificuldades, é sugerida uma abordagem abrangente que inclui fatores como recrutamento, avaliação de desempenho, capacitação, retenção de talentos, além de foco e engajamento. Essa demanda surge da complexidade da administração pública, que opera sob um conjunto distinto de normas e expectativas em comparação ao setor privado. Nos serviços públicos, os métodos de recrutamento e seleção são frequentemente regulamentados por legislações e políticas que visam garantir a transparência e a justiça. Contudo, essas regras podem transformar esses processos em algo moroso e burocrático, dificultando a rápida contratação de novos profissionais. Pires e Macêdo (2019) apontam que, de fato, as seleções podem levar à escolha de candidatos com base em critérios formais, os quais nem sempre garantem as habilidades permitidas para o desempenho eficaz de suas funções. A educação contínua e o treinamento dos servidores públicos são fundamentais para que eles sejam atualizados sobre as melhores práticas e inovações disponíveis.

Entretanto, a execução de programas de treinamento eficazes enfrenta obstáculos, como a escassez de fundos e a dificuldade em conciliar o aprendizado com as responsabilidades diárias. Segundo Garibotti (2018), a ausência de uma estratégia sólida para o desenvolvimento profissional pode levar à desmotivação e à redução da produtividade entre os funcionários. Investir em programas de formação e aprimoramento não apenas potencializa as habilidades técnicas dos servidores, mas também promove a satisfação profissional e promove uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo.

Manter um corpo de servidores competentes e capacitados no setor público é um desafio contínuo. Elementos como remunerações menos atrativas em relação ao setor privado, deficiência de reconhecimento e poucas possibilidades de avanço profissional podem resultar em uma taxa elevada de troca de colaboradores. Mariano e Sousa (2020) ressaltam que, apesar da relevância da estabilidade no serviço público, essa qualidade precisa ser equilibrada com

incentivos que estimulem o desempenho e o comprometimento dos profissionais. A implementação de planos de carreira bem definidos e a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional são técnicas fundamentais para manter os talentos.

Outra situação contingente que exige a motivação dos servidores públicos para a prestação de serviços de alta qualidade, uma vez que esse fator está sujeito a vários elementos, como falta de reconhecimento por suas boas obras e mais condições de trabalho é o tipo de cultura que uma organização possui. Este é o ambiente de trabalho que incentiva e acolhe a participação e o envolvimento ativo do servidor público para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos de acordo com Vasconcellos e Almeida Junior (2022). A motivação dos servidores públicos também pode ser aumentada por meio da prática de gestão autônoma, inovadora e colaborativa.

A administração pública possui um ambiente dinâmico com mudanças ocasionais e complicadas, com referência especial à resistência dentro das instituições e ao acúmulo estrutural de burocracia, dessa maneira, mudanças organizacionais são mudanças planejadas em larga escala e incluem toda a organização. Deve ser bem organizado e comunicado. A capacidade de criar sucesso é feita por meio da liderança, de construção de confiança e da motivação dos funcionários para a aceitação de novas tendências em práticas e procedimentos. Conforme argumentado por Silva (2021), o setor público requer o envolvimento dos trabalhadores durante o processo de mudança e uma identificação clara dos benefícios para desenvolver as habilidades dos investidores do setor. Abordagens eficazes para implementar mudanças envolvem a participação ativa dos trabalhadores no processo de transição e a exposição clara dos benefícios esperados.

Todas essas iniciativas devem concretizar um ambiente de trabalho que permaneça colaborativo, inclusivo e focado em resultados, ao mesmo tempo em que incentiva a transparência na gestão pública para nutrir uma cultura de ética, integridade e responsabilidade (Carvalho & Menezes, 2019). Nesse sentido, dentro do setor público, as últimas tendências em gestão de talentos destacam a necessidade de flexibilidade estratégica na gestão de políticas e atividades de recursos humanos da perspectiva organizacional. Na visão de Oliveira e Santos (2022), a gestão de talentos evoluiu por meio de técnicas organizacionais progressivamente flexíveis para forças externas e institucionais que afetaram o trabalho local de forma ambígua e complexa.

Essas novas técnicas destacam mudanças nas demandas do ambiente de trabalho atual, rápida absorção de novas tecnologias e mudanças nas aspirações dos trabalhadores. Já na visão de Costa e Lima (2021), essas novas práticas emergentes têm objetivos que vão além da

eficiência e produtividade para incluir gratificação no trabalho, bem-estar, crescimento contínuo dos funcionários e retenção de talentos. Essa transformação é essencial para atender as exigências modernas na prestação de serviços públicos, eficiência e empatia com as expectativas da sociedade.

Silva e Rocha (2023) apontam que é essencial que as práticas de administração de recursos humanos no setor público integrem o desenvolvimento tecnológico e a adoção de novas tecnologias digitais, considerando esses aspectos como fundamentais para a modernização da gestão pública. Isso implica na criação de espaços de trabalho mais cooperativos e com menos hierarquia, promovendo a inovação e a participação engajada de todos os funcionários.

A integração do desenvolvimento tecnológico e a adoção de novas tecnologias digitais não são por si só um elemento básico na modernização da gestão pública. Isso significa que mais empregos colaborativos com menos cargas para promover a inovação e a participação engajada de todos os trabalhadores em um local de trabalho. A gestão baseada em competências se preocupa com a identificação e o aprimoramento de habilidades básicas permitidas para o desempenho eficaz em funções específicas dentro de uma organização de forma metódica e organizada (Spencer; Spencer, 1993).

Nesse sentido, esses autores confirmam que esse modelo afirma que as competências são mais do que habilidades técnicas porque estas últimas são complementadas por aspectos comportamentais e atitudes que levam à eficiência, tanto no contexto individual quanto organizacional. Entretanto, a execução de programas de treinamento eficazes enfrenta obstáculos, como a escassez de fundos e a dificuldade em conciliar o aprendizado com as responsabilidades diárias

Ao identificar as empresas têm a oportunidade de estabelecer programas de capacitação e crescimento mais focados, aprimorar os métodos de seleção e recrutamento, além de ajustar as expectativas e objetivos de desempenho com a estratégia da organização. Essa abordagem torna a gestão de talentos mais consistente e orientada para resultados, permitindo uma equipe adequadamente preparada para lidar com os desafios atuais e futuros. (Spencer; Spencer, 1993).

A base legal da Gestão por Competências se deu por força do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP). Este documento delineou diretrizes e objetivos voltados para treinamento e desenvolvimento, visando que a Administração Pública incorporasse em seus resultados organizacionais o potencial do capital humano, que é aprimorado e ajustado conforme suas particularidades (Brasil, 2006).

O texto aborda vários elementos relacionados à gestão de pessoas no setor público, incluindo a análise de competências que estabelece diretrizes para reconhecer as habilidades necessárias na execução das atividades profissionais. Isso visa harmonizar as capacidades dos colaboradores com as demandas da instituição. Além disso, discute o crescimento profissional, oferecendo propostas para o avanço contínuo dos servidores públicos, por meio de ações de capacitação, especialização e formação organizacional (Brasil, 2006).

Pereira e Marques Neto (2016) ressaltam que a administração baseada em competências emerge como uma solução para os desafios enfrentados durante o estágio probatório, sugerindo que a avaliação do servidor deve considerar não apenas suas funções específicas, mas também sua habilidade de ajudar a atingir os objetivos gerais da organização. Os autores apontam que a adoção de uma gestão por competências durante o estágio probatório demanda uma transformação cultural considerável nas instituições públicas, além de investimentos em formação e na criação de sistemas de avaliação mais avançados.

Desde então, a adoção da gestão baseada em competências tem sido tema de pesquisa e discussão entre estudiosos e especialistas em recursos humanos, devido à sua importância para a eficácia das organizações e o crescimento pessoal dos funcionários. No cenário brasileiro, essa abordagem trouxe diversos benefícios, como a harmonização estratégica dos recursos humanos, o aumento da produtividade e da qualidade dos serviços, a evolução constante dos colaboradores e o fortalecimento de uma cultura meritocrática. (Brasil, 2006).

2.3 Avaliação de desempenho no serviço público no Brasil: histórico, evolução, modelos e metodologias

A avaliação de desempenho no serviço público brasileiro começou a se destacar a partir da Reforma Administrativa de 1967, realizada pelo Decreto-Lei nº 200. Essa reforma representou um ponto decisivo na atualização da administração pública, incorporando princípios de planejamento, controle e avaliação de desempenho com o objetivo de aumentar a eficácia dos serviços públicos. (Brasil, 1967).

A Constituição Federal de 1988 reforçou a relevância da avaliação de desempenho ao publicar a obrigatoriedade de uma gestão pública que seja eficaz e clara. O Artigo 41 estabeleceu que a estabilidade dos servidores públicos, obtida após três anos de serviço efetivo, depende de uma avaliação de desempenho específica (Brasil, 1988). Assim, trata-se de um assunto de significativa importância, pois está intimamente ligado à eficiência da administração e à qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Ela é uma ferramenta essencial para a gestão de recursos humanos na administração pública, capacitando não apenas a avaliação do desempenho dos servidores, mas também a identificação de lacunas em formação, a promoção do crescimento profissional e, em certas situações, a justificativa para decisões administrativas como promoções, transferências e até exonerações. Assim, na década de 1990, a Emenda Constitucional nº 19/1998, que ficou conhecida como a Reforma Gerencial do Estado, destacou a importância de uma administração pública focada em resultados. Essa reforma introduziu princípios de eficiência, eficácia e responsabilidade, incentivando a constituição de sistemas de avaliação de desempenho em diferentes níveis do governo (Brasil, 1998).

A Lei nº 8.112/1990, que regula o regime jurídico dos funcionários públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, foi uma das primeiras legislações a definir de forma detalhada os processos de avaliação de desempenho. Essa normativa instituiu parâmetros como frequência, disciplina, proatividade, rendimento e responsabilidade para a análise do desempenho dos servidores (Brasil, 1990).

A criação de sistemas para avaliar o desempenho dos servidores enfrenta desafios consideráveis, especialmente pela falta de uma legislação que estabeleça diretrizes uniformes para o processo de avaliação (Carvalho, 2019). Essa omissão resulta em grande variedade de práticas avaliativas entre diferentes entidades governamentais, o que pode comprometer tanto a objetividade quanto à eficácia dessas avaliações. Além disso, essa situação complica a defesa dos servidores, que precisam se ajustar às particularidades de cada instituição.

Essa prática é discutida também por Oliveira (2021) que alega que instituições e órgãos públicos têm adotado a elaboração de decretos e regulamentos internos para conduzir os processos de avaliação. Isso pode também contribuir para uma ampla variedade de práticas avaliativas e ocasionar diferenças significativas e possivelmente injustas no tratamento dos servidores públicos, afetando princípios de igualdade e equidade. No estado de Minas Gerais, o sistema de avaliação de desempenho tem evoluído significativamente ao longo dos anos, especialmente na SEE-MG.

Um momento decisivo na avaliação de desempenho em Minas Gerais se deu com a implementação de práticas organizadas durante a Reforma Administrativa na década de 1990. Embora a Lei nº 869, de 5 de julho de 1952, já estabelecesse a avaliação dos servidores, foi somente com a Emenda Constitucional nº 19/1998 que esse processo se tornou fundamental para a obtenção da estabilidade no serviço público (Brasil, 1998).

Com as mudanças implementadas nos anos 2000 e a promulgação da Lei nº 10.254, de 20 de julho de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado

de Minas Gerais, foram definidos parâmetros mais precisos para a avaliação de desempenho dos funcionários (Minas Gerais, 1990). Desde então, essa avaliação passou a ser considerada uma ferramenta essencial para a administração de recursos humanos.

Uma importante evolução foi alcançada com a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, de 6 de julho de 2009, que estruturou o sistema de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e a Avaliação Especial de Desempenho (AED). Essa resolução definiu critérios específicos, incluindo presença, conduta, proatividade, eficiência e comprometimento, além de criar comissões responsáveis pela avaliação (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2009).

A última alteração relevante foi implementada pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416, datada de 23 de agosto de 2021, que revisou o sistema de avaliação de desempenho, agora com destaque na gestão por competências. Esse modelo reformulado pretende harmonizar as habilidades dos servidores com as metas da instituição, buscando e favorecendo o aprimoramento profissional contínuo (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2021).

Diante desse cenário, é fundamental estabelecer um sistema eficiente de avaliação de desempenho no setor público brasileiro, que envolva a colaboração de todos os níveis governamentais e a participação engajada dos servidores. Isso deve incluir discussões e prioridades no crescimento, comunicação, flexibilidade e adaptação. O ideal é que tal sistema, além de sua função de supervisão, seja elaborado para ser uma ferramenta de aprimoramento tanto pessoal quanto institucional, para promover um ambiente de trabalho baseado no respeito mútuo e na incessante busca pela qualidade. (Santos, 2021).

No Brasil, uma variedade de modelos de avaliação de desempenho é aplicada no setor público, sendo suas características adaptadas conforme os níveis federal, estadual e municipal. Um dos modelos mais comuns é a Avaliação por Competências, que se destaca pela sua eficácia em motivar o desenvolvimento profissional contínuo e sua flexibilidade diante de transformações organizacionais. De acordo com Freitas et al. (2017), essa abordagem possibilita que as instituições ajustem os objetivos pessoais dos funcionários às metas estratégicas, favorecendo a construção de uma cultura marcada pela alta performance e pela responsabilidade.

A AED é aplicada aos servidores em estágio probatório, sendo uma fase essencial para obter a estabilidade no setor público. O objetivo é verificar se o servidor detém as competências e habilidades exigidas para a função, conforme critérios estabelecidos pela legislação vigente (Brasil, 1988).

A ADI é frequentemente empregada para mensurar o rendimento dos funcionários públicos em fatores como pontualidade, comportamento, proatividade, eficiência e comprometimento. Essa abordagem é regulamentada por legislações, como a Lei nº 8.112/1990, que define critérios determinados para a avaliação dos servidores federais (Brasil, 1990).

A avaliação 360 graus é um sistema completo de mensuração de desempenho que reúne opiniões de diferentes fontes como chefias, colegas de trabalho, subordinados, clientes e até fornecedores, assim ela oferece uma perspectiva variada sobre o desempenho de um colaborador. Em vez de se limitar à análise feita por um supervisor direto, esse sistema abrange feedback de múltiplas partes envolvidas, trazendo informações sobre a colaboração e a dinâmica em equipe. Conforme Bracken et al. (2016), essa abordagem permite uma compreensão mais ampla do desempenho do funcionário, facilitando a identificação de habilidades e aspectos que precisam de aperfeiçoamento, as quais podem não ser visíveis em avaliações mais lineares, promovendo assim um desenvolvimento mais equilibrado.

No caso dos Indicadores de Desempenho, a análise é realizada por meio de métricas tanto quantitativas quanto qualitativas, possibilitando uma avaliação que é mais clara e passível de medição. Garibotti (2018) enfatiza que ter indicadores claramente definidos é fundamental para assegurar a transparência e a equidade no processo avaliativo.

Apesar dos avanços, a implementação da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro enfrenta diversos obstáculos, como a falta de critérios claros que gera subjetividade nas análises, o que pode comprometer a confiança no processo. Um dos desafios mais difíceis é a resistência à mudança, visto que muitos servidores e gestores ainda veem a avaliação de desempenho como uma ferramenta punitiva, ao invés de uma chance de crescimento. Para lidar com essa resistência, Aguinis (2019) propõe a capacitação dos avaliadores, a definição de metas específicas para minimizar a subjetividade e a promoção de uma cultura de feedback constante e valorização do desenvolvimento profissional.

Também a falta de capacitação e treinamento apropriado para os avaliadores pode prejudicar a eficácia das avaliações. É fundamental investir em programas de capacitação e aprendizado contínuo para assegurar a qualidade e a justiça do processo de avaliação (Garibotti, 2018).

Em Minas Gerais, a SEE-MG implementa um sistema de avaliação de desempenho com base na gestão por competências, regulamentado pela Resolução SEPLAG nº 042, de 11 de junho de 2021. Esse modelo foca no aprimoramento das habilidades dos funcionários, promovendo seu avanço na carreira e incentivando a percepção de sua importância dentro da organização. O Programa de Gestão e Desenvolvimento Institucional (PGDI) serve como guia

para esse processo, ajustando as expectativas e promovendo o crescimento profissional por meio de feedback contínuo entre as lideranças e os colaboradores (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2018; SEPLAG, 2021).

Os critérios utilizados para avaliar o desempenho na SEE-MG reúnem frequência e pontualidade, cumprimento de regras, adesão às normas internas, proatividade, eficiência e comprometimento. Essas avaliações são realizadas através de relatórios regulares e retorno periódico, garantindo que os servidores compreendam claramente suas metas e resultados (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2022).

O processo de avaliação de desempenho na SEE-MG é composto por várias etapas começando com o planejamento, onde são estabelecidos objetivos e metas a serem alcançados durante o ciclo avaliativo. Em seguida, ocorrem os acompanhamentos, que consistem na supervisão constante do desempenho do servidor, incluindo feedbacks regulares. A etapa de avaliação envolve a coleta de dados e o preenchimento de formulários por parte dos gestores e supervisores. Nesta fase, também é realizado um feedback formal através de reuniões que têm como intuito discutir os resultados com o servidor, além de reconhecer pontos fortes e identificar oportunidades de aprimoramento. Por fim, no desenvolvimento, são elaboradas ações para o crescimento profissional, como treinamentos e capacitações específicas. (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2023).

Embora possua um sistema sólido de avaliação de desempenho, a SEE-MG ainda se depara com obstáculos, como a resistência a mudanças e a necessidade de oferecer formação adequada aos avaliadores. Garibotti (2018) aponta que a ausência de uma política eficaz de desenvolvimento profissional pode levar à desmotivação e à redução da produtividade entre os servidores. Assim, é fundamental que a SEE-MG continue investindo em programas de capacitação e desenvolvimento para assegurar que os avaliadores estejam aptos a realizar avaliações justas e imparciais.

A avaliação de desempenho na SEE-MG tem um impacto significativo na gestão de recursos humanos e na elevação da qualidade da educação no estado. Ao reconhecer áreas que precisam de aperfeiçoamento e incentivar o crescimento contínuo dos servidores, a SEE-MG busca não apenas melhorar a eficiência organizacional, mas também assegurar um ambiente de trabalho mais inspirador e produtivo. Conforme afirmam Vasconcellos e Almeida Junior (2022), a adoção de sistemas de avaliação contínua e bem planejada assegura a eficácia e eficiência no serviço público. Ferreira e Almeida (2020) destacam que uma avaliação de desempenho eficaz deve ser fundamentada na objetividade, transparência e no comprometimento com o aprimoramento constante dos servidores. Isso demanda a definição de

critérios claros e mensuráveis, além da promoção de feedbacks construtivos que orientem o progresso profissional dos avaliados.

A flexibilidade e adaptação também são essenciais, uma vez que as novas necessidades sociais requerem que os sistemas de avaliação sejam constantemente ajustados e atualizados, em resposta às rápidas transformações do contexto global, incluindo as inovações tecnológicas (Lima & Costa, 2022). Nesse cenário destaca a importância de revisões regulares dos critérios e métodos de avaliação, garantindo que continuem objetivos, claros e eficazes, dessa maneira se torna de suma relevância analisar os aspectos mais críticos sobre a avaliação de desempenho. Estes aspectos podem ser observados em relação a Desenvolvimento, Participação e Feedback e a Adaptabilidade.

A objetividade e clareza estão ligadas à exigência de critérios definidos e transparentes, sendo um aspecto fundamental na realização das avaliações de desempenho. Isso garante que os servidores percebam o processo como justo e legítimo (Mendes, 2020). Por outro lado, o foco no desenvolvimento, além de avaliar o desempenho, é crucial para que as avaliações auxiliem no crescimento profissional dos funcionários, identificando oportunidades de formação que possam aumentar sua eficácia e produtividade (Barros & Rocha, 2022).

Por sua vez, a participação e feedback são essenciais para a compreensão da equidade, principalmente a partir da visão do servidor e para a eficácia da avaliação como um instrumento de aprimoramento (Santos; Oliveira, 2023). Da mesma forma, os sistemas de avaliação precisam ser bastante adaptáveis para lidar com as frequentes transformações no ambiente profissional e as inovações tecnológicas que influenciam a oferta de serviços públicos (Ferreira & Almeida, 2022).

O desempenho do servidor público no Brasil é um assunto de grande importância, essencial para o bom funcionamento e a eficácia da administração pública. Nesse contexto, é esperado que todas as organizações e servidores desse segmento sigam os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme indicado no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CF, 1988)

2.4 Exoneração por Inaptidão no Serviço Público: Definição, Contextualização e Impactos

A exoneração por inaptidão é um processo administrativo criado no serviço público brasileiro, em que o servidor é dispensado de suas funções por não cumprir os padrões de desempenho estabelecidos para a carga ao qual foi aprovado em concurso público. Essa medida

tem como objetivo garantir a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos à população, além de garantir que os servidores que melhoram em suas cargas sejam aqueles que apresentam qualificações e habilidades comprovadas para o trabalho. A necessidade de realizar avaliações de desempenho dos servidores públicos é reforçada pela Constituição Federal de 1988, que menciona no artigo 41 o regulamento de avaliação periódica dos servidores da União, Estados e Municípios, bem como as situações que podem levar à demissão por desempenho insatisfatório. (Brasil, 1998).

A permanência no serviço público no Brasil sempre foi tradicionalmente considerada um direito garantido após um estágio probatório que geralmente durava três anos. Nesse período, o servidor precisava comprovar suas habilidades e capacidade para o cargo. A Emenda Constitucional nº 19/1998 alterou essa perspectiva ao permitir a demissão com base em avaliações de desempenho, além de implementar diversas mudanças com o objetivo de modernizar e aumentar a eficiência da administração pública (Brasil, 1998).

A Emenda Constitucional nº 19/1998 determina que o servidor público com estabilidade somente poderá ser demitido por meio de uma decisão judicial definitiva, por um processo administrativo que garanta o direito à ampla defesa, ou através de uma avaliação de desempenho periódica, também com a devida ampla defesa assegurada. (Brasil, 1998).

A exoneração por inaptidão ocorre quando um funcionário público não apresenta o rendimento adequado para permanecer em sua posição. Esse procedimento geralmente é precedido por avaliações que mostram de forma contínua a insuficiência de habilidade ou aptidão do servidor em atender às suas obrigações. Freitas *et al.* (2017) enfatizam que a administração focada em competências é fundamental para reconhecer e aprimorar habilidades essenciais nos servidores, e a ausência dessas competências pode resultar na demissão.

A Lei nº 8.112/1990, que regula a situação dos servidores civis federais, determina que a exoneração pode ser efetivada tanto durante o período de experiência quanto após as avaliações de desempenho regulares. Essa legislação destaca a importância de um processo avaliativo justo e imparcial, garantindo ao servidor o direito de se defender adequadamente. Ademais, as avaliações precisam se basear em critérios objetivos e bem definidos, a fim de prevenir qualquer tipo de injustiça (Brasil, 1998).

A ausência de uma lei complementar que determina um conjunto de critérios inequívocos para avaliação de desempenho descreva os casos exatos de ineficiência como motivos para demissão na administração do serviço público brasileiro é, de fato, um dos vários desafios essenciais enfrentados pelo setor. Segundo Ferreira e Almeida (2021), essa insegurança jurídica impede a criação de sistemas eficazes e transparentes de gestão de desempenho tanto

de gestores quanto de servidores públicos. Eles enfatizam que a eficácia da administração pública depende diretamente de oportunidades de avaliar e gerenciar o desempenho do serviço público de forma objetiva e justa, com base em critérios claros e bem definidos.

Além disso, a possibilidade de incompatibilidade e subsequente falta de adequação em termos objetivos e claros para uma garantia ou demissão de uma carga pode levar à ansiedade e insegurança e reduzir o clima organizacional e a produtividade. Por outro lado, segundo Costa e Silva (2022), o preenchimento dessa lacuna por meio da promulgação de legislação não apenas define os critérios de avaliação de desempenho e demissão, mas também apoia o processo de aprimoramento da capacidade dos trabalhadores do setor público. Isso pode ser entendido por eles que, com a abordagem evolutiva, as deficiências profissionais refletidas na avaliação de desempenho seriam compensadas no progresso da qualidade do serviço público.

Nesse sentido, segundo Martins e Ferreira (2023), a ausência de normas federais bem definidas sobre o assunto não só levou o serviço público a ser mal governado, mas também permitiu que as desigualdades regionais de administração pessoal aumentassem. A falta de homogeneidade retrata uma contradição aos princípios de equidade, eficiência e justiça, conforme indicado pelos autores, pois enquanto algumas entidades aplicam modelos de avaliação realmente específicos e específicos, outras optam por abordagens menos extenuantes, criando falta de uniformidade.

Segundo Mazzilli (2017), a incompetência para o cargo pode ser revelada por tratativas de rotina. Estas podem ser realizadas nas ações do dia a dia do trabalho, no feedback de superiores e colegas e observações em relação ao desempenho das funções atribuídas. Caso o servidor público não se ajuste aos padrões estabelecidos para o cargo ou apresente ineficiências substanciais em seu desempenho, a administração pública pode decidir pela exoneração desse funcionário, iniciando o processo de demissão por decisão de incapacidade. Ressalta-se ainda que o servidor público deve ser formalmente informado sobre os motivos de sua inaptidão, com direito à ampla defesa e ao contraditório. Além disso, tendo o devido processo legal, o servidor pode interpor recurso administrativo da decisão de demissão.

A exoneração por inaptidão durante o estágio probatório constitui um procedimento administrativo que precisa ser baseado em critérios claros e objetivos, garantindo a integridade e a neutralidade do processo. Segundo Pereira e Marques Neto (2019), é essencial que as análises durante o estágio probatório sejam feitas de maneira minuciosa e equitativa, tendo em vista o contexto e as particularidades da função exercida pelo servidor.

Essas avaliações, conforme mencionado por Pereira (2018), normalmente contemplam fatores como frequência, disciplina, proatividade, eficiência e comprometimento. É

fundamental que esses processos assegurem o direito ao contraditório e à ampla defesa, permitindo ao servidor a oportunidade de se qualificar ou atualizar suas competências antes que uma decisão definitiva seja tomada, podendo levar à perda do cargo.

A falta de adequação durante o período probatório visa assegurar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos oferecidos à população. Segundo Pereira e Marques Neto (2019), manter funcionários inadequados pode afetar negativamente a eficiência e a confiança na administração pública, além de interferir no alcance das metas e propósitos das instituições.

Lopes (2023), enfatiza a importância de incluir os funcionários públicos na elaboração da legislação complementar, assegurando que as ações tomadas sejam justas e condizentes com as situações do serviço público, alegando que a contribuição dos servidores no processo legislativo é essencial para assegurar a legitimidade e a efetividade das regras criadas.

A exoneração por incapacidade no serviço público brasileiro pode causar efeitos profundos tanto para o trabalhador quanto para a instituição. De acordo com Silva e Gonçalves (2022), para o servidor afastado por inaptidão, essa circunstância pode trazer um grande abalo emocional, resultando em sentimento de frustração, diminuição da autoconfiança e dúvidas sobre o futuro na carreira.

Além de prejudicar a imagem e a autoconfiança do trabalhador, a instituição complica sua situação de reintegração ao mercado de trabalho. Também pode resultar em formas extremamente graves em relação à moralidade ou ao estado psicológico, especialmente quando o ato de descartar um trabalhador é considerado caprichoso ou injusto. De acordo com Silva e Mello (2013), a definição dos critérios de avaliação deve ser totalmente clara e transparente no momento da implementação do processo de desinvestimento para que nenhum trabalhador se sinta desanimado ou prejudicado. Quando os critérios não são definidos especificamente, ou ainda os trabalhadores não são bem informados, isso leva a um sentimento de dúvida e desconfiança crescente nos funcionários em relação ao processo de demissão. Isso pode prejudicar o ambiente organizacional e as políticas de eficácia da gestão de recursos humanos.

A incerteza quanto aos critérios usados para avaliar o trabalho tem o potencial de criar um ambiente instável e inseguro, onde os funcionários se sentem perpetuamente ameaçados com a perda de seus empregos porque não entendem claramente as expectativas de desempenho. Ela prejudica a autoestima e o propósito de um indivíduo, com a percepção de que uma atribuição foi injusta ou arbitrária e, portanto, pode definir a qualidade de vida de alguém. Evidências de pesquisas indicam que condições estressantes sustentadas podem resultar em transtornos de saúde mental como por exemplo, ansiedade, depressão. (Fleury; Fleury, 2011).

A ausência de uma orientação adequada e treinamento para o serviço público pode deixar o servidor mais suscetível a uma dispensa durante o estágio probatório. Conforme recomendado por Dutra (2016), a importância de programas de integração e formação para novos colaboradores vai além do aprimoramento de habilidades técnicas; envolve também o fortalecimento da resiliência emocional e a adaptação ao ambiente laboral. Portanto, as políticas de gestão de pessoas no setor público devem incluir o fornecimento de suporte emocional e uma orientação completa, especialmente no cenário em que um servidor demonstre não ter capacidade para exercer suas funções durante o estágio probatório.

O *feedback* construtivo, juntamente com a supervisão constante dos líderes, é essencial para que os colaboradores entendam onde podem evoluir e tenham diretrizes precisas para melhorar seu rendimento. Essa vigilância contínua possibilita reconhecer obstáculos e fornecer o apoio necessário para enfrentar os desafios (Figueiredo & Melo, 2023).

Além disso, os programas de desenvolvimento profissional se apresentam como uma alternativa eficaz para auxiliar os funcionários que lidam com dificuldades durante o período de experiência, abordando tanto questões técnicas quanto habilidades sociais, equipando-os com as aptidões necessárias para realizar suas atividades com eficácia (Gonçalves & Vieira, 2022).

Também é importante capacitar o suporte psicossocial para permitir que os funcionários administrem o estresse e as emoções resultantes de serem tecnicamente incapacitados de desempenhar suas funções no serviço público, fornecendo aconselhamento adequado à situação e mecanismos de enfrentamento adequado. Garantir uma cultura organizacional de suporte e respeito, portanto, gera o desenvolvimento de um local de trabalho amigável com canais abertos de compartilhamento de informações entre os trabalhadores e auxilia em programas de mentoria e coaching, fornecendo orientação individual e permitindo que as experiências específicas, beneficiando, portanto, o desempenho dos funcionários (Costa, 2023).

Nessa perspectiva, os servidores podem ser capacitados de maneira mais eficaz para enfrentar o estresse e as demandas do local de trabalho, utilizando abordagens que incluem gerenciamento de tempo, habilidades de comunicação e técnicas para resolver conflitos, além de métodos de autocuidado. Por outro lado, para a organização, as demissões por incapacidade podem acarretar consequências negativas. Conforme apontado por Oliveira (2021), a saída de um empregado por essa razão pode resultar em despesas vinculadas à seleção e capacitação de um novo funcionário, bem como influenciar a continuidade e a eficiência dos serviços oferecidos.

2.5 Estratégias de Desenvolvimento de Competências e Retenção de Talentos no Serviço Público

A fim de assegurar a eficácia e a qualidade nas atividades realizadas, é imprescindível a adoção de estratégias integralmente planejadas para o aprimoramento das habilidades e a manutenção de talentos no setor público. Isso envolve políticas de treinamento, valorização, salário justo e a promoção de uma cultura voltada para o desenvolvimento profissional. Conforme mencionado por Santos e Albuquerque (2022), a execução de programas de formação profissional é vital para fortalecer as competências dos servidores, preparando-os para os desafios de um ambiente de trabalho em constante mudança.

Silva e Oliveira (2021) observaram que a formulação de medidas para valorizar e proteger os servidores públicos por meio de programas que promovam a meritocracia, condições de trabalho saudáveis e não discriminatórias, além de fornecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira, mantém os servidores motivados e dedicados à instituição.

Outra estratégia importante é desenvolver políticas de desenvolvimento e benefícios complementares que valorizem o desempenho excepcional dos funcionários. De acordo com Castro e Lima (2023), um sistema de remuneração justo e transparente provavelmente aumentará o desempenho e o comprometimento dos funcionários e atrairá profissionais comprometidos, ao mesmo tempo em que reduzirá a rotatividade dos funcionários.

Criar uma cultura organizacional voltada para a valorização do aprendizado contínuo, a inovação e tecnologia e a cooperação são fundamentais para manter os talentos na organização. Almeida e Santos (2022) argumentam que líderes habilitados são peças-chaves na criação de um espaço de trabalho que encoraja e entusiasma, fazendo com que os funcionários se sintam valorizados e engajados. A prática de uma comunicação aberta e honesta, promover uma convivência pacífica e saudável entre os membros da equipe e oferecer oportunidades de participação nas decisões institucionais também são ações que garantem a permanência de bons funcionários.

Treinamento, educação e desenvolvimento pessoal, conforme focado por Mazzilli (2017), têm a probabilidade de atualizar habilidades e competências dos funcionários e também intensificar a motivação e o comprometimento com as atividades de trabalho por meio de investimentos no desenvolvimento profissional dos funcionários, não apenas participando às necessidades de aprendizagem dos funcionários, mas também fazendo com que os funcionários sintam que a organização é importante com eles no seu crescimento profissional.

De acordo com Silva e Gonçalves (2022), o principal objetivo desses programas é atualizar e aprimorar as habilidades técnicas e comportamentais dos funcionários para que sejam capazes de atender aos desafios e requisitos emanados de ambientes de trabalho dinâmicos. Algumas das áreas de administração pública, comunicação, liderança e criatividade, etc. são oferecidas pessoalmente, por meio de cursos, seminários, workshops, e-learning e outras formas também.

Tanto quanto os programas de treinamento formal, o aprendizado informal deve ser incentivado para o desenvolvimento da carreira dos funcionários. De acordo com Sambrook et al. (2019), oportunidades de aprendizagem no local de trabalho por meio de trabalho em equipe, rotação de tarefas, mentoria e coaching dão origem a uma aprendizagem experiencial e colaborativa que permite aos funcionários adquirir novas habilidades e competências de forma contextualizada e pertinente aos seus atos.

Além dos programas formais de formação, é fundamental incentivar o aprendizado informal para o avanço profissional dos funcionários. Segundo Sambrook et al. (2019), as oportunidades de aprendizado no ambiente de trabalho, como o trabalho em equipe, a rotação de funções, o mentoring e o coaching, oferecem experiências de aprendizado prático e colaborativo, permitindo que os funcionários adquiram novas habilidades e competências de maneira contextualizada e pertinente às suas atividades.

É essencial apoiar o aprimoramento de habilidades multifuncionais em, por exemplo, articulação clara, colaboração, resolução de problemas e pensamento crítico. Conforme observado por Choi et al. (2020), essas habilidades se mostram insuficientes para gerar sucesso no setor público e devem ser complementadas com programas especiais por exemplo, workshops sobre habilidades interpessoais, simulação de casos reais e cursos on line, entre outros.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico desta pesquisa foi elaborado para investigar a exoneração por inaptidão no estágio probatório com foco na gestão e avaliação de desempenho de servidores. Este capítulo detalha as etapas de coleta e análise de dados, justificando a escolha das metodologias. Optou-se por uma abordagem qualitativa devido à sua habilidade de aprofundar-se em fenômenos sociais e organizacionais complexos, particularmente em um cenário de gestão de recursos humanos.

Na intenção de mostrar um processo claro e estruturado do percurso metodológico deste estudo, a Tabela 1 contém as etapas principais do processo de pesquisa, os autores que fundamentam as escolhas metodológicas e as técnicas empregadas. Cada elemento metodológico é apresentado de maneira breve, mas oferecendo a compreensão das decisões adotadas ao longo da pesquisa

Tabela 1
Esquema da Abordagem Metodológica

Etapas	Autores	Tipos	Técnicas
Abordagem de Pesquisa	Creswell & Creswell (2020); Bechara & Van de Ven (2011)	Qualitativa, Descritiva	Estudo de caso para compreender estratégias gerenciais de avaliação e gestão de pessoas
Método de Pesquisa	Yin (2015); Vergara (2005); Alves (2023)	Estudo de Caso	Análise documental e entrevistas semiestruturadas.
Participantes e Aspectos éticos	Souza (2020); Resolução CNS (2012)	Gestores e membros de comissões	Seleção intencional de gestores envolvidos; Garantia de confidencialidade e TCLE
Coleta e Análise de Dados	Bardin (2016)	Entrevistas e Documentos	Gravação e transcrição de entrevistas; Análise de conteúdo.
Análise de Dados	Bardin (2016); Bechara & Van de Ven (2011)	Qualitativa	Análise de conteúdo.

O esquema da Abordagem Metodológica que foi elaborado acima (Tabela 1), assegurou um trabalho de investigação detalhado sobre as estratégias de gestão de recursos humanos na SEE/MG. Conforme Vergara (2005), a pesquisa é enriquecida ao situar o extenso

conhecimento existente, combinando com a análise de documentos e a revisão bibliográfica. Esta abordagem fortaleceu a base teórica do estudo e possibilitou identificar lacunas na literatura e oportunidades no campo da gestão de pessoas nas organizações públicas.

A universidade Unihorizontes disponibilizou o manual de "Diretrizes para Formatação de Dissertações", lançado em 2024, no qual se fundamentam nas normas da American Psychological Association (APA), 7ª edição, possibilitando que este estudo fosse realizado com base nas orientações contidos nele para a escrita, formatação e organização do trabalho acadêmico.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Considerou-se para essa pesquisa uma metodologia qualitativa descritiva, visando examinar detalhadamente as opiniões e vivências dos servidores públicos sobre o processo de avaliação de desempenho durante o estágio probatório. Creswell e Creswell (2020) defendem esse tipo de pesquisa como apropriada quando o objetivo é o de coletar dados de forma sistemática e padronizada, utilizando técnicas como questionários e entrevistas para garantir a consistência dos resultados.

Além disso, houve uma intenção deliberada de uso dessa metodologia no estudo de caso para abranger a complexidade do fenômeno em estudo, conforme evidenciado por (Yin 2015; 2018). Ao estudar os processos de exoneração por inaptidão no período do estágio probatório de servidores da SEE/MG, objetivou-se entender como se deu os processos de avaliação e se esta se mostrou ferramenta de apoio ao gerenciamento e decisão para a abertura de tais processos.

Dessa maneira, Yin (2018) corrobora com a importância do método para uma compreensão profunda das nuances, pois ele examina o cenário atual dentro do seu contexto de situações reais, principalmente quando os limites entre as características e o contexto observado não são claros, daí sua utilidade quando o pesquisador deseja entender os processos e as condições em um dado contexto em que ocorrem.

Ainda de acordo com os argumentos de Yin, a necessidade de estudos de caso desdobra da necessidade de entender fenômenos sociais mais complexos, o que permite detalhes que não são possíveis a partir de outras metodologias, daí sua importância na compreensão detalhada de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2015).

Já Ferreira (2009), apresenta uma fundamentação robusta para a investigação qualitativa, enfatizando a importância de analisar o contexto e aplicar métodos interpretativos para compreender o significado dos acontecimentos.

3.2 Sujeitos de pesquisa e objeto de estudo

Os sujeitos de pesquisa conforme definidos por Vergara (2015) são aqueles que fornecem os dados necessários para a realização do estudo, sendo assim, para essa pesquisa foram selecionados intencionalmente gestores públicos que possuem cargos de chefia e lideram equipes, membros da Comissão Permanente de Recursos da Unidade Central que analisam e deliberam a respeito de processos de exoneração e também os das Comissões de Avaliação de Desempenho, que junto com as chefias imediatas são responsáveis pelo acompanhamento e avaliação de servidores em estágio probatório na SEE-MG.

O objeto de análise foi a SEE-MG, órgão da administração pública direta. A unidade foi o Órgão Central, sede do Governo, localizada na Administrativa de Minas Gerais (CAMG): Rodovia Prefeito Américo Gianetti, s/n - Bairro Serra Verde - Belo Horizonte/MG - Prédio Minas – 11º Andar. Essa escolha se deu pela alta concentração nesse órgão de servidores com o perfil escolhido com o objetivo de garantir a validade e a relevância dos resultados obtidos, uma vez que tais sujeitos desempenham papéis fundamentais no contexto de gestão de pessoal, e, sendo assim, essas participações agregariam significativamente para a compreensão das questões relacionadas ao tema de estudo.

3.3 Procedimentos para coleta de dados

Para a composição dessa pesquisa foi estruturada a coleta de dados com base nos princípios metodológicos de Vergara (2005), que prioriza a riqueza e a profundidade das informações. O objetivo da pesquisa foi apoderar-se das vivências individuais dos participantes, por meio de entrevistas semiestruturadas, ajustadas para os estudos qualitativos que exigem flexibilidade na coleta de dados. Este formato, segundo Fonseca (2002) orienta a exploração do pesquisador tanto nas questões predefinidas quanto em relação aos temas imprevisíveis que surgem durante a conversa, proporcionando uma observação mais pertinente e aprofundada das práticas de gestão e avaliação as quais são submetidos os servidores da SEE/MG.

A opção foi por entrevistas semiestruturadas, que conforme corrobora Brinkmann (2018), permite uma exploração profunda das percepções dos participantes, mantendo a flexibilidade necessária para seguir novos tópicos que possam surgir durante as entrevistas.

A abordagem qualitativa foi muito bem empregada e aproveitada para a investigação sobre a avaliação de desempenho na SEE/MG, pois permitiu o aprofundamento nas questões subjetivas que surgiram durante a condução das entrevistas, além disso, serviu como uma ferramenta para aprimorar e fortalecer a credibilidade dos achados, como fundamentada nos princípios propostos por (Araújo et al. 2012).

O início da coleta de dados foi caracterizado pela aplicação de uma entrevista piloto, com o objetivo de testar a clareza e adaptabilidade da entrevista ao tema. Segundo Gil (2022), a validação do instrumento visa garantir que as perguntas sejam compreendidas pelos participantes, por isso é feita na fase de testes. Participaram dessa narrativa preliminar, a presidente e um membro suplente da Comissão Processante de Recursos Hierárquicos da secretaria, e após análise do resultado da entrevista foi identificado a necessidade de ajustes no questionário para que ele viesse contemplar algumas categorias presentes no instrumento de avaliação de desempenho dos servidores.

Nessa situação, foi comprovada a capacidade dos métodos qualitativos de perceber as características sutis e detalhes dos fatos humanos e organizacionais, conforme Creswell e Creswell (2020) destacam, possibilitando uma investigação completa, gerando fundamentos sólidos para entender as práticas e os desafios da gestão de pessoas.

Após o ajuste das entrevistas piloto, o próximo passo foi o agendamento das entrevistas junto as chefias e servidores selecionados, etapa que exigiu a obtenção do Termo de Anuência, com a autorização para o início deste processo e despachado pela ASU - Subsecretaria de Ensino Superior responsável por esse trâmite na SEE-MG. Esta etapa inicial foi essencial para buscar o comprometimento dos setores envolvidos, assim como facilitar o acesso aos participantes desta pesquisa, principalmente pelo fato de parte dos sujeitos de pesquisa serem chefias imediatas, o que demanda um agendamento baseado na disponibilidade escassa de tempo desses gestores. A importância desse planejamento, conforme enfatiza Vergara (2005), está na garantia de que o ambiente de pesquisa seja propício à coleta de dados e que os participantes possam contribuir de forma concreta e verdadeira.

A escolha dos participantes seguiu um modelo de amostragem intencional, selecionando especificamente gestores e membros de comissões que participam de avaliações de desempenho; critério considerado relevante, pois permitiu que a amostra fosse formada por servidores com experiência direta no tema da pesquisa, consentindo assim um estudo voltado

para as percepções e desafios da avaliação de servidores públicos no contexto organizacional da secretaria de estado de educação.

Após uma apresentação sobre o tema e das condições da entrevista, cada servidor que fazia parte da amostra foi convidado formalmente e pessoalmente a participar do estudo. A conversa individual sobre os objetivos e importância da pesquisa foi feita de maneira clara e objetiva, respeitando a concordância ou não em participar, atitudes que de acordo com Souza (2020) são essenciais para garantir a colaboração e o comprometimento dos participantes.

Dessa maneira, o agendamento das entrevistas foi feito em observância da comodidade e disponibilidade de tempo dos servidores, foi oferecida as opções para a realização das entrevistas de forma presencial, WhatsApp ou por meio da plataforma virtual *Google Meet*. O uso dessas ferramentas virtuais garantiu a participação dos servidores que foram selecionados e que, por razões de distância ou agenda, não podiam participar presencialmente.

Utilizou-se de dispositivos móveis equipados com ferramentas de gravação de áudio para a realização das entrevistas e, como medida adicional de segurança e confiabilidade dos dados, nas entrevistas virtuais, a gravação do vídeo foi feita pelo software OBS Studio juntamente com um gravador de áudio do celular, o que garantiu a precisão e a integridade dos dados coletados. O uso de tecnologias de gravação permitiu o registro correto das falas, o que permitiu em relação a transcrição das entrevistas, realizada por meio de um *software* de reconhecimento de fala, um conteúdo textual confiável e detalhado para análise posterior. A transcrição completa das entrevistas é uma das etapas principais em uma análise de conteúdo eficaz, ela garante que todos os detalhes e nuances das respostas dos participantes sejam preservadas e analisadas de forma correta (Bardin, 2016).

Na finalização de cada entrevista, foi oferecido um espaço para que os participantes pudessem manifestar de maneira livre suas opiniões, percepções e sugestões adicionais em relação ao tema pesquisado. Essa iniciativa facilitou o surgimento de alguns dados que não estavam inseridos no roteiro de perguntas do questionário, mas foram captados de maneira espontânea e que serviram para enriquecer a análise qualitativa, ampliando assim o propósito da investigação, segundo Bardin (2016). Por último, todo o processo, desde o convite para participação até o encerramento das entrevistas, foi conduzido com o mais alto rigor ético e metodológico. A obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) seguiu as recomendações da Resolução CNS (2012), atestando que a participação fosse totalmente voluntária e que as informações fornecidas pelos entrevistados fossem tratadas com confidencialidade. A triangulação dos dados obtidos com as entrevistas e as análises dos

pareceres, a flexibilidade metodológica e a análise cuidadosa garantiram a robustez e a validade dos dados e resultados.

Acrescentou-se à metodologia de coleta de dados uma análise documental criteriosa, que reuniu uma série de documentos como leis, decretos, resoluções, instrumentos de avaliações de desempenho, relatórios internos e indicadores de desempenho, conforme recomendado por Queiroz (2015). Os documentos analisados forneceram apoio fundamental para distinguir as práticas de gestão, utilizando avaliações de desempenho como instrumento de gestão de servidores e medição de desempenho e desenvolvimento profissional. Em consonância com a metodologia proposta por Yin (2015), a análise desses documentos facilitou o entendimento de discursos e achados neles contidos, esclarecendo as práticas e estratégias organizacionais implementadas pela instituição.

A pesquisa bibliográfica também foi fundamental nesse estudo, conforme argumentado por Fonseca (2002) ela é capaz de fornecer uma base teórica profunda e traçar conceitos-chave para sustentação do estudo das práticas de gestão e avaliação de desempenho de pessoas no âmbito do setor da educação. A coleta de dados documental completou as investigações com os dados referentes ao período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2023. As entrevistas foram realizadas presencial e virtualmente, entre os meses de novembro a dezembro de 2024.

Como servidora desta Secretaria o acesso aos dados foi facilitado, garantindo o anonimato dos participantes, conforme proposto por Araújo et al. (2012). A partir da identificação das fontes até a anuência aos protocolos éticos, a conduta sistemática da coleta de dados sustentou a aquisição de informações confiáveis, robustas, precisas e relevantes para a análise qualitativa e para as recomendações originadas deste estudo.

3.4 Técnicas de análise de dados

A avaliação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme indicado por Vaismoradi et al. (2016), que possibilita a identificação de padrões, categorias e temas constantes nas falas dos participantes. O programa NVivo foi empregado para facilitar a organização e a codificação dos dados, assegurando uma análise metódica e clara das informações. O processo de análise envolveu a transcrição das entrevistas, a codificação preliminar, a criação de categorias temáticas e a interpretação dos dados dentro do contexto teórico utilizado.

Prosseguiu-se então com a análise de conteúdo que seguiu as etapas propostas por Bardin (2016), começando com a leitura detalhada e extenuante das transcrições, seguida da categorização e codificação dos dados. As categorias resultantes foram analisadas de acordo com sua frequência e importância, o que possibilitou uma ampla compreensão das percepções dos gestores e membros de comissões sobre o processo de avaliação de desempenho implementado na SEE/MG.

Com o objetivo de garantir a qualidade das informações coletadas, foram adotadas várias abordagens, como a triangulação de fontes, análises por especialistas e avaliações de confiabilidade, conforme mencionado por Noble e Smith (2015). A triangulação, que abrange a obtenção de dados a partir de diferentes agrupamentos de participantes, foi aplicada para confirmar a coerência das informações, enquanto as análises por especialistas ajudaram a reduzir possíveis vieses de interpretação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo tem como finalidade descrever, interpretar e analisar os dados coletados, utilizando a análise documental dos pareceres de inaptidão escolhidos para a pesquisa, além das entrevistas semiestruturadas com os gestores e integrantes das comissões de avaliação de desempenho que participam do estágio probatório dos servidores da SEE/MG.

A metodologia de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), foi empregada para organizar e interpretar, sistematicamente, os dados qualitativos constantes nesses 14 pareceres e nas entrevistas. O objetivo foi compreender as narrativas presentes nesses documentos, buscando sentidos e significados que contribuíssem para a análise do papel da avaliação de desempenho como instrumento de apoio ao gerenciamento da exoneração por inaptidão no estágio probatório.

4.1 Dados Demográficos e Perfil dos Entrevistados

Para este estudo, foram também entrevistados onze servidores, sendo seis gestores e cinco membros de comissões diretamente envolvidos nas avaliações de desempenho da SEE-MG. Conforme apontado na Tabela 2, os sujeitos desta pesquisa se encontram lotados no Órgão Central, e Superintendências.

O convite para a participação dos gestores foi feito presencial e, posteriormente, após a confirmação, fez-se o agendamento de encontros presenciais ou virtuais pelo Google Meet. Ao todo, foram convidadas 15 pessoas a para responderem o questionário de entrevistas deste estudo, das quais somente 12 responderam confirmando a disponibilidade e, ao final, se concretizou a participação de onze entrevistados, pois um destes alegou indisponibilidade de agenda.

Tabela 2
Perfil dos entrevistados

Código	Entrevistado	Idade	Gênero	Tempo de Serviço (anos)	Local de trabalho	Cidade/Região
E1	Gestor /Chefia imediata	Entre 31 a 40	Masculino	Entre 5 a 10	Órgão Central	Belo Horizonte
E2	Gestor /Chefia imediata	Entre 31 a 40	Feminino	Entre 5 a 10	SRE Metrop A	Belo Horizonte
E3	Gestor/Chefia imediata	Entre 41 a 50	Feminino	Entre 10 a 15	Órgão Central	Belo Horizonte
E4	Gestor /Chefia imediata	Entre 31 a 40	Masculino	Entre 10 a 15	Órgão Central	Belo Horizonte
E5	Gestor /Chefia imediata	Entre 51 a 60	Feminino	Mais de 20	Órgão Central	Belo Horizonte
E6	Gestor /Chefia imediata	Entre 31 a 40	Masculino	Entre 5 a 10	Órgão Central	Belo Horizonte
E7	Membro de comissão	Entre 31 a 40	Feminino	Entre 10 a 15	Órgão Central	Belo Horizonte
E8	Membro de comissão	Entre 41 a 50	Masculino	Entre 10 a 15	Órgão Central	Belo Horizonte
E9	Membro de comissão	Entre 51 a 60	Feminino	Mais de 20	SRE Metrop B	Belo Horizonte
E10	Membro de comissão	Entre 41 a 50	Feminino	Entre 10 a 15	SRE Metrop B	Belo Horizonte
E11	Membro de comissão	Entre 31 a 40	Feminino	Entre 5 a 10	Órgão Central	Belo Horizonte

A análise do perfil dos entrevistados detalhados na Tabela 2, apresenta um grupo diversificado de gestores e membros de comissões, com diferentes níveis de experiência e tempo de serviço na SEE/MG. A maioria dos entrevistados (45,55%) possui idade entre 31 e 40 anos, indicando que a equipe é composta por profissionais em uma fase intermediária de suas trajetórias. Os demais respondentes se dividem entre as faixas etárias de 41 a 50 anos (27,27%) e 51 a 60 anos (18,18%). Em relação ao tempo de serviço público, há um equilíbrio entre a maioria dos entrevistados, sendo que 45,45% tem até 10 anos de atuação e 54,55% entre 10 e 20 anos no serviço público. Essa vasta experiência sugere um conhecimento aprofundado dos processos institucionais, além de uma combinação de competências em gestão de pessoas e uma capacidade de contribuir com informações valiosas sobre o assunto em análise.

4.2 Análise dos Processos de Inaptidão

O capítulo oferece uma avaliação dos pareceres que indicam a inaptidão de servidores públicos da SEE-MG durante o estágio probatório, utilizando a avaliação de desempenho como a principal ferramenta. A análise é organizada em torno de quatro critérios que fazem parte da avaliação; desenvolvimento profissional, relações interpessoais, compromisso com a profissão e a instituição, além de habilidades e competências técnicas.

Com o objetivo de estruturar os dados de forma sistemática, foram realizadas categorização e subcategorização dos dados obtidos dos pareceres, seguindo os fundamentos da análise de conteúdo propostos por Bardin (2016). Esse processo permitiu a identificação de padrões e inter-relações entre os critérios, possibilitando a investigação a respeito dos critérios, métodos e práticas empregados na avaliação dos servidores, assim como a identificação dos principais fatores que afetam o processo de exoneração durante o estágio probatório na SEE-MG.

Para a pré-análise, elaborou-se a Tabela 3, que seguiu os princípios de análise de conteúdo sugeridos por Bardin (2016), objetivando a estruturação sistemática dos dados, de modo a simplificar a compreensão dos resultados.

Tabela 3

Índices da Pré-análise – Pareceres

Código	Tema principal	Explicação
DP 01	Desenvolvimento Profissional	Este tema avaliou a progressão do servidor em relação às competências e habilidades esperadas para o cargo Silva e Martins (2021), Garibotti (2018).
RI 02	Relacionamento Interpessoal	Buscou analisar a qualidade das interações do servidor com colegas, superiores, subordinados e público Silva e Costa (2021), Vasconcellos e Almeida Junior (2022).
CP 03	Compromisso Profissional	Avaliou o nível de comprometimento do servidor com suas responsabilidades, a instituição e o serviço público Carvalho Filho (2023), Di Pietro (2019).
HT 04	Habilidades Técnicas	Verificou a capacidade do servidor em utilizar as habilidades e técnicas específicas necessárias para o desempenho do cargo Spencer e Spencer (1993), Brasil (2006).

A análise preliminar, apresentada na Tabela 3 e complementada pela Tabela 4, ressalta os tópicos emergentes presentes nos instrumentos utilizados na avaliação de desempenho. Na Tabela 3, os principais tópicos são organizados em categorias e subcategorias, o que possibilitou uma investigação detalhada do conteúdo, fundamental para reconhecer padrões, significados e conexões entre os dados, além de proporcionar uma estrutura sistemática que ajudou a evidenciar significados complexos (Bardin, 2016). A classificação apresentada na Tabela 4 seguiu as linhas teóricas dos autores abordados no estudo, garantindo que a análise estivesse alinhada com os objetivos da pesquisa.

Tabela 4

Lista de Categorias Empregadas na Análise – Pareceres

Código	Tema Principal	Tema Secundário	Explicação
DP 01	Desenvolvimento Profissional	Domínio das Atribuições do cargo	Discute a capacidade de executar as tarefas inerentes ao cargo com proficiência e conhecimento técnico Garibotti (2018).
		Iniciativa e proatividade	Discute a capacidade do servidor em adaptar-se às exigências e desafios do ambiente laboral, evidenciando proatividade, versatilidade e abertura a inovações e procedimentos. (Silva, 2015).
		Busca por aprimoramento profissional	Avalia o interesse e disposição do servidor em investir em investir em seu crescimento profissional, engajando-se em cursos, workshops e outras experiências que favoreçam seu desenvolvimento. (Dutra, 2016)
		Comunicação eficaz	Avalia a capacidade do servidor de se comunicar de forma clara, objetiva e respeitosa com colegas, superiores, subordinados e o público em geral. (Choi et al., 2020).
RI 02	Relacionamento Interpessoal	Trabalho em equipe	Avalia a habilidade do servidor de interagir de forma positiva e construtiva com os demais, demonstrando empatia, assertividade e capacidade de trabalhar em equipe. (Ford et al., 2018).
		Respeito e Ética	Analisa a conduta do servidor no ambiente de trabalho, considerando aspectos como ética, respeito, profissionalismo e postura adequada. (Silva & Martins, 2021).
		Gerenciamento de Conflitos	Discute a habilidade do servidor de lidar com divergências e conflitos de forma construtiva (Bracken et al., 2016).
		Pontualidade e Assiduidade	Analisa a regularidade e a assiduidade do servidor no trabalho, evidenciando seu comprometimento com as obrigações e com a eficácia da organização. (Pereira, 2018).
CP 03	Compromisso Profissional	Observância de Normas e Regulamentos Comprometimento com os Objetivos da Instituição	Avalia o conhecimento e a observância, por parte do servidor, das normas, regulamentos e procedimentos da instituição. (Mazzilli, 2017). Discute a capacidade do servidor de antecipar as necessidades do trabalho, buscando soluções e propondo novas ideias e iniciativas. (Brasil, 2018).

Tabela 4*Lista de Categorias Empregadas na Análise – Pareceres*

Código	Tema Principal	Tema Secundário	Explicação
HT 04	Habilidades Técnicas	Domínio Técnico	Explora o conhecimento técnico do servidor em relação à sua área de atuação, evidenciando sua experiência e habilidade em utilizar seus conhecimentos de forma efetiva. (Freitas et al., 2017).
		Aplicação de Ferramentas e Tecnologias	Avalia a capacidade do servidor de utilizar as ferramentas e tecnologias necessárias para o desempenho de suas funções. (Oliveira & Santos, 2022).
		Solução de Problemas	Avalia a capacidade do servidor em identificar, analisar e solucionar problemas, utilizando seus conhecimentos e habilidades e disponibilidade para encontrar soluções. (Fleury e Fleury 2011)
	Habilidades Técnicas	Organização e Planejamento	Analisa a capacidade de organizar as tarefas, definir prioridades, gerenciar o tempo, elaborar planos de ação e executar as atividades de forma eficiente. Oliveira e Santos (2022)

4.3. Desenvolvimento Profissional (DP01)

Essa categoria expressa a habilidade do servidor em desenvolver seus conhecimentos, competências e comportamentos de acordo com as exigências da função, visando um aperfeiçoamento constante e adaptando-se às alterações do ambiente laboral (Brasil, 2006; Silva, 2015). Avalia se o servidor mostrou proatividade ao buscar evolução profissional e se implementou as habilidades adquiridas em sua atuação, contribuindo para a eficácia e excelência dos serviços oferecidos.

4.3.1. Domínio das atribuições do cargo (DP01.1)

Analizou-se se o servidor demonstrou conhecimento e capacidade técnica para executar as tarefas inerentes ao cargo, conforme descrito no edital do concurso e nas normas da instituição.

"Executa as ações sem propriedade de conhecimentos específicos das atribuições do cargo. Limitações em relação ao domínio das atribuições do cargo [...] talvez não tenha executado todas as atividades dentro do esperado". [...] "A presidente da comissão afirmou já ter informado os pontos para a entrevistada no decorrer do ano, assim como realiza as devidas solicitações dos demais servidores no momento em que são necessárias. (Parecer 1).

“Dessa forma, esta comissão entende, que a servidora não consegue desempenhar satisfatoriamente suas funções do cargo de Especialista em Educação/Supervisão Escolar e que a chefia imediata, juntamente com outros profissionais da escola, se empenhou em auxiliar, instruir e orientar a supervisora e mesmo com a ajuda e contribuição disponibilizadas e até mesmo com a entrada de outra especialista para o turno noturno, a qualidade do trabalho da especialista não apresenta melhorias” (Parecer 13)

O servidor iniciou o trabalho no serviço de protocolo, em substituição ao servidor responsável pelo setor que estava em férias, mas apresentou dificuldades na execução das tarefas do setor [...]“As atividades desse setor não foram desenvolvidas pelo servidor devido às suas dificuldades e dúvidas, apesar das tentativas da equipe em ajudá-lo a saná-las” (Parecer 14)

“Todavia, a própria servidora reconhece, que tem baixo desempenho profissional, quando pretendeu 55 pontos no pedido de reconsideração. Aliado a isso, reconhece que não tem experiência com o ensino fundamental de 1º ao 5º ano, apesar de se esforçar diariamente para isso” (Parecer 8)

Os relatos constantes nos Pareceres 1, 13, 14 e 8 mencionados revelaram que, em várias situações, os funcionários enfrentaram dificuldades para realizar as atividades essenciais de sua função e não buscaram desenvolver suas habilidades profissionais, mesmo após terem recebido orientações e suporte da equipe pedagógica e da administração da escola. As deficiências se mantiveram durante o período de estágio probatório, evidenciando a inadequação para o cargo. A falta de competência nas responsabilidades associadas ao cargo pode ser um sinal de inaptidão, como afirmam Pereira e Marques Neto (2016), que enfatizam a relevância da habilidade do servidor em contribuir para os objetivos da instituição.

4.3.2. Iniciativa e Proatividade (DP01.2)

Apurou-se se o servidor demonstrou engajamento, autonomia e proatividade na busca por soluções e aprimoramento de suas práticas, agindo de forma independente para solucionar problemas e propor novas ideias.

“Limitações em liderar e adquirir autonomia e atitudes frente às demandas propostas” (Parecer 1)

“Não se prontifica dos serviços junto aos colegas de equipe” (Parecer 1)

“as ações em seu trabalho estavam relacionadas a ações de outros (vice-diretores, diretora, especialistas e professores), os quais precisavam atuar proximamente à entrevistada para lembrá-la de executar suas funções” (Parecer 1)

“Tem dificuldades em obedecer às ordens da chefia e seleciona as atividades conforme sua própria conveniência e não a bem do serviço público” (Parecer 4)

Os relatos constantes nos Pareceres 1 e 4 ressaltaram a ausência de iniciativa e proatividade entre os servidores avaliados, qualidades essenciais para o desempenho das funções ocupadas. A carência dessas habilidades pode ser um elemento definitivo para a

demissão, conforme apontado por Mazzilli (2017), que enfatiza a importância de os servidores apresentarem atitudes proativas e procurarem soluções para os obstáculos enfrentados durante o período de estágio probatório.

4.3.3. Busca por aprimoramento profissional (DP01.3)

Analisou-se se o servidor demonstrou interesse em se atualizar profissionalmente, participando de cursos, eventos e outras atividades que contribuíram para o desenvolvimento de suas competências.

“Executa as ações sem propriedade de conhecimentos específicos das atribuições do cargo. Limitações em relação ao domínio das atribuições do cargo [...] ”talvez não tenha executado todas as atividades dentro do esperado” [...] “A presidente da comissão afirmou já ter informado os pontos para a entrevistada no decorrer do ano, assim como realiza as devidas solicitações dos demais servidores no momento em que são necessárias.” [...] “Apresento justificativas pela não obtenção de pontuação mínima exigida nas avaliações de desempenho advindas da pandemia do COVID-19 que dificultou e provocou mudanças bruscas na forma de trabalho” (Parecer 1)

“De acordo com a documentação apresentada no processo, o servidor foi acompanhado em todos os períodos avaliatórios e orientado pela equipe pedagógica em relação ao planejamento das aulas, elaboração do Plano de Aula e metodologias utilizadas” [...]“ Como foram apresentadas várias atas de acompanhamento, orientação e advertência ao professor sem melhorias, a situação foi levada ao colegiado que votou em unanimidade para que o mesmo deixasse as aulas de extensão para que com menos turmas o servidor conseguisse fazer um trabalho mais efetivo de ensino aprendizagem” [...] “ Os alunos alegam falta de domínio e explanação do conteúdo pelo professor ” [...]“As considerações feitas são de que ele não acatou as propostas, dificultando o trabalho pedagógico, contribuindo para o baixo desempenho dos alunos de todas as turmas que ministra aulas. Portanto, não houve aprimoramento dos conhecimentos e desenvolvimento profissional” [...]“ O servidor não apresentou nenhuma documentação que comprove ações, cursos e treinamentos para a contribuição do seu desenvolvimento profissional. (Parecer 9)

Os relatos constantes nos Pareceres 1 e 9 indicaram que os funcionários não manifestaram vontade de desenvolver suas competências e saberes, o que ajudou a evidenciar a falta de aptidão para suas funções. A busca por aperfeiçoamento profissional é crucial tanto para o crescimento do servidor quanto para a excelência dos serviços oferecidos. Dutra (2016) ressalta a relevância da administração de recursos humanos e do aprendizado contínuo na carreira.

4.4. Relacionamento Interpessoal (RI02)

Trata da qualidade das interações do servidor com colegas, superiores, alunos e o público em geral. Revela a habilidade de estabelecer e preservar relações interpessoais saudáveis, fundamentadas no respeito, na ética e na cooperação, o que resulta em um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo (Choi et al., 2020). Esta categoria investigou se o servidor apresentou atitudes de respeito, ética e colaboração em suas interações, favorecendo um ambiente laboral favorável e produtivo.

4.4.1. Comunicação Eficaz (RI02.1)

Analizou-se a habilidade do profissional em se comunicar de maneira clara, respeitosa e assertiva, empregando uma linguagem apropriada e produtiva, além de evidenciar competências de escuta ativa e empatia nas interações com os demais colegas de trabalho, superiores hierárquicos e público em geral. (Dutra, 2016).

“Anexo aos documentos enviados, consta cópia de um Boletim de Ocorrência registrado pelo responsável de um aluno de 7 anos de uma escola da rede estadual que, ao buscar seu filho na escola, presenciou a professora batendo na mesa onde a criança estava, fechando o caderno. O responsável questionou o comportamento da professora que respondeu que o solicitante era mal educado e que não deveria entrar na sala de aula. O responsável informou que era a segunda vez que a professora tinha esse tipo de comportamento com seu filho em sala de aula. (Parecer 10)

A falta de uma comunicação eficaz e respeitosa, conforme mencionado no Parecer 10, destaca a importância de se criar manter diálogos que favoreçam relações interpessoais saudáveis, como argumenta Dutra (2016). A comunicação que é assertiva, transparente e respeitosa previne brigas e desentendimentos, além de criar um ambiente de trabalho equilibrado.

"Conflitos entre colegas e gestão escolar na compreensão das atribuições do cargo. " [...]"Servidor retirado da sala de aula por agressões verbais e físicas a alunos. " [...]"Várias atas registradas por agressões verbais e com postura intimidatórias a alunos e colegas de trabalho. " [...]"Boletim de ocorrência policial por agressão física (empurrões, arranhões e apertos com força em braços e cintura de alunos)" [...]"Registros no Sistema de Registro de Violência da SEE" [...]"A direção da escola tenta de várias maneiras a mediação e orientação junto ao professor, mas percebemos uma dificuldade na comunicação, pois ele distorce as situações e não permite que seja feita uma auto avaliação das situações problemas." [...]"Risco

iminente de novas agressões e até outras situações mais graves”[...] “Não interage nos projetos da escola nem com os colegas de trabalho. (Parecer 11)

O Parecer 11, ao revelar várias circunstâncias de conflito e hostilidade de um servidor, evidencia a seriedade da inadequação na comunicação e a urgência de uma intervenção institucional. Choi et al. (2020) enfatizam, ao discutirem a relevância das interações pessoais no setor público, a necessidade de uma cultura organizacional que estimule o diálogo e a resolução pacífica de conflitos.

4.4.2. Trabalho em equipe (RI02.2)

Trata-se da capacidade de trabalhar uns com os outros, dividindo conhecimentos, deveres e recursos, criando e incentivando um ambiente de trabalho positivo, respeitoso e cooperativo, cujo objetivo é o de atingir metas coletivas (Freitas et al., 2017). Foi avaliado se o servidor apresentou a habilidade de cooperar com seus pares, trocando informações, responsabilidades e recursos, e ajudando a criar um ambiente de trabalho favorável.

"Limitações em liderar e adquirir autonomia e atitudes frente às demandas propostas [...] Não se prontifica dos serviços junto aos colegas de equipe " [...] “ Preciso despertar nos alunos o respeito e o reconhecimento em relação ao meu trabalho, uma vez que ainda não os possuo na prática cotidiana” [...] “ as ações em seu trabalho estavam relacionadas a ações de outros (vice-diretores, diretora, especialistas e professores), os quais precisavam atuar proximamente à entrevistada para lembrá-la de executar suas funções. (Parecer 1)

A falta de colaboração e iniciativa, como descrita no Parecer 1, prejudica o trabalho em equipe e demonstra a necessidade de desenvolvimento de habilidades de comunicação e colaboração, como defendido por Freitas et al. (2017).

"Ao invés de expor a dificuldade, a entrevistada não dava retorno às solicitações e não informava o status das atividades, deixando a equipe sem saber como prosseguir" (Parecer 1)

“A servidora apresentou durante o ano de 2019 um comportamento de conflito com todo o grupo de servidores da escola. ” [...] “A servidora não disponibiliza nenhum canal de comunicação com a escola dificultando o contato da gestão com a mesma. ” (Parecer 5)

"A servidora não interagia com o coordenador e professores da Educação Integral para maior engajamento do plano de trabalho; " [...] “Se recusava a participar das atividades do turno noturno, mesmo sendo advertida verbalmente da importância de sua participação” [...] “Não participava ativamente das reuniões de pais, não cumprindo as normas legais e não pactuando com o professor no momento das informações relativas a aprendizagem do aluno junto aos seus responsáveis” (Parecer 8)

As recusas em se envolver em atividades e em contribuir com o grupo, conforme mencionado nos Relatórios 1, 5 e 8, evidenciam a necessidade de uma cultura organizacional que promova a valorização do trabalho coletivo e da colaboração entre os colaboradores. Bracken et al. (2016), ao argumentar a favor da avaliação 360 graus, enfatizam a relevância do retorno de diversos integrantes da equipe para reconhecer as qualidades e os aspectos que precisam ser aprimorados.

4.4.3. Respeito e ética (RI02.3)

Comportamento que envolve respeitar os outros com dignidade, amabilidade e profissionalismo, demonstrando integridade, honestidade, equidade e responsabilidade nas relações com colegas, superiores, estudantes e a comunidade em geral. (Silva & Gonçalves, 2022). Foi analisado se o servidor manteve essa abordagem ao interagir com os demais, adotando uma conduta pautada na dignidade, cortesia e princípios éticos.

"O servidor afirma ter bom relacionamento com alunos, menos com alunos que desrespeitam e as vezes grita porque fica nervoso, não grita toda hora, só quando precisa" [...] "Diz que não tem motivo para os alunos terem medo, pois mesmo quando bateu na mesa, não foi forte" [...] "Ao invés de expor a dificuldade, a entrevistada não dava retorno às solicitações e não informava o status das atividades, deixando a equipe sem saber como prosseguir" [...] "Diz que reage só quando é desrespeitado pelos alunos." [...] "Diz que pede por favor e diz que aguentou os alunos o ano inteiro " [...] "Diz que a aluna que o acusou de assédio fez um complô contra ele" [...] "Diz que tem coisa injusta acontecendo com ele, por exemplo tentou resolver as coisas com os alunos numa boa, mas discutiu e gritou com os alunos porque eles disseram que não iriam fazer a prova de recuperação " [...] " Sobre a ata de 2014, por ter se exaltado com aluno, quatro atas de 2015, dezessete ata de 2016 por motivos diversos, treze atas até o momento em 2017, por motivos diversos e mais um termo de ajustamento disciplinar por causa da acusação de assédio " [...] "Em 25 de abril de 2018, foi solicitada a presença da polícia militar pela supervisora, do período da manhã, devido à agressividade do professor, conforme registro em boletim de ocorrência. (Parecer 2)

As atitudes descritas no Parecer 2 demonstram a falta de respeito e ética por parte do servidor. A importância do respeito e da prática de atitudes éticas no serviço público, como defendido por Silva & Gonçalves (2022), são garantias de um ambiente de trabalho positivo e da oferta de serviços de qualidade à comunidade.

"Apesar de ser respeitosa com todos no seu ambiente de trabalho e respeitar as instâncias hierárquicas, sua posição de hierarquia quanto ao aluno não se dá de

maneira adequada, uma vez que ela não se posiciona como educadora e sim como "colega" de seus educandos. " [...] "No critério II, item 3, a servidora está presente cumprindo sua carga horária, mas não tem iniciativa de se envolver com as atividades desenvolvidas na escola. (Parecer 12)

A dificuldade da servidora em se posicionar como educadora, conforme descrito no Parecer 12, evidencia a incapacidade de prever as demandas do trabalho e a falta de comprometimento na procura por respostas para os obstáculos enfrentados. (Brasil, 2018)

4.4.4. Gerenciamento de Conflitos (RI02.4)

Analizou-se a capacidade do servidor em lidar com situações de conflito de forma construtiva, buscando soluções pacíficas e respeitando a opinião dos envolvidos.

"O servidor atende os itens que engloba os princípios éticos de relacionamento, cordialidade e também de assiduidade. " [...] " Quanto ao cumprimento das normas, decisões pactuadas e contribuição para a aprendizagem por meio de atividades diferenciadas, o servidor não apresentou nenhuma documentação comprovando interação ou projetos junto a escola, famílias e comunidade que contribuíssem para melhoria da aprendizagem, recreação e convivência" [...] "Em relação a interação com os alunos, como o mesmo alega, os trata como filhos e eles como pai, tratamento esse que gerou insatisfação em várias turmas como exemplo (anexados ao processo) relatos dos alunos de que o professor dá o livre arbítrio para os alunos comentarem sobre sua vida pessoal, deixando de dar aula pra comentar sobre seu relacionamento pessoal também" [...] " Nas últimas provas, ele mandou os alunos levarem as provas pra terminarem em casa. Essas atitudes contribuem para a indisciplina na sala de aula e desmotivação dos alunos. (Parecer 9)

A dificuldade que o servidor enfrenta ao atender as exigências dos alunos e da instituição, conforme mencionado no Parecer 9, destaca a urgência de aprimorar competências relacionadas ao gerenciamento de conflitos, conforme sugerido por Bracken et al. (2016). Abordar conflitos de maneira construtiva, promovendo o entendimento das partes e a tranquilidade é fundamental para preservar um ambiente de trabalho saudável e para solucionar problemas de maneira eficaz.

"De acordo com os relatos, a vice diretora, diretora, bibliotecárias e professores são obrigados a assumir o trabalho da servidora e depois de tudo pronto ela aparece e se apossa das ideias, se apropria como mentora intelectual das tarefas feitas pelos colegas que se sentem usados. Que tal fato acontece desde a sua chegada na escola". (Parecer 13)

A conduta da funcionária, conforme exposto no Parecer 13, ao se apropriar das contribuições dos outros, evidencia a ausência de ética e consideração, prejudicando a

colaboração em grupo e a boa convivência no local de trabalho. Ela não demonstra a capacidade de lidar com diferenças e desentendimentos de maneira construtiva, evitando buscar soluções pacíficas e acordadas que mantenham o respeito mútuo e a harmonia no ambiente profissional (Bracken et al., 2016).

Os depoimentos frequentes nos pareceres dos servidores em análise revelam condutas desrespeitosas, antiéticas e hostis, comprometendo a segurança física e emocional dos estudantes e dos colegas. A habilidade de lidar com conflitos é fundamental para preservar um ambiente profissional saudável, conforme destacado por Rodrigues e Lima (2023), que discutem os desafios da mediação de conflitos no setor público. Comportamentos inadequados e a ausência de respeito foram elementos definitivos que levaram à elaboração dos pareceres de incapacidade.

4.5. Compromisso Profissional e Institucional (CP03)

Avalia o nível de conformidade do servidor em relação aos valores, regulamentos e metas da instituição, evidenciando seu empenho nas atribuições, sua ética e seu envolvimento com a missão e os fundamentos da gestão pública (Costa & Oliveira, 2020). Essa categoria tem como objetivo examinar se o servidor apresentou responsabilidade, frequência, pontualidade e integridade em suas atividades, agindo de maneira alinhada aos princípios e diretrizes da instituição.

4.5.1. Assiduidade e Pontualidade (CP03.1)

Revela a responsabilidade do servidor em comparecer e estar à disposição para suas atividades nos horários definidos, cumprindo sua carga horária por completo e chegando no horário estipulado, evidenciando seu comprometimento com suas funções. A frequência e a pontualidade são condições fundamentais para o desempenho de qualquer cargo público, conforme estabelecido na Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).

"Muita dificuldade para cumprir os prazos de entrega dos documentos" [...] "Não conseguiu melhorar ainda a parte da entrega de documentos" [...] "Em março de 2018, o professor teve uma ata registrada por falta de pontualidade, pois estava chegando atrasado frequentemente no período da manhã. " [...] "Em 10 de maio, conforme ata, o professor não cumpriu o prazo de preenchimento do diário digital das turmas do período noturno e não havia entregado o planejamento anual. " [...] "Em 23 de maio de 2018, foi feito um registro pelo diretor da má conduta do servidor ao descumprimento do estatuto do pessoal do magistério público do Estado

de Minas Gerais, em que só foi possível o encerramento do ano de 2017 devido ao trabalho das supervisoras que lançaram no diário digital as informações que deveriam ter sido inseridas pelo professor. Esta atitude do professor quase impossibilitou a abertura do ano letivo de 2018. ” [...] “Em 17 de julho, conforme ata, o professor solicitou a presença dos alunos às 7h para realização de prova de recuperação, e não compareceu para aplicação. O professor chegou à escola, 9h15m.”. No mesmo dia, foi feita uma ata pelo descumprimento do prazo do preenchimento do diário digital. ” [...] “Do período noturno, o servidor lançou, pouco após o prazo, frequência, matéria lecionada e nota das EJAS I e III, porém, não lançou matéria lecionada e frequência do primeiro, segundo e terceiro anos regulares, referentes ao primeiro e segundo bimestres de 2018. Informou à escola, apenas as notas. (Parecer 02)

A falta de assiduidade e pontualidade, principalmente em escolas que se caracterizam pelo ambiente dinâmico como descrito no Parecer 02, compromete o funcionamento da instituição e demonstra a falta de compromisso profissional, como apontado por Brasil (1990).

“O servidor deixou de comparecer à escola, sem nada justificar, no dia 3 de maio e assim permaneceu, por mais de trinta dias consecutivos, inclusive, sem ter lançado qualquer registro no Diário Eletrônico e sem ter assinado o livro de ponto, apesar de ter sido solicitado a fazê-lo pela supervisora e pela” [...] “Questionado por e-mail (em 5 de maio) sobre o não lançamento dos registros das aulas, frequência e notas dos alunos do primeiro bimestre no Diário Eletrônico, bem como sobre suas faltas injustificadas, respondeu, informalmente, por WhatsApp, cuja mensagem segue transcrita: “Continuo minha greve de fome em casa, estou sendo gravado por alunos enquanto leciono e os vídeos estão sendo divulgados em grupos de WhatsApp.” E não retornou à escola ” [...] “Após mais de 30 dias de faltas consecutivas (pelo que já foi instaurado processo de Abandono de Cargo), o servidor retornou às atividades nesta unidade escolar em 12 de junho e, a cada turma em que ele adentrava para dar aula, os estudantes se retiravam da sala e se dirigiam à Direção para se queixar de suas falas impróprias ” [...] “ Eram relatos de suposta intolerância religiosa, ofensas, grosserias, falas sem sentido, atitudes que tem assustado os estudantes de tal modo, que os mesmos estão com medo de continuar assistindo às aulas dele, receosos por sua integridade física ” [...] “ Ressalta-se que tudo foi registrado nas atas de atendimento dos alunos, que seguem em anexo” (Parecer 03).

A não observância dos horários estabelecidos e a falta não justificada do funcionário por um período superior a 30 dias, conforme indicado no Parecer 03, caracteriza abandono de função, ademais evidencia o desinteresse pela instituição e pelo serviço público, ocasionando efeitos prejudiciais aos outros profissionais que ficam sobrecarregados e interfere negativamente na qualidade do atendimento e ensino (Pereira, 2018).

4.5.2. Observância de Normas e Regulamentos (CP03.2)

Reflete a conduta ética e responsável do servidor ao desempenhar suas atividades, mostrando integridade, honestidade, equidade e adesão às normas e princípios da instituição e da administração pública (Silva & Gonçalves, 2022). Foi avaliado se o servidor exibiu entendimento e consideração pelos regulamentos, leis, diretrizes e código de ética da organização e da administração pública, atuando em conformidade com os princípios e orientações estabelecidos.

"Não estuda e atua conforme está estabelecido no caderno de "Boas Práticas do Especialista" [...] "Não procura obter melhores resultados com seu trabalho" [...] "Ao invés de expor a dificuldade, a entrevistada não dava retorno às solicitações e não informava o status das atividades, deixando a equipe sem saber como prosseguir" (Parecer 01)

"Na análise do processo, constam doze atas registradas de 01/09/2016 até 14/02/2020 e em todos os registros de reuniões com a servidora ficou expressa a preocupação da direção com os problemas de faltas e atrasos que prejudicavam o aproveitamento dos alunos e situações de indisciplina em suas aulas. " [...] "Instauração de TAD - Termo de Ajustamento Disciplinar por ter deixado de executar o planejamento das aulas a serem ministradas; não conseguir disciplinar suas aulas; ser impontual; inassídua e negligenciar o acompanhamento do aprendizado do aluno" [...] "A servidora aceitou a proposta do TAD - assinado e homologado em 24/09/2018, com validade de um ano a contar da data da homologação" [...] "A servidora não cumpriu as condições estabelecidas no termo, reincidindo no ilícito administrativo, em inobservância às recomendações propostas pela direção escolar. (Parecer 06)

A recorrência dos erros cometidos pela servidora mencionada no Parecer 01, incluindo deficiências na comunicação com a equipe, ausências, atrasos e o não cumprimento de suas atribuições, mesmo após a formalização de um Termo de Ajustamento Disciplinar (TAD), conforme exposto no Parecer 06, evidencia uma ausência de comprometimento e responsabilidade em relação à instituição e ao serviço público. A falta de iniciativa para se desenvolver profissionalmente e a deficiência na comunicação com a equipe, conforme destacado no Parecer 01, refletem um descaso e desinteresse pelo trabalho, prejudicando a qualidade dos serviços oferecidos (Pereira, 2018).

4.5.3. Comprometimento com os objetivos da Organização (CP03.3)

Demonstra comprometimento e envolvimento em colaborar para o sucesso da instituição, engajando-se ativamente em projetos e iniciativas, além de procurar melhorar os serviços oferecidos à comunidade (Pulakos et al., 2019). Foi analisado se o funcionário apresentou interesse em ajudar na realização dos objetivos da organização, participando de projetos e tentando aperfeiçoar os serviços disponibilizados.

“Constam ainda diversos Boletins de ocorrência policial, registrados por pais e alunos, relatando situações de agressões aos discentes, fato que veio a interferir na qualidade/produtividade do trabalho na escola. ” [...] “De acordo com o Ofício nº 66/2019, foi orientado o afastamento do professor das funções do cargo em sala de aula, com o objetivo de resguardar os direitos dos menores/alunos, envolvidos diretamente nas ocorrências com o servidor, bem como demais colegas e servidores da escola, como solução preventiva para evitar novos acontecimentos. Ainda segundo descrito no Ofício supracitado, o servidor tem comportamento inadequado para a função do cargo que ocupa. ” [...] “O Ofício nº 08/2019 da escola informa que devido ao professor apresentar dificuldades/limitações com o uso das tecnologias (diário online/redes da Secretaria), além de conflito com colegas e gestão escolar, não foi possível seu aproveitamento na secretaria da escola. Informa ainda que, o professor cumpria seu horário de trabalho na sala dos professores, durante todo o horário, fazendo uso do computador para assuntos particulares” (Parecer 11)

A conduta imprópria do educador, conforme exposto no Parecer 11, que levou à emissão de múltiplos boletins de ocorrência e ao seu afastamento de suas atividades, evidencia a ausência de comprometimento com as metas da instituição e com o bem-estar da comunidade escolar. Pulakos e colaboradores (2019), ao enfatizarem a relevância da administração de desempenho, destacam a importância de harmonizar o desempenho dos funcionários com as metas institucionais.

"O Relatório da Ordem de Serviço 300/2021 (anexo ao processo) relata que foram feitas duas visitas à escola em outubro/2021 pelas ANE/Inspetoras com o objetivo de averiguar e anexar documentação que comprove as situações de descumprimento das atividades escolares pela servidora em conformidade com os registros realizados pela Gestão escolar e a legislação vigente. ” [...] “As inúmeras atas, relatórios e reclamações de todos os profissionais da escola foram anexados ao processo e demonstram total falta de comprometimento com o trabalho” (Parecer 13)

A não realização das tarefas escolares por parte da funcionária, conforme mencionado no Parecer 13, reflete uma falta de engajamento com as metas da instituição e com a excelência educacional. A intervenção da ANE Assessoria de Normas e Legislação Educacional (ANE)

ressalta a seriedade do ocorrido e a urgência de ações efetivas para enfrentar situações como falta de compromisso.

O descumprimento de normas, regulamentos e procedimentos internos justifica a decisão de demissão. Os relatórios citados destacam a inobservância das regras, a desobediência às orientações superiores e a repetição de violações, evidenciando a falta de comprometimento do funcionário com a organização e com a ética no exercício profissional. (Mazzilli, 2017)

4.6. Habilidades e Técnicas Profissionais HT04)

Essa categoria abrange as habilidades práticas e técnicas relacionadas ao desempenho das funções, a aptidão para trabalhar com ferramentas e recursos de maneira eficaz, resolver questões, organizar atividades e implementar suas experiências e conhecimentos para um desempenho adequado das suas funções (Spencer & Spencer, 1993). O objetivo dessa análise foi identificar se o profissional detinha e utilizava as capacidades técnicas e o conhecimento específico para executar suas tarefas de forma eficiente.

4.6.1 Domínio Técnico (HT04.1)

Foi analisado se o servidor detém o conhecimento teórico e prático necessário para realizar as atividades, evidenciando a habilidade de utilizar seus saberes na solução de desafios. A domínio técnico é essencial para a execução das responsabilidades do cargo, conforme apontado por Oliveira e Ramos (2021), que enfatizam a relevância da competência técnica na era digital.

"Apresento dificuldades em assimilar, compartilhar informações e conhecimentos em relação às competências do Especialista Educação Básica. " [...] " mas não possuo ainda as competências inerentes ao cargo e função" [...] "tenho dificuldade em identificar os níveis de aprendizagem dos alunos e acompanhar, sistematicamente, a frequência e o registro dos professores no diário eletrônico" [...] "Possuo ainda dificuldade em identificar salas, nomes de professores, nomes de alunos em respectivas turmas, localizar professor no quadro de horário, fazer planejamentos, analisar o projeto político pedagógico e conduzir o conselho de classe das turmas que devo monitorar" [...] " Duas grandes dificuldades mencionadas pelos membros da comissão à entrevistada são liderança e autonomia, as quais são atribuições essenciais ao cargo de especialista" [...] " Ao ser indagada se tem dificuldade em liderar, ela afirmou que pode ser que tenha, inclusive confirmou que se fosse pontuar duas dificuldades, mencionaria essas características" [...] "Também afirmou-se que as ações delegadas precisavam ser intermediadas por

outros para que fossem finalizadas e acrescentou-se que isso está relacionado à autonomia, uma vez que ela não conseguia executar suas atribuições sem ajuda” [...] “a entrevistadora questiona se, mesmo após três anos de experiência, a entrevistada ainda demonstra falta de conhecimento sobre funções e processos educacionais e se a dificuldade em liberar é voltada para a falta de autonomia ou de conhecimento. A servidora respondeu que acredita ser um pouco de cada motivo, até porque não tinha experiência com educação. ” (Parecer 01)

“De acordo com os relatórios apresentados o professor não apresenta um trabalho profissionalmente suficiente, não obtendo eficiente gestão de sala de aula. ” [...] “A sua argumentação não condiz com os registros internos no que se refere aos itens: planejamento de trabalho, intervenções pedagógicas periódicas, facilitação da aprendizagem do aluno por meio de materiais didáticos estimuladores e prática diferenciada em sala de aula para alunos de baixos rendimentos e laudados, obtenção de bons resultados na aprendizagem dos alunos (aluno tem nota interna, mas não tem aprendizagem efetiva -relatório anexo). ” [...] “O servidor foi orientado a buscar apoio e/ou orientações pedagógicas para desenvolver suas aulas, inclusive a especialista pedagógica disponibilizou várias vídeo aulas para complementar o trabalho do professor junto aos alunos ou mesmo introduzir determinado conteúdo, porém essa sugestão não foi acolhida pelo professor. ” [...] “O professor já solicitou que não quer a intervenção da especialista do turno em suas aulas, pois a presença da mesma o constrange e também solicitou não apresentar relatórios para ele assinar para não comprometer sua avaliação de desempenho. ” [...] “O professor obteve todo o acompanhamento pedagógico da equipe gestora, assim, como todo apoio para desenvolver projetos ao longo do período que esteve sendo avaliado, porém muitas orientações não foram seguidas inviabilizando melhorias no desempenho profissional. ” [...] “ (Parecer 10)

A carência de habilidade técnica, conforme mencionado nos Pareceres 01 e 10, destaca a urgência de implementar programas de capacitação direcionados para a função do cargo, além da necessidade de supervisão contínua por parte da instituição. Spencer & Spencer (1993), ao abordarem a gestão baseada em competências, afirmam a relevância de reconhecer as habilidades específicas para cada cargo e de criar métodos de treinamento e desenvolvimento que preencham as deficiências identificadas.

4.6.2. Aplicação de Ferramentas e Técnicas (HT04.2)

Foi avaliada a habilidade do servidor em trabalhar com os recursos, ferramentas, tecnologias e metodologias apropriadas para suas atividades, evidenciando competência técnica e destreza na implementação de seus conhecimentos na prática. O uso de ferramentas e técnicas corretas é fundamental para a eficácia do trabalho, conforme destacado por Oliveira e Santos (2020), que discutem a relevância da organização e do planejamento.

"Diz que diversificou um pouco as suas aulas [...]" (Parecer 2)

"Servidor tem dificuldades/limitações com o uso da tecnologia tais como uso do diário online, sistemas e redes da SEE-MG" (Parecer 11)

"A servidora não teve responsabilidade e pontualidade quanto ao diário digital em dia e quanto às questões do provão não teve comprometimento colocando em risco todo o processo da escola, conforme registro em ata. " [...] "No item 2, uma vez que a servidora alega participar de avaliações, a mesma interpreta de maneira equivocada, sendo que se compreende a participação nos projetos com ações coletivas para melhoria dos resultados. (Parecer 12)

Os obstáculos na implementação de métodos e recursos pedagógicos, mencionadas nos Pareceres 2, 11 e 12, mostram a urgência de programas de formação e aprimoramento profissional que considerem tanto o entendimento teórico quanto a aplicação prática dessas abordagens. Oliveira e Ramos (2021), ao discutir as dificuldades da transformação digital no setor público, enfatizam a importância da capacitação dos funcionários para a utilização das tecnologias atuais e ferramentas digitais.

4.6.3. Solução de Problemas: (HT04.3)

Foi examinado o potencial do servidor em empregar os recursos, instrumentos e metodologias apropriadas para suas atividades e resolução de problemas, evidenciando competência técnica e sabedoria nas situações imprevisíveis que surgem no dia a dia.

"O servidor tem dificuldades em solucionar problemas, cria problemas inexistentes e tem dificuldade em lidar com frustrações. " [...] "O mesmo procura outros servidores para reclamar da chefia e distorce fatos. A chefia conversou com o mesmo sobre essas questões e o orientou a procurá-la para resolver quaisquer dúvidas (Parecer 4)

" Omissão da servidora no cumprimento de suas funções de atendimento aos pais (Parecer 5)

"O servidor tem dificuldades em solucionar problemas, cria problemas inexistentes e tem dificuldade em lidar com frustrações [...]" (Parecer 14)

A capacidade de reconhecer, examinar e resolver problemas de maneira eficiente é fundamental para o funcionário público. A ausência dessa competência pode resultar em adiamentos, na sobrecarga de responsabilidades e em decisões erradas, afetando o progresso das tarefas e a qualidade do atendimento. A falta de iniciativa e proatividade na busca de soluções para os desafios encontrados no ambiente de trabalho prejudica seu desempenho e a "manutenção e eficácia dos serviços oferecidos", de acordo com Oliveira (2021).

4.6.4. Organização e Planejamento: (HT04.4)

Analisou-se a capacidade de organizar as tarefas, definir prioridades, gerenciar o tempo, elaborar planos de ação e executar as atividades de forma eficiente. A organização e o planejamento são essenciais para a otimização do tempo e dos recursos, como ressaltado por Oliveira e Santos (2022), que discutem a importância da gestão eficiente no serviço público.

“Muita dificuldade para cumprir os prazos de entrega dos documentos” [...] “Não conseguiu melhorar ainda a parte da entrega de documentos” [...] “Em março de 2018, o professor teve uma ata registrada por falta de pontualidade, pois estava chegando atrasado frequentemente no período da manhã. ” [...] “Em 10 de maio, conforme ata, o professor não cumpriu o prazo de preenchimento do diário digital das turmas do período noturno e não havia entregado o planejamento anual. ” [...] “Em 23 de maio de 2018, foi feito um registro pelo diretor da má conduta do servidor ao descumprimento do estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, em que só foi possível o encerramento do ano de 2017 devido ao trabalho das supervisoras que lançaram no diário digital as informações que deveriam ter sido inseridas pelo professor. Esta atitude do professor quase impossibilitou a abertura do ano letivo de 2018. ” [...] “Em 17 de julho, conforme ata, o professor solicitou a presença dos alunos às 7h para realização de prova de recuperação, e não compareceu para aplicação. O professor chegou à escola, 9h15m. ”No mesmo dia, foi feita uma ata pelo descumprimento do prazo do preenchimento do diário digital. ” [...] “Do período noturno, o servidor lançou, pouco após o prazo, frequência, matéria lecionada e nota das EJAS I e III, porém, não lançou matéria lecionada e frequência do primeiro, segundo e terceiro anos regulares, referentes ao primeiro e segundo bimestres de 2018. Informou à escola, apenas as notas. ” (Parecer 02)

"Apesar de todo o tempo cedido para que a especialista se organizasse, aplicasse o projeto na escola, o mesmo não foi aplicado [...]" (Parecer 5)

Os Pareceres 02 e 5 indicam a ausência de competências e técnicas profissionais inerentes aos cargos desses servidores e inaptidão em utilizar ferramentas e tecnologias. O domínio inadequado do conhecimento específico da área de atuação e as dificuldades em estruturar as atividades e administrar o tempo, demonstrando a incapacidade de planejar suas tarefas e seguir um cronograma de trabalho. A habilidade de organizar as tarefas, elaborar um planejamento adequado e administrar o tempo com eficácia é essencial para um servidor público. A falta de organização e de um bom planejamento do tempo de trabalho diminui a produtividade e consequentemente traz dificuldades para atender a prazos, conforme apontam Oliveira e Santos (2022).

4.7. Análise dos dados das Entrevistas

Neste capítulo, é realizada uma investigação das conversas com os gestores e membros de comissões encarregadas de avaliar os servidores da equipe ou quando agentes nos processos de exoneração. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com esses servidores por suas responsabilidades estarem diretamente ligadas à gestão de pessoas e aos procedimentos de avaliação durante o estágio probatório dos servidores da SEE/MG.

A análise se estruturou em torno de quatro critérios apurados que foram categorizados após a transcrição das entrevistas: I - Critérios e Implementação da Avaliação; II- Impacto e Percepção da Avaliação, III - Desafios e Sugestões de Melhorias e IV - Fatores de Exoneração e Aspectos Positivos.

Planejando a estruturação sistemática por meio da categorização e subcategorização dos dados extraídos das entrevistas e seguindo os princípios de análise de conteúdo sugeridos por Bardin (2016), foram identificados padrões e inter-relações entre esses temas. Isso possibilitou a investigação acerca dos critérios, métodos e práticas utilizadas para avaliar os servidores, assim como a identificação dos principais fatores que influenciam o processo de exoneração durante o estágio probatório na SEE/MG.

Tabela 5

Índices da Pré-análise - Entrevistas

Código	Tema principal	Explicação
CI 01	Critérios e Implementação da avaliação	Inclui os critérios empregados para medir o rendimento dos servidores que estão em estágio probatório, assim como os métodos e instrumentos utilizados na execução do processo de avaliação (Garibotti, 2018)
IP 02	Impacto e Percepção da Avaliação	Analisa o impacto da avaliação de desempenho na produtividade, motivação e segurança/ansiedade dos servidores em estágio probatório (Almeida Junior 2022).
DM 03	Desafios e Sugestões de Melhoria	Discute os principais obstáculos enfrentados na implementação de um processo de avaliação de desempenho eficiente ao longo do período de experiência, apresentando propostas para aprimorá-lo (Aguinis 2019).
FE 04	Fatores de Exoneração e Aspectos Positivos	Examina os fatores que influenciam a decisão de exoneração por inaptidão durante o estágio probatório, e os

aspectos positivos do processo de avaliação (Freitas et al. 2017).

A análise inicial, apresentada na Tabela 4, destacou os temas emergentes presentes nas entrevistas. Na Tabela 5, os principais temas foram divididos em grupos e subgrupos, permitindo uma análise aprofundada do conteúdo, essencial para identificar padrões, significados e inter-relações entre os dados, além de oferecer uma estrutura organizada que ajudou a revelar significados e multifacetados (Bardin, 2016). A classificação seguida, na Tabela 6, respeitou as abordagens teóricas dos autores discutidos no estudo, assegurando que a análise atendesse aos objetivos da pesquisa.

Tabela 6

Lista de Categorias Empregadas na Análise – Entrevistas -

continua

Código	Categoria Principal	Categoria Secundária	Explicação
CI 01	Critérios e Implementação da avaliação	Clareza e Objetividade	Aborda a necessidade por critérios de avaliação claramente estabelecidos, de simples entendimento e livres de ambiguidade, a fim de assegurar um processo avaliativo justo e transparente. (Mendes, 2020)
		Adequação e Compreensão	Questiona se os critérios adotados são adequados para avaliar o desempenho das funções específicas de cada cargo, considerando as particularidades e responsabilidades de cada servidor (Mazzilli, 2017)
		Padronização vs. Individualização	Trata do dilema entre a necessidade de critérios padronizados para garantir a uniformidade e a justiça nas avaliações, e a importância de considerar as características individuais e as especificidades de cada cargo, considerando a equidade (Silva & Costa, 2021).
IP 02	Impacto e Percepção da Avaliação	Produtividade e Motivação	Examina o impacto da avaliação na motivação dos servidores, considerando como o processo pode estimular o engajamento e a busca por aprimoramento profissional, ou, por contraponto, gerar desmotivação e desinteresse (Garibotti, 2018).
		Insegurança e Subjetividade	Considera como a avaliação de desempenho pode gerar insegurança e ansiedade nos servidores, especialmente em relação à possibilidade de exoneração. (Martins & Ferreira, 2023)

Tabela 6*Lista de Categorias Empregadas na Análise – Entrevistas -*

continuação

Código	Categoria Principal	Categoria Secundária	Explicação
DM 03	Desafios e Sugestões de Melhoria	Treinamento	Refere à necessidade de formar tanto os avaliadores quanto os avaliados, garantindo que os avaliadores possuam a qualificação necessária para realizar o processo de maneira imparcial e objetiva, enquanto os avaliados devem entender os critérios e saber como realizar uma auto avaliação.(Garibotti, 2018).
		Comunicação e Feedback	Destaca a importância da comunicação e do feedback durante todo o processo de avaliação, promovendo um diálogo claro e construtivo, incentivando e motivando os servidores.(Santos & Oliveira, 2023)
		Cultura de Avaliação	Examina a importância de cultivar uma cultura organizacional construtiva no que diz respeito à avaliação de desempenho, superando a ideia da avaliação como um instrumento punitivo e focando na sua função como uma ferramenta de desenvolvimento (Gonçalves, 2022).
FE 04	Fatores de Exoneração e Aspectos Positivos	Conduta Moral e Profissional	Refere-se a conduta da postura ética e profissional dos servidores, no exercício dos seus cargos, elementos fundamentais na avaliação de sua aptidão para o cargo.(Freitas et al., 2017).
		Infrequência	Aborda a frequência e a pontualidade como fatores significativos na análise do rendimento e comprometimento do servidor (Ferreira & Almeida, 2021).
		Incapacidade de Realizar as Atividades do Cargo	Leva em conta as habilidades técnicas do servidor para realizar com competência as atividades e deveres associados ao cargo que ocupa.(Costa & Silva, 2022).

A Tabela 5, com suas categorias e subcategorias, demonstra a complexidade das avaliações de desempenho e seus impactos na trajetória profissional dos servidores da SEE/MG durante o período probatório. A análise detalhada de cada aspecto aprofundou a compreensão dos processos de avaliação e exoneração por inaptidão, em concordância com as práticas de gestão de pessoas descritas por autores como Aguinis (2013) e Silva (2015).

As particularidades do processo de avaliação de desempenho, destacam a relevância da comunicação, do retorno e feedback ao servidor e da cultura de avaliação para assegurar um processo equitativo e claro. As visões e experiências profissionais dos participantes, reunidas por meio de entrevistas semiestruturadas, confirmam os resultados da análise da Tabela 6 e oferecem um cenário abrangente sobre os desafios e as possibilidades de aprimoramento no sistema de avaliação da SEE-MG.

No contexto deste estudo, a interpretação e a categorização, etapas fundamentais da análise de conteúdo segundo Bardin (2016), foram usadas para elucidar os significados presentes nos pareceres de inaptidão e nas entrevistas. A análise ultrapassou a simples descrição dos dados, revelando padrões e relações subjacentes, como a influência da falta de desenvolvimento profissional (DP 01) no relacionamento interpessoal (RI 02), conforme identificado nos pareceres.

A análise permitiu aprofundar a compreensão sobre os critérios de avaliação (CI 01), a implementação do processo (IP 02), o impacto da avaliação (DM 03) e os fatores de exoneração (FE 04). A identificação de categorias e subcategorias, como as apresentadas nas Tabelas 4 e 5, possibilitou traçar um cenário amplo sobre a avaliação de desempenho e a exoneração por inaptidão na SEE/MG. As entrevistas, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, corroboraram as informações extraídas dos pareceres, complementando a análise e oferecendo diferentes pontos de vista sobre o tema.

Severino (2022) salienta a necessidade de aprofundar-se na análise de conteúdo, explorando padrões e conexões que não são facilmente percebidos. No contexto deste estudo, a análise detalhada dos dados possibilitou entender as particularidades do processo de avaliação, as opiniões dos gestores e funcionários, além dos obstáculos que precisam ser resolvidos para assegurar um sistema de avaliação mais justo, claro e eficiente.

4.8. Critérios e Implementação da Avaliação (CI 01)

Esta categoria abrange a definição, a objetividade, a clareza e a adequação dos critérios utilizados no processo de avaliação de desempenho dos servidores em fase probatória, assim como os métodos e as ferramentas aplicados para sua execução. Um avanço significativo ocorreu com a Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 7.110, datada de 6 de julho de 2009, que organizou o sistema de ADI e AED. Essa resolução introduziu critérios específicos como presença, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, além de instruir a criação das comissões de avaliação (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2009).

4.8.1 Clareza e Objetividade (CI 01.1)

A clareza dos critérios de avaliação utilizados no estágio probatório é fundamental para garantir a justiça e a objetividade do processo. Mendes (2020) enfatiza que a falta de diretrizes claramente estabelecidas pode criar incertezas entre os servidores e resultar em interpretações

pessoais por parte dos avaliadores. Durante as conversas, alguns gestores apontaram a importância de se ter uma definição mais clara.

"Dentro do que ela propõe, dentro desses pilares, ele apresenta, no meu ponto de vista, critérios claros, mas eu acho que a forma como esse formulário, essa avaliação, ela é padrão, de uma certa forma, talvez alguns aspectos daquela pessoa em específico, daquele servidor que está sendo avaliado em específico, acabam ficando de fora por a avaliação ter que seguir esse padrão, entendeu?" Gestora 02

"Eu confesso que fiquei um pouco perdido no começo. Não sabia direito o que esperavam de mim, como seria a avaliação... faltou um pouco mais de explicação". Gestor 07

"Eu sinto que não é tão claro assim. Tem momentos em que a gente foi orientada, mas é algo que foi dito no início, não é lembrado, me parece que as chefias também não se apropriam muito desse instrumento, de modo que no final ele vira só uma burocracia, ao invés de ser um instrumento utilizado para avaliar e acompanhar o servidor, ele é só uma burocracia, uma dor de cabeça, algo que a gente tem que cumprir um prazo, uma formalidade, ao invés de ser algo que realmente..." Gestora 02

Essa fala da gestora 02 evidencia que, apesar da existência de documentos normativos, é necessário aprimorar a comunicação dos critérios. O emprego de uma linguagem simples, a utilização de exemplos práticos e a formação dos avaliadores para esclarecer questionamentos são táticas fundamentais para assegurar que os critérios sejam compreendidos (Ferreira e Almeida 2020)

4.8.2 Adequação e Compreensão (CI 01.2)

Outro aspecto relevante é a adequação dos critérios de avaliação às diversas funções e responsabilidades de cada cargo. Mazzilli (2017) argumenta que a avaliação deve refletir a capacidade do servidor de desempenhar suas funções de forma eficaz, considerando as especificidades de cada atuação. Durante as entrevistas, a falta de treinamento foi apontada como um desafio. A gestora 03 ao refletir sobre os critérios atuais, pontuou:

"É muito subjetivo que para mim eu vejo a empatia com um olhar e o meu colega ver com outro muitas vezes"

Essa afirmação mostra que a interpretação subjetiva dos critérios pode prejudicar a equidade do processo avaliativo. Assim, é essencial promover uma comunicação efetiva e capacitar os avaliadores para assegurar uma avaliação justa e transparente (Severino, 2022)

4.8.3 Padronização vs. Individualização (CI 01.3)

A padronização dos critérios, embora importante para a isonomia, precisa ser equilibrada com a individualização, considerando as especificidades de cada cargo, como argumentado por Silva e Costa (2021) e reflete na fala dos entrevistados.

"A gente sabe que existe" favoritismo na avaliação" Gestor 05

"Eu acho que em parte. Como é uma avaliação única, não proporciona a objetividade necessária a cada função e cargo. Ela não é específica, né? Ela é geral, generalizada, então ela não tem especificação em função e cargo" Gestora 07

Essa percepção dos entrevistados reforça a necessidade de um equilíbrio entre a padronização e a individualização dos critérios de avaliação, adaptando-os às particularidades de cada função.

4.9. Impacto e Percepção da Avaliação (IP 02)

A categoria Impacto e Percepção da Avaliação analisa como a avaliação de desempenho influencia a produtividade, a motivação e o sentimento de bem-estar dos funcionários. Também explora as sensações e percepções que surgem durante esse processo, como insegurança e ansiedade. Uma avaliação bem realizada, que ofereça feedback construtivo e priorize o desenvolvimento, tende a ter um efeito positivo sobre a motivação e a produtividade dos servidores. A avaliação de desempenho, quando utilizada como ferramenta de desenvolvimento, pode contribuir para o crescimento profissional, estimulando a conscientização sobre seu papel no contexto organizacional (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2018).

4.9.1 Produtividade e Motivação (IP 02.1)

O resultado da avaliação de desempenho pode gerar impactos na produtividade e motivação dos servidores, sendo um fator importante a ser considerado. Sendo assim, Garibotti (2018) destaca que um processo de avaliação bem estruturado e justo, que reconhece os esforços e oferece oportunidades de desenvolvimento, pode ser um fator de motivação e incentivo para os servidores.

"O fato de saber-se analisado, faz com que o servidor queira mostrar o seu melhor, a fim de conquistar, definitivamente, a sua vaga" Gestora 10

Essa fala da gestora 10 sugere que a avaliação pode ser um fator motivador para o aumento da produtividade, pois os servidores se sentem mais engajados em demonstrar suas capacidades quando sabem que estão sendo avaliados.

4.9.2 Insegurança e Subjetividade (IP 02.2)

A avaliação de desempenho (IP 02) também pode provocar insegurança e ansiedade nos servidores, especialmente em relação à possibilidade de demissão. Martins e Ferreira (2023) alertam que a subjetividade e a falta de clareza nos critérios de avaliação e a comunicação inadequada dos resultados podem intensificar esses sentimentos como nos relatos seguintes.

"Eu não considero que gera insegurança ou ansiedade, justamente que eu sinto que ele, pelo menos na minha experiência, que é um instrumento pró-forma...". Gestor 04

"Realmente isso aqui é muito difícil, né? Porque na verdade a gente faz avaliação, muitas vezes o emocional, ele conta, tá?" Gestora 06

As declarações dos gestores 04 e 06 revelam contradições na percepção da avaliação de desempenho. Para alguns, esse processo pode ser visto como uma simples formalidade administrativa, enquanto para outros, o aspecto emocional influencia a avaliação, destacando a dificuldade de permanecer neutro e a necessidade de implementar táticas que diminuam a subjetividade. Em certos momentos, a análise do desempenho do servidor pode ser encarada como uma atividade burocrática sem impactos relevantes, o que pode aliviar a tensão; em contraste, em outras situações, pode gerar mal-estar emocional. Dessa forma, é fundamental oferecer capacitação aos avaliadores e definir critérios de avaliação que sejam mais claros e quantificáveis (Mazzilli, 2017)

4.10. Desafios e Sugestões de Melhorias (DM03)

A categoria Desafios e Sugestões de Melhorias discute as dificuldades e desafios encontrados na execução e gestão do processo de avaliação, variando de subjetividade, a oposição à inovação e de treinamento inadequado a problemas de comunicação. Ao identificar essas barreiras, as recomendações podem ser indicadas para melhorar a justiça, clareza e eficácia do sistema de avaliação. A resistência à mudança prova ser um dos desafios mais difíceis, pois, para muitos funcionários e gestores, as transformações ainda são fortemente contestadas como a implementação de um sistema punitivo em oposição a uma oportunidade de crescimento (Aguinis 2019)

4.10.1 Treinamento (DM03.1)

A necessidade de treinamento para avaliadores e os avaliados foi uma constatação recorrente nas entrevistas. Garibotti (2018) destaca a relevância de formar adequadamente os avaliadores para que possam liderar o processo de maneira justa e imparcial, assim como é essencial que os avaliados entendam os critérios e realizem suas auto avaliações de modo mais eficiente. A Gestora 01 mencionou a dificuldade em equilibrar a carga de trabalho com a frequência de feedbacks.

"É justamente isso. Muitas vezes você precisa dar até mais feedbacks do que os dois acompanhamentos que tem no ano e você não consegue fazer isso. E aí o o servidor acaba que é não desenvolve plenamente ou a mais do que ele poderia desenvolver."

"Os obstáculos para esse processo de avaliação, um dos que eu vejo principalmente é a falta de treinamento adequado tanto para os avaliadores quanto para os servidores. "Gestor 03

Essas declarações evidenciam a necessidade de organização em investimento em treinamento que permitam aos gestores fazer essa avaliação de forma mais rápida, mas eficaz, usando ferramentas e estratégias que economizem tempo e maximizem a qualidade no processo. O treinamento permanente sobre critérios e ferramentas de avaliação é indispensável para tornar o processo bem-sucedido e deve incorporar a redução da subjetividade e o fomento de uma cultura de feedback construtivo. O treinamento por meio de plataformas online com materiais didáticos interativos pode facilitar o processo de acesso ao treinamento e torná-lo mais atraente para os funcionários (Aguinis 2019).

4.10.2 Comunicação e Feedback (DM03.2)

A comunicação e o diálogo aberto e honesto, aliados ao feedback são essenciais para a efetividade do processo de avaliação, como defendido por Bohlander et al. (2015). A Gestora 07 apontou a falta de comunicação como um obstáculo, e reforça a necessidade de se estabelecer canais de comunicação eficientes entre avaliadores e avaliados, além de se promover um diálogo constante sobre as expectativas e o desempenho dos servidores.

"Eu acho que o despreparo das chefias, a falta de diálogo com o avaliado, a falta de metas pré-estabelecidas...". (Gestora 07)

A Gestora 06 sugeriu, ao ser questionada sobre "Que sugestões você daria para aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho dos servidores em estágio formativo? "

Eu acho que é dar um feedback melhor, sabe? Não assim cobranças, coisas não. Um feedback melhor ao servidor no momento nas coisas que eles precisam..."

Essa sugestão da Gestora 06 demonstra a importância de proporcionar um retorno claro e direcionado ao crescimento, enfatizando as áreas que precisam de aprimoramento e reconhecendo os elementos positivos no desempenho do funcionário.

4.10.3 Cultura de Avaliação (DM03.3)

Nesse quesito, a criação de uma cultura de avaliação positiva e focada no desenvolvimento é fundamental para o sucesso do processo, conforme declaração da gestora 08.

"Acho que deve ser melhor conduzido pela SEE, para que não seja pensado somente como processo punitivo, assim como uma perspectiva mais otimista".

Como argumentado por Araújo e Garcia (2020), esse comentário destaca a necessidade de mudar a perspectiva em relação à avaliação de desempenho, passando de uma abordagem punitiva para uma ferramenta que apoia o desenvolvimento profissional e aprimora a gestão de equipes.

4.11. Fatores de Exoneração (FE04)

A categoria Fatores de Exoneração pesquisa pelos quais servidores públicos foram demitidos durante o período probatório, em razão de avaliações de desempenho concluídos. Conforme revela o estudo realizado por Silva e Gonçalves (2022), é fundamental contextualizar os principais elementos que embasam a decisão de demissão nesse período. Entre eles, estão relacionados à conduta ética e profissional, assiduidade, relações sociais e competência técnica das funções, além do comprometimento com os objetivos da instituição. A retenção de servidores públicos ineficientes é uma forma de garantir a qualidade e eficácia dos serviços públicos oferecidos à população, pois isso pode refletir na efetividade e confiança transmitidas pela instituição pública (Pereira & Marques Neto, 2019)

4.11.1 Conduta Moral e Profissional (FE04.1)

Outra consideração importante ao avaliar candidatos para cargos no serviço público é o comportamento que eles trazem para o trabalho como servidores públicos, incluindo honestidade, integridade, respeito aos padrões e adesão aos pilares da gestão pública (Freitas et al., 2017).

A análise de vários pareceres indicou que o comportamento inadequado acima mencionado lançou uma sombra sobre a avaliação e levou à remoção do servidor público. A Gestora 02 descreveu isso por meio do exemplo de um caso em que o servidor *"tava com muita dificuldade de trabalhar em equipe"* e como a equipe se sensibilizou e o ajudou a melhorar sua conduta, promovendo um comportamento mais responsável. Para garantir que isso não aconteça novamente, é certamente necessário estabelecer códigos de conduta claros, trazer o treinamento sobre ética profissional para o primeiro plano e implementar mecanismos práticos para monitorar e corrigir a má conduta.

4.11.2 Infrequência (FE04.2)

A infrequência, que se manifesta pela ausência regular no trabalho, representa um obstáculo na avaliação das competências do servidor e pode ser vista como uma demonstração de falta de compromisso com o serviço público e suas obrigações (Ferreira & Almeida, 2021). A regularidade e a pontualidade observadas durante o período probatório do servidor são fatores determinantes para sua continuidade na instituição. O Gestor 03 relatou um caso de falta de frequência que culminou na abertura de um processo de infrequência, resultando na exoneração do servidor da SEE-MG.

"O servidor da equipe em estágio probatório teve mais de trinta faltas consecutivas sem justificativas" que resultou na "instauração de processo de infrequência com exoneração"

A aplicação de medidas punitivas, sem a devida compreensão do contexto, pode resultar em ações ineficazes e desiguais. Portanto, é necessário que a instituição promova uma conversa franca com o funcionário, visando entender as razões da frequência irregular e, sempre que possível, oferecer a assistência necessária para que ele possa superar essa situação. No contexto da SEE-MG, o Decreto nº 45.851, de 28/12/2011, trata da demissão no CAPÍTULO V, Art. 38,

indicando que um servidor classificado como "inapto" ou "infrequente", conforme o Art. 18, será demitido mesmo sem a finalização da AED, fundamentando-se no registro de um Parecer Conclusivo (Minas Gerais, 2011).

4.11.3 Incapacidade de Realizar as Atividades do Cargo (FE04.3)

A incapacidade de desempenhar as atividades do cargo torna-se aparente quando o servidor, mesmo após o período de adaptação inicial, demonstra dificuldades persistentes na execução das tarefas inerentes à sua função. Essa situação pode ser resultado de vários fatores, como a carência de conhecimento especializado, problemas de aprendizado, inadequação à cultura da organização e, em alguns casos, uma resistência a receber instruções. A inabilidade de executar as responsabilidades do emprego para o qual foi designado, mesmo com esforços de treinamento e desenvolvimento, pode influenciar de maneira significativa a decisão de desligamento do servidor (Costa & Silva, 2022). A gestora 01 mencionou na entrevista limitações de servidores em relação ao domínio das atribuições do cargo.

"Uma coisa é você passar no concurso, você estudou, focou ali e outra é quando você começa a trabalhar com todos aquelas leis, decretos, resoluções, entendeu?"

Essa fala da gestora revela a diferença que pode surgir entre a preparação para o concurso e a vivência no serviço público, exigindo que o servidor se empenhe ainda mais para se ajustar e adquirir novos conhecimentos. Por isso, a relevância dos programas de integração, treinamento e formação para os novos servidores, aprimorando não apenas as habilidades e competências técnicas, mas também o fortalecimento da resiliência emocional e a adaptação ao ambiente de trabalho (Dutra, 2016)

4.12. Reflexões Finais sobre a Análise dos Dados

A análise dos pareceres de inaptidão e das entrevistas com gestores e membros de comissões de avaliação da SEE-MG, realizada no Capítulo 4, trouxe à tona tanto dificuldades quanto oportunidades vinculadas à avaliação de desempenho como uma ferramenta auxiliar na gestão da exoneração por inaptidão ao longo do estágio probatório. As principais categorias

abordadas ;critérios de avaliação; processo avaliativo; motivos para exoneração e efeitos da avaliação ofereceram uma visão profunda do procedimento e das suas complexidades.

Certos assuntos merecem destaque, como o tema (Dificuldades na Implementação da Avaliação), onde os relatos obtidos nas entrevistas apontaram obstáculos na criação de um sistema de avaliação de desempenho que seja ao mesmo tempo eficiente e justo. Dentre os problemas mencionados, fica evidente a ausência de critérios claros para a avaliação, a subjetividade na aplicação das metodologias de avaliação, a falta de feedback adequado para os funcionários e a limitação de recursos destinados ao monitoramento e desenvolvimento dos servidores durante o estágio probatório.

Um gestor entrevistado relatou: *"Apesar dessa correria, nem sempre a gente consegue é fazer esse acompanhamento ou dar esse feedback nas datas certinhas, né? Mas a gente tenta."* Essa fala evidencia as dificuldades enfrentadas pelos gestores na conciliação das demandas do dia a dia com a necessidade de um acompanhamento mais próximo dos servidores em estágio probatório.

Ainda sobre a relevância do *feedback* e dos acompanhamentos pontuais, a pesquisa evidenciou que eles são essenciais para o crescimento dos funcionários e para a equidade no processo de avaliação. Um retorno claro e honesto quanto aos resultados da avaliação, a promoção de espaços para conversas entre avaliadores e avaliados, além da elaboração de planos de desenvolvimento personalizados são ações que asseguram que a avaliação de desempenho seja como um guia e suporte ao profissional em sua jornada de adaptação e evolução na carreira.

No que se refere à complexidade dos fatores de exoneração, a análise dos pareceres de inaptidão evidenciou a complexidade dos fatores que levam a ela. A revisão dos pareceres de inaptidão revelou a intrincada natureza desses elementos. A inaptidão não costuma resultar apenas de um único critério de avaliação; frequentemente, é o produto de deficiências em várias áreas.

A conexão entre critérios como desenvolvimento profissional, habilidades interpessoais, compromisso com a profissão e a instituição, além das competências técnicas, indica que a inaptidão é um fenômeno com múltiplas dimensões, necessitando de uma análise detalhada e contextualizada para cada situação. Por exemplo, no Parecer 1, foi observada a interconexão entre as dificuldades de desenvolvimento profissional e os problemas de relacionamento interpessoal: "Limitações em liderar e adquirir autonomia e atitudes frente as demandas propostas [...] Não se prontifica dos serviços junto aos colegas de equipe [...] Preciso despertar

nos alunos o respeito e o reconhecimento em relação ao meu trabalho, uma vez que ainda não os possuo na prática cotidiana"

Os resultados obtidos a partir dos dados das entrevistas apontam para a necessidade de melhorias no processo de avaliação. A promoção da capacitação e formação continuada dos avaliadores, a criação de critérios que sejam mais claros e objetivos, o uso de ferramentas de avaliação apropriadas, e desenvolvimento da cultura de feedback e monitoramento são ações que ajudariam a tornar o processo mais justo e equitativo, diminuindo o sentimento de injustiça e decisões arbitrárias.

A avaliação de desempenho é um instrumento agregador para a gestão de pessoas no âmbito do serviço público e de fundamental apoio ao gerenciamento da exoneração por inaptidão, principalmente durante o estágio probatório, para que essa avaliação seja eficaz, é necessário que seja implementada de maneira cuidadosa, levando em conta a variedade de fatores que afetam o desempenho dos funcionários, além de buscar a equidade e a clareza dos procedimentos.

Essas recomendações foram apuradas a partir das falas, relatos de experiência profissional e vivência do dia a dia dos gestores e membros de comissões de avaliação, muitos deles com mais de uma década de serviços prestados na SEE/MG.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se a análise conclusiva dos dados que foram coletados e analisados. O propósito desta pesquisa foi investigar os impactos da avaliação de desempenho como instrumento de apoio à gestão da exoneração por inaptidão no estágio probatório dos servidores públicos no contexto da educação em Minas Gerais. A partir da análise de documentos, como pareceres de inaptidão e entrevistas com gestores e servidores membros de comissões de avaliação de desempenho da SEE/MG, o estudo revelou a complexidade e os desafios relacionados ao processo de avaliativo e seus impactos na exoneração por inaptidão durante o estágio probatório.

A análise dos dados obtidos permitiu responder ao problema de pesquisa, mostrando que a avaliação de desempenho, quando utilizada como instrumento de gestão da exoneração por inaptidão, impacta tanto os servidores quanto a organização de diversas maneiras. Um dos gestores entrevistados relatou a dificuldade em lidar com a reação dos servidores à avaliação: “[...] e outro desafio principal também é você lidar com a forma como o servidor vai receber aquela nota dele, nem sempre nós temos servidores que recebem aquela nota e acham que foi feito de uma forma justa [...]”. A exoneração por inaptidão, por sua vez, impacta negativamente a carreira do servidor, podendo gerar frustração, perda de confiança e dificuldades para reingressar no mercado de trabalho, conforme observado nos relatos dos pareceres: “[...] talvez não tenha executado todas as atividades dentro do esperado [...]”.

Do ponto de vista da organização, a exoneração por inaptidão gera custos relacionados ao processo de desligamento do servidor, à seleção e treinamento de um novo colaborador, e à perda de investimentos feitos na capacitação do servidor demitido. Além disso, a manutenção de servidores inaptos pode comprometer a qualidade dos serviços prestados à população e a imagem da instituição. Ferreira et. al (2017) corroboram essa perspectiva ao afirmarem que a falta de um processo de avaliação de desempenho eficaz pode resultar em práticas menos transparentes e mais suscetíveis a influências políticas e pessoais.

Os objetivos específicos da pesquisa também foram alcançados, permitindo uma compreensão mais ampla do tema. Foram investigados os critérios, métodos e práticas utilizadas para avaliar os servidores durante o estágio probatório na SEE/MG. Os critérios de avaliação se baseiam em aspectos como o desenvolvimento profissional, o relacionamento interpessoal, o compromisso profissional e institucional, e as habilidades e técnicas profissionais.

A análise dos pareceres, entretanto, demonstrou a necessidade de maior clareza na definição e aplicação prática desses critérios. Um exemplo disso é a dificuldade em mensurar a capacidade profissional do servidor em vários aspectos do cargo como nessa declaração “[...] *a servidora precisa liderar e adquirir autonomia e atitudes frente as demandas propostas [...]*” (Parecer 1).

Foi possível identificar os principais fatores que influenciam a decisão de exoneração por inaptidão como a falta de domínio das atribuições do cargo, que foi um fator recorrente nos pareceres analisados, evidenciando a incapacidade de executar as tarefas inerentes ao cargo ao qual tomou posse. Além disso, a resistência em receber orientações e *feedback* e o desinteresse em participar de ações de aperfeiçoamento profissional também contribuíram para a caracterização da inaptidão, porém os fatores de maior gravidade dizem respeito às relações interpessoais, se destacando faltas e condutas antiéticas e agressões físicas e verbais.

Nos relatos das entrevistas, observou-se que por parte das chefias imediatas, a falta de tempo e a alta demanda de trabalho são apontados como obstáculos para a efetivação de um processo de avaliação mais eficaz: “[...] *a educação é um segmento, serviço público é um segmento muito corrido, com muita demanda, falta de pessoal [...]*” (Gestor 11). Foram compreendidos os impactos das avaliações de desempenho na carreira dos servidores e na eficiência da gestão organizacional.

As entrevistas realizadas revelaram a necessidade de um acompanhamento mais próximo dos servidores em estágio probatório e de uma maior humanização no processo de avaliação, principalmente para aqueles que estão ingressando no serviço público: “[...] *dar mais atenção, né, um olhar mais humanizado para esse servidor, principalmente que tá aí no estágio probatório, perdidinho muitas vezes, né? [...]*” (Gestor 8).

A falta de clareza e objetividade nos critérios de avaliação e a escassez de feedbacks adequados foram apontados como fatores que contribuem para a insegurança e a desmotivação dos servidores *"Eu confesso que fiquei um pouco perdido no começo. Não sabia direito o que esperavam de mim, como seria a avaliação...faltou um pouco mais de explicação"*. (Gestor 07)

O estudo também indicou a importância de melhorar o sistema de avaliação de desempenho na SEE-MG, buscando torná-lo mais equitativo, claro e eficiente. Segundo a literatura sobre o assunto, a adoção de uma abordagem de avaliação 360 graus pode oferecer uma perspectiva mais ampla acerca do desempenho dos funcionários, facilitando a identificação de habilidades e áreas que necessitam de aprimoramento de maneira mais integral e justa (Bracken et al. 2016).

5.1 Contribuições Teóricas e Pragmáticas

Este estudo investigou a avaliação de desempenho como instrumento de apoio à gestão da exoneração por inaptidão no estágio probatório de servidores públicos da SEE-MG. As contribuições tanto teóricas quanto pragmáticas forneceram subsídios para a formulação de políticas públicas mais eficazes, para a melhoria das práticas de gestão de pessoas e para o desenvolvimento profissional dos servidores.

As contribuições teóricas procuraram expandir a discussão sobre a exoneração por inaptidão no setor público, aprofundando a análise da legislação, dos critérios de avaliação e dos obstáculos que os gestores enfrentam ao decidirem sobre exonerações corroborando a visão de autores como Brandão e Guimarães (2001), que defendem a importância de se enxergar a avaliação de desempenho como um processo voltado para o desenvolvimento das pessoas e a melhoria da performance. O estudo demonstra que, na prática, a avaliação de desempenho, muitas vezes, assume um caráter punitivo e burocrático, distanciando-se do ideal de desenvolvimento profissional.

A pesquisa também contribui para entender o efeito da Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.416/2021 sobre a gestão de recursos humanos na SEE/MG. O estudo investiga a adoção do novo modelo de avaliação de desempenho, que se fundamenta na gestão por competências, e analisa suas consequências na cultura organizacional, assim como nas estratégias de gestão de pessoas. Os resultados indicam que, embora a transição para um sistema de avaliação baseado em competências tenha como objetivos a modernização e a transparência, ela enfrenta obstáculos na prática, como a resistência de gestores e servidores às mudanças propostas.

Já na análise da conexão entre os critérios de inaptidão, a pesquisa analisou como os quatro critérios de avaliação (desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, compromisso profissional e institucional e habilidades e técnicas profissionais) se inter-relacionam e influenciam a decisão de exoneração.

O estudo revela, por exemplo, como a falta de domínio das atribuições do cargo (critério 1) pode impactar negativamente o relacionamento interpessoal (critério 2), conforme observado nos pareceres de inaptidão. Um exemplo claro dessa inter-relação pode ser visto no Parecer 14, em que a servidora apresenta "*Limitações em liderar e adquirir autonomia*" (desenvolvimento profissional) e, conseqüentemente, "*Não se prontifica dos serviços junto aos colegas de equipe*" (relacionamento interpessoal).

No campo das contribuições pragmáticas foram identificadas fragilidades no sistema de avaliação de desempenho. A pesquisa apontou para a necessidade de aprimorar a comunicação dos critérios de avaliação, a capacitação dos avaliadores e a implementação de mecanismos de *feedback* mais humanizados e pontuais.

O estudo também sugere a utilização de instrumentos mais específicos e contextualizados, como o proposto por Bergamini e Beraldo (2010) na forma de frases descritivas e corrobora a necessidade de um *feedback* mais regular e construtivo, como mencionado pelo Gestor 03, que defende a criação de um "*canal aberto*" para tirar dúvidas e dar sugestões de melhoria no processo de avaliação.

Propõe estratégias para aprimorar a administração da exoneração por falta de aptidão, como a criação de um sistema de monitoramento mais ativo dos servidores em período probatório, que inclua orientação e suporte para fortalecer suas habilidades profissionais.

O estudo enfatiza a necessidade de investimentos em programas de capacitação contínua para os servidores, visando evitar a falta de competências e estimular o crescimento profissional e ressalta a necessidade de supervisão e desenvolvimento dos servidores durante o estágio probatório, conforme reforçado pela Resolução SEE nº 4.802, de 2018.

Também fornece fundamentos para a criação de políticas públicas mais eficientes, utilizando informações pertinentes para revisar e atualizar as diretrizes e procedimentos ligados à avaliação de desempenho e à demissão por inaptidão na Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, devido a necessidade de levar em conta as particularidades do cenário educacional ao desenvolver políticas de gestão de recursos humanos.

5.2 Vieses, Limitações

Embora este estudo tenha obtido dados relevantes sobre a avaliação de desempenho como uma ferramenta de suporte gerencial em demissões por inadequação durante o período probatório de funcionários da SEE/MG, algumas limitações devem ser observadas. O estudo se concentrou em um grupo específico e restrito de servidores, o que pode não retratar a diversidade de experiências e desafios encontrados em outras esferas educacionais ou em outros estados brasileiros. O conjunto de 14 relatórios de inaptidão, apesar de oferecer um cenário sobre o assunto, pode não representar a totalidade de casos de exoneração na secretaria.

Além disso, foi baseado em dados retroativos, obtidos por meio de documentos e entrevistas, o que provavelmente poderia restringir a profundidade da análise e a abrangência no processo de avaliação de desempenho. O estudo se deteve principalmente nas percepções das chefias imediatas e membros dos comitês de avaliação, negligenciando assim a perspectiva

dos funcionários durante o período probatório. Teria sido melhor incluir as opiniões daqueles que estavam passando por avaliação para entender completamente as dificuldades e os desafios que foram vivenciados durante o período probatório.

A coleta de informações ocorreu após o período da pandemia da covid-19, o que possivelmente impactou a visão dos envolvidos em relação ao processo de avaliação e exoneração dos servidores. A pandemia gerou alterações significativas para o ambiente de trabalho, incluindo a adoção do trabalho remoto e o aumento do uso de tecnologias digitais, fatores que podem ter influenciado o rendimento dos funcionários e os critérios de avaliação utilizados.

A pesquisa enfrentou dificuldades em localizar e contatar os gestores que solicitaram a abertura de processos de exoneração de servidores por inaptidão, pois muitos já não estavam mais no cenário de gestão ativa. Essa limitação pode ter restringido a obtenção de informações mais detalhadas sobre o processo de avaliação de desempenho e a tomada de decisão sobre a exoneração.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Os futuros estudos podem ser estendidos, incorporando outras áreas educacionais no sentido de buscar uma compreensão mais completa da realidade da gestão de recursos humanos no setor educacional. A inclusão de outras secretarias de educação, por exemplo, possibilitaria a comparação das metodologias de avaliação de desempenho e os critérios para desligamento por falta de competência em diferentes contextos, buscando e apoiando melhores práticas na elaboração e implementação de políticas públicas mais eficientes.

É importante considerar também a opinião dos servidores que estão em estágio probatório, promovendo discussões sobre como percebem a avaliação de desempenho, os parâmetros de inaptidão e as consequências da exoneração em suas trajetórias profissionais. Essa abordagem pode ajudar a descobrir fragilidades no sistema e auxiliar na criação de estratégias mais justas e eficientes.

As próximas pesquisas podem investigar de que maneira as transformações no local de trabalho, incluindo a adoção do trabalho remoto e a crescente utilização de tecnologias digitais, influenciaram os padrões de avaliação e as taxas de demissão por incapacidade.

Essas restrições não afetam os resultados do estudo, mas ressaltam a necessidade de cautela na generalização dos resultados, levando em consideração as visões apresentadas. Ele oferece uma contribuição importante a esse respeito, pois ajuda no desenvolvimento de pesquisas adicionais sobre o uso da avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio

ao gerenciamento das demissões por inaptidão durante o período probatório instigando o aperfeiçoamento de ações e estratégias de gestão de recursos humanos no serviço público.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Pearson Education.
- Almeida, R. S., & Silva, F. T. (2021). Comunicação e transparência na administração pública: Desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, 46(3), 123-142.
- Almeida, R. T., & Ribeiro, F. M. (2021). Inovação e adaptação na administração pública brasileira: Desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, 40(2), 115-132.
- Araújo, R. M., Gomes, F. P., & Lopes, A. O. B. (2012). Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa. Em *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior* (pp. 151–175).
- Babbie, E. (2017). *The Basics of Social Research* (7th ed.). Cengage Learning.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bechara, J., & Van de Ven, A. H. (2011). Triangulating philosophies of science to understand complex organizational and managerial problems. Em *Philosophy and Organization Theory* (pp. 343–364). Emerald Group Publishing Limited.
- Bersin, J. (2018). *The rise of the individual in the future of work*. Deloitte Insights.
- Biderman, C., & Arvate, P. (2013). Política, burocracia e desenvolvimento: O impacto do governo Lula na capacidade de implementação de políticas sociais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28(82), 151-171.
- Brandão, H. P. (2012). Gestão por competências e gestão do conhecimento: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 266-285. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006>
- Brasil. (1990). Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm
- Brasil. (1992). Lei n.º 8.429, de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União.
- Brasil. (1998). *Emenda Constitucional no 19*. Diário Oficial da União

- Brasil. (2000). *Lei n.º 9.801 de 14 de junho de 1999*. Dispõe sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesa e dá outras providências. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19801.htm
- Brasil. (2000). *Lei n.º 9.962 de 22 de fevereiro de 2000*. Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9962.htm
- Brasil. (2006). *Decreto n.º 5.707 de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35
- Brasil. (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2018). Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). *Reflecting on reflexive thematic analysis. Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
- Brasil. (2011). *Lei n.º 12.527 de 19 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm
- Brinkmann, S. (2018). The interview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 576-599). Sage.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Carvalho, A. P., & Menezes, L. R. (2019). Ética e transparência na administração pública: Caminhos para uma governança responsável. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 245-261.
- Carvalho, F. J. dos S. (2023). *Manual do Direito Administrativo*. 35ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Carvalho, M. F., & Silva, L. T. (2021). Transparência e prestação de contas na administração pública brasileira: Avanços e desafios. *Revista de Gestão Pública*, 37(4), 515-531.
- Choi, S., Cheong, K., & Fein, D. (2020). The Role of Competencies in Enhancing Organizational Performance. *Public Administration Review*, 80(5), 730-741.

- Costa, F. M., & Silva, P. L. (2022). Eficiência e gestão de desempenho no serviço público: Desafios à implementação de práticas avaliativas. *Revista de Administração Pública e Gestão Governamental*, 8(4), 112-127.
- Costa, M. (2023). *Gestão de Pessoas e Suporte Psicossocial: Estratégias para o Ambiente Organizacional*.
- Costa, M. J., & Oliveira, A. S. (2020). Criatividade e ética na administração pública: Um caminho para a modernização. *Revista de Políticas Públicas*, 34(1), 87-104.
- Costa, R.B., & Silva, M.J. (2022). Para além da avaliação: Desenvolvimento de competências como chave para a eficiência no serviço público. *Journal of Public Administration*, 9(2), 234-250.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Di Pietro, M. S. Z. (2018). *Direito administrativo* (31ª ed.). Atlas.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Fernandes, A. R. (2021). *Politização e clientelismo na administração pública brasileira: Impactos na gestão e na confiança pública*. Editora Universitária.
- Ferreira, G. A., & Costa, M. E. (2021). Transformação digital e gestão de pessoas na administração pública: Desafios e oportunidades. *Journal of Public Administration*, 59(4), 487-502.
- Ferreira, J. L., & Lima, A. S. (2020). A Nova Gestão Pública e sua aplicação na administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, 54(2), 245-260.
- Ferreira, L. M., & Almeida, P. R. (2020). Transparência e objetividade na avaliação de desempenho. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, 25(68), 1-24.
- Ferreira, J.M., & Almeida, L.F. (2021). Desafios da gestão de desempenho no serviço público: Uma análise da legislação brasileira. *Revista de Administração Pública e Gestão Governamental*, 8(4), 123-14
- Ferreira, M. C. (2009). *Metodologia da pesquisa científica*. Atlas.
- Ferreira, R. J., & Almeida, S. P. (2023). Automatização e digitalização na administração pública: Implicações para a eficiência governamental. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, 58(1), 89-105.

- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2011). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Fonseca, J. J. S. (2002) Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, Apostila.
- Freitas, M. E., Santos, G. A., & Oliveira, M. L. (2017). Gestão por competências no setor público: Desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 51(5), 823-842.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., ... & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310.
- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Cox, T., & Dewe, P. (2018). The costs and benefits of healthy organisational interventions. *European Agency for Safety and Health at Work*.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- Lima, C. R., & Barbosa, S. L. (2022). Capacitação e desenvolvimento na administração pública brasileira: Implicações para a gestão de servidores. *Gestão e Políticas Públicas*, 35(1), 77-92.
- Lima, S. R., & Costa, M. T. (2022). Inovação e adaptação nos sistemas de avaliação de desempenho público. *Journal of Public Administration Innovations*, 2(4), 55-72.
- Lima, M. T., & Ferreira, A. L. (2021). Estruturas organizacionais na administração pública: Teorias contemporâneas e desafios práticos. *Revista de Gestão Pública*, 33(2), 145-162.
- Lima, T. C., & Ferreira, M. A. (2019). Cultura organizacional e inovação no setor público: Desafios da burocracia. *Revista de Administração Pública*, 53(5), 765-783.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Lopes, S. (2023). Participação e transparência: Pilares para a reforma da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 10(1), 55-75.
- Martins, L. C., & Costa, P. R. (2021). Cultura organizacional e mudança: Desafios e estratégias no contexto contemporâneo. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 335-352.

- Martins, L. R., & Silva, R. J. (2020). Gestão de recursos humanos no setor público: Entre a estabilidade e a inovação. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, 36(4), 421-437.
- Martins, P. R., & Costa, M. F. (2022). Governo eletrônico e a modernização da administração pública: Impactos e desafios. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 45(3), 321-338.
- Mazzilli, H. N. (2017). O Estágio Probatório como Instrumento de Avaliação da Eficiência do Serviço Público. *Revista Brasileira de Direito Público*.
- Meirelles, H. L. (2015c). *Direito Administrativo Brasileiro* (42ª ed.). Malheiros.
- Mendes, A. (2020). A importância do desenvolvimento contínuo no serviço público. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 19(1), 234-250.
- Modesto, P. (2019). Estágio Probatório: Questões Controversas: Public Service Probationary Period: Controversial Issues. *Revista De Direito Administrativo E Infraestrutura | RDAI*, 3(10), 351–383. Recuperado de <https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/250>
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>
- Nozawa, S. R. (2021). Digital transformation and its impact on business models. *Journal of Business Research*, 131, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.004>
- Oliveira, A. (2021). Desafios da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro. *Revista de Administração Pública e Gestão*, 15(3), 45-60.
- Oliveira, A. P., & Souza, M. T. (2018). Percepção de justiça na avaliação de desempenho: um estudo com servidores públicos. *Cadernos de Administração Pública*, 10 (1), 75-98.
- Oliveira, H. P., & Silva, M. F. (2020). Motivação e desempenho na administração pública: Estratégias para o engajamento de servidores públicos. *Revista de Gestão e Políticas Públicas*, 32(2), 119-137.
- Oliveira, J. P., & Santos, A. F. (2022). Padronização e formalização de procedimentos na administração pública: Impactos na governança. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 47(2), 223-239.
- Oliveira, J. P., & Santos, R. F. (2020). Divisão do trabalho e coordenação na administração pública: Abordagens modernas e suas implicações. *Revista Brasileira de Administração*, 56(4), 389-406.
- Oliveira, M., & Ramos, F. (2021). *Transformação digital no setor público: Desafios e estratégias para a modernização*. Editora Atlas.

- Oliveira, P. R., & Santos, D. J. (2022). Transformações na Gestão de Pessoas no Setor Público: Desafios e Perspectivas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 58(1), 75-92.
- Pereira, A. S., & Marques Neto, A. (2016). Gestão de competências e estágio probatório: uma análise da prática no serviço público federal. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(3), 39-56.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., & Arad, S. (2019). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 31-51.
- Rodrigues, L. C. (2020). Desafios na implementação de sistemas de avaliação de desempenho no serviço público. *Revista de Administração e Inovação*, 17(3), 112-130.
- Rodrigues, L.F., & Lima, V.A. (2023). *Equidade, diversidade e inclusão no serviço público: Uma jornada em andamento*. Editora Universitária.
- Rodrigues, M. J., & Lima, C. S. (2019). Burocracia e eficiência: Uma análise da teoria weberiana nas organizações públicas contemporâneas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 53(4), 559-574.
- Sambrook, S., Jones, K., & Doloriert, C. (2019). Informal Learning in Workplaces: Exploring the Contexts of Learning. *International Journal of Lifelong Education*, 38(3), 295-310.
- Santos, A. P., & Almeida, D. S. (2023). Strategic Competency Management for Sustainable Organizational Development. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 85-103.
- Santos, V. R., & Ribeiro, M. C. (2018). Desafios da burocracia na administração pública brasileira: Análise crítica e propostas de inovação. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 54(1), 89-107.
- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. (2022). Relatório de Desempenho e Exonerações. Belo Horizonte: SEE-MG.
- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. (2023). Programas de Capacitação e Desenvolvimento: Impactos na Redução de Exonerações. Belo Horizonte: SEE-MG.
- Silva, A. G., & Rocha, E. V. (2023). Gestão de Pessoas e Inovação Tecnológica na Administração Pública. *Estudos em Administração*, 49(3), 233-250.
- Silva, A. L., & Costa, R. F. (2021). *Flexibilização e eficiência no serviço público: Uma nova perspectiva*. Editora Universitária.
- Silva, A. M., & Andrade, F. S. (2020). A influência da cultura organizacional no desempenho e na gestão de mudanças. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Organizacional*, 18(2), 213-229.
- Silva, E.C. da, & Gonçalves, S.P. (2022). *Ética e integridade no serviço público: Desafios e soluções para o Brasil*. Editora Ethos

- Silva, F. M. da, & Mello, S. P. T. de. (2013). A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)*, 2(1), 110-127. <https://doi.org/10.24325/reat.v2i1.1179>
- Silva, J. P., & Martins, F. (2021). Avaliação de desempenho no estágio probatório: Novas abordagens e desafios. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 55(3), 221-239.
- Silva, M. A., & Martins, K. S. (2021). Práticas de gestão e avaliação de desempenho na educação pública de Minas Gerais. *Revista Brasileira de Educação*, 26(3), 45-60.
- Silva, M. A., & Pereira, L. F. (2021). A interação entre burocracia e governo na formulação de políticas públicas. *Revista de Políticas Públicas*, 29(3), 101-118.
- Silva, M. C. (2015). Desafios na implementação do estágio probatório no serviço público brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 191-214.
- Silva, R. M., & Gonçalves, A. P. (2022). Consequências da exoneração por inaptidão para o servidor público. *Estudos de Administração Pública*, 34(4), 112-130.
- Silva, T. A., & Andrade, L. S. (2021). A teoria da burocracia e sua relevância na administração pública contemporânea. *Cadernos de Gestão Pública*, 38(1), 102-118.
- Silva, T. P., & Costa, L. R. (2022). *Corrupção e transparência na administração pública: Desafios e soluções*. Springer.
- Smith, A., & Brown, T. (2020). "Performance Management in the Public Sector: New Challenges and Solutions." *Journal of Public Administration*, 75(4), 233-250.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston
- Souza, J. P., & Andrade, A. L. (2020). Modelos de gestão pública: Inovação, eficiência e desafios na administração pública brasileira. *Revista de Gestão Pública*, 51(4), 301-319.
- Vasconcellos, F. C., & Almeida Junior, A. F. (2022). Avaliação de desempenho no serviço público: Um estudo sobre a eficiência e a eficácia. *Gestão Pública Contemporânea*, 10(2), 78-95.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2016). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Wilson, R., & Silva, M. (2021). "The Consequences of Dismissals in the Public Sector: Organizational and Individual Impacts." *International Journal of Human Resource Management*, 82(3), 145-163.

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados

Questionário Semiestruturado para Gestores e membros de comissões de avaliação de desempenho da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Tema: Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao gerenciamento da exoneração por inaptidão no estágio probatório

Objetivo: analisar a percepção dos gestores e membros de comissões de avaliação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais sobre o processo de avaliação de desempenho durante o estágio probatório, com foco na clareza, objetividade e adequação dos critérios utilizados, e seus impactos na decisão de exoneração por inaptidão..

Público-alvo: Gestores e membros de comissões de avaliação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que participaram de avaliação de servidores no período de estágio probatório

Roteiro da entrevista:

1. Introdução (5 minutos)

- Apresentação do entrevistador e dos objetivos da entrevista.
- Obtenção do consentimento livre e esclarecido do entrevistado.

2. Categoria: Critérios e implementação da avaliação (CI-01)

Objetivo: analisar os critérios empregados para medir o rendimento dos servidores que estão em estágio probatório, assim como os métodos e instrumentos utilizados na execução do processo de avaliação (Garibotti, 2018)

Subcategoria CI 01.1: Clareza e objetividade

Objetivo: Entender se os critérios de avaliação são claramente estabelecidos, de fácil compreensão e livres de ambiguidade, a fim de assegurar um processo avaliativo justo e transparente.

- Quais medidas são adotadas para assegurar que a avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório seja realizada de forma clara justa e objetiva.

Autores: (Mendes, 2020)

Subcategoria CI 01.2: Adequação e compreensão

Objetivo: Compreender se os critérios de avaliação garantem a adequação e refletem a realidade do trabalho e se as competências e habilidades também são mensuradas de forma precisa.

- Você acredita que os critérios de avaliação refletem as competências essenciais para o bom desempenho no cargo?

Autores: (Mazzilli, 2017), (Silva & Costa, 2021).

Subcategoria CI 01.3: Padronização vs. Individualização

Objetivo: Analisar se os critérios de avaliação adotados são adequados para avaliar o desempenho das funções específicas de cada posição, levando em conta as particularidades e responsabilidades de cada cargo.

- Os critérios de avaliação adotados levam em consideração as funções e responsabilidades específicas de cada cargo?

Autores: (Silva & Costa, 2021).

3. Categoria: Impacto e Percepção da Avaliação (IP-02)

Objetivo: Analisar o impacto da avaliação de desempenho na produtividade, motivação e segurança/ansiedade dos servidores em estágio probatório (Almeida Junior 2022)

Subcategoria IP 02.1: Produtividade e Motivação

Objetivo: Investigar a influência da avaliação sobre a motivação dos funcionários, levando em conta como esse processo pode incentivar o envolvimento e a busca por desenvolvimento profissional ou, em contrapartida, provocar desânimo e falta de interesse (Garibotti, 2018).

- De que forma a avaliação de desempenho impacta a motivação e a produtividade no trabalho? Ela contribui para o seu desenvolvimento profissional e para a busca por aprimoramento?

Autores: (Garibotti, 2018)..

Subcategoria IP 02.2: Insegurança e Subjetividade

Objetivo: Verificar como o processo de avaliação de desempenho pode gerar insegurança e ansiedade nos servidores, especialmente em relação à possibilidade de exoneração. Busca compreender como a subjetividade na aplicação dos critérios e a falta de clareza podem contribuir para a insegurança dos servidores (Martins & Ferreira, 2023).

- Você acha que existe subjetividade na aplicação dos critérios ou que a falta de clareza pode gerar insegurança entre os servidores?

Autores: (Garibotti, 2018).

4. Categoria: Desafios e Sugestão de melhorias (DM-03)

Objetivo: Discutir os principais obstáculos enfrentados na implementação de um processo de avaliação de desempenho eficiente ao longo do período de experiência, apresentando propostas para aprimorá-lo (Aguinis 2019).

Subcategoria DM 03.1: Treinamento

Objetivo: examinar a importância de atualizar tanto os avaliadores quanto os avaliados, assegurando que os avaliadores tenham a competência adequada para conduzir o processo de forma neutra e objetiva, enquanto os avaliados precisam compreender os critérios e aprender a fazer auto avaliação (Garibotti, 2018).

- Na sua opinião, os avaliadores recebem treinamento e capacitação suficientes para conduzir a avaliação de desempenho de forma justa e imparcial?

Autores: (Garibotti, 2018).

Subcategoria DM 03.2: Comunicação e Feedback

Objetivo: Analisar como o feedback da avaliação é comunicado aos servidores. Busca entender a frequência e a qualidade do feedback fornecido, se ele é claro, objetivo e construtivo, e se ele é utilizado para promover o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho (Santos & Oliveira, 2023)

- Como você descreveria a comunicação e o feedback dado durante e após o processo de avaliação de desempenho? Ele é claro, objetivo, construtivo e útil para o desenvolvimento profissional do servidor?

Autores: (Santos & Oliveira, 2023)

Subcategoria DM 03.3 Cultura de avaliação

Objetivo: Examina a importância de fomentar uma cultura organizacional construtiva em relação à avaliação de desempenho, superando a visão da avaliação como um instrumento punitivo e promovendo a sua percepção como uma ferramenta de desenvolvimento e aprimoramento profissional (Gonçalves, 2022).

- Como você percebe a cultura de avaliação de desempenho na SEE/MG? Você acredita que a avaliação é vista como uma ferramenta de desenvolvimento ou como um instrumento punitivo? O que poderia ser feito para melhorar a cultura de avaliação na instituição?

Autores: (Gonçalves, 2022).

5. Categoria: Fatores de Exoneração e Aspectos positivos (FE-04)

Objetivo: Examinar os elementos que podem resultar na demissão por inaptidão na SEE/MG e avaliar os aspectos benéficos do sistema de avaliação de desempenho, com o intuito de entender de que maneira ele pode ajudar no crescimento profissional dos servidores e na elevação da qualidade dos serviços oferecidos à população (Freitas et al., 2017).

Subcategoria DM 04.1: Conduta moral e Profissional

Objetivo: examinar a importância da conduta ética e profissional dos servidores como elementos fundamentais na avaliação de sua aptidão para o cargo.

- Na sua percepção, como a conduta ética e profissional dos servidores é considerada no processo de avaliação de desempenho? Você acredita que a conduta ética e profissional é um fator determinante para a permanência no cargo?

Autores: (Freitas et al., 2017).

Subcategoria DM 04.2: Infrequência

Objetivo: Buscar entender de que maneira a frequência e a pontualidade influenciam a visão dos avaliadores e a avaliação final do servidor.

- Como a assiduidade e a pontualidade são consideradas na avaliação de desempenho?

Autores: (Ferreira & Almeida, 2021).

Subcategoria DM 04.3: Incapacidade de realizar as atividades do cargo

Objetivo: Analisar as habilidades técnicas do servidor para realizar as atividades e deveres associados ao cargo que ocupa.

- Na sua experiência, como a capacidade técnica para realizar as atividades do cargo é avaliada? Você acredita que a falta de habilidades específicas pode levar à exoneração, mesmo que o servidor demonstre outros aspectos positivos em sua avaliação?

Autores: (Costa & Silva, 2022).

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do Projeto: avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Exoneração por Inaptidão no Estágio Probatório

Pesquisador: Margarete Aparecida Prudente

Responsável: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Nome do participante:

Data de nascimento:

R.G.

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa **Avaliação de Desempenho como Instrumento de Apoio ao Gerenciamento da Exoneração por Inaptidão no Estágio Probatório**, de responsabilidade da pesquisadora Margarete Aparecida Prudente. Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao (a) pesquisador (a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

O trabalho tem por objetivo: analisar os impactos da exoneração de servidores públicos por inaptidão durante o estágio probatório na eficiência operacional da equipe com base na percepção dos gestores dos órgãos públicos. Para tanto, a pesquisa será realizada com os gestores públicos de equipes, servidores e membros da Comissão Permanente de Recursos da Unidade Central e os das Comissões de Avaliação de Desempenho, todos responsáveis pelo acompanhamento e avaliação de servidores da Secretaria de Educação de Minas Gerais.

1- A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre a avaliação de desempenho de servidores públicos em estágio probatório. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas.

2- Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse da pesquisadora. Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.

3- A coleta de dados será realizada na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com Sede no Órgão Central, na Cidade Administrativa.

4- A pesquisa não apresenta riscos inerentes à saúde, física ou mental, bem como à integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

5- Ao participar desse trabalho contribui para a compreensão das práticas educacionais contemporâneas, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e das estratégias de ensino no contexto de empresas públicas.

6- A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 30 a 60 minutos

7- Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

8- Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

9- Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

10-Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Margarete Aparecida Prudente, Alexandre Teixeira Dias, responsáveis pela pesquisa, telefone: 31986404600, e-mail: margarete.prudente@educacao.mg.gov.br.

Eu, _____ ,
RG _____
nº _____ declaro ter sido informado e concordo em participar,
como
voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento

ANEXO 1 - Mapa Estratégico da SEE-MG

Figura 1

Mapa Estratégico SEE-MG



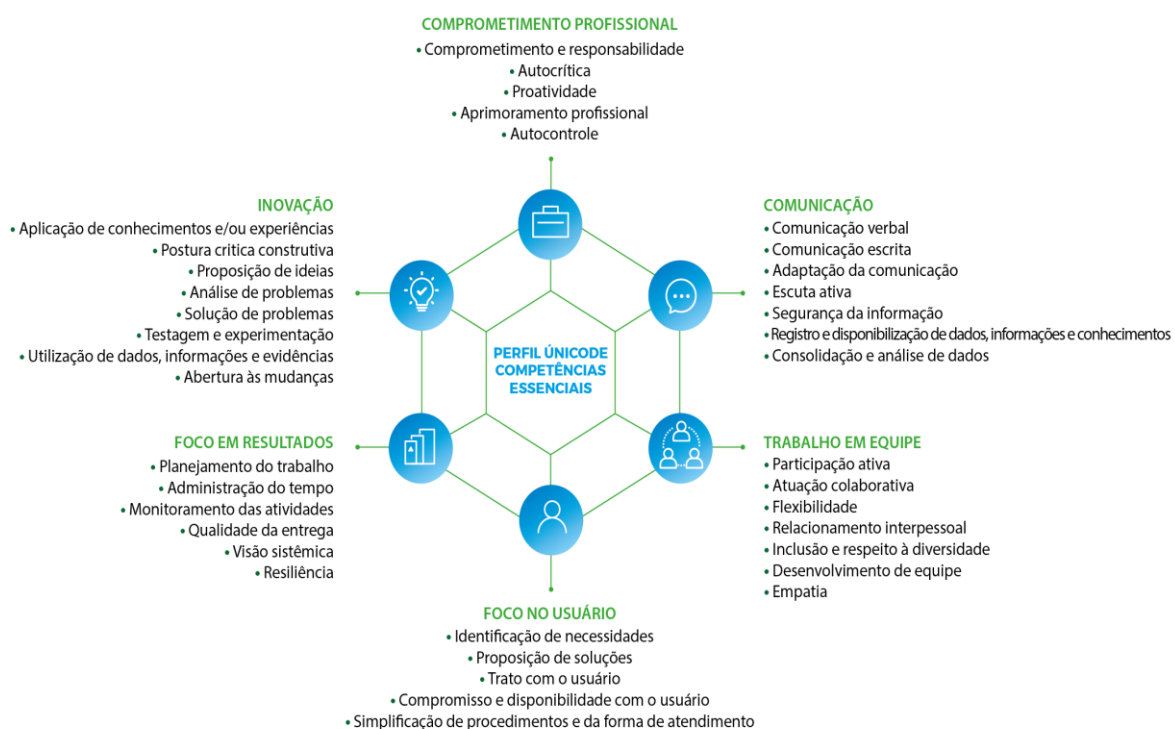
Nota: Sítio eletrônico da SEE - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (2024)

ANEXO 2 - Mapeamento e revisão de competências - SEPLAG-MG

Figura 2

Avaliação de desempenho - Perfil Único (a partir de 2021)

Ideias centrais que compõem cada Competência Essencial



Nota: Sítio eletrônico da SEPLAG - Secretaria de Planejamento (2024)