REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

DO ESTÁGIO PROBATÓRIO À ESTABILIDADE: O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INICIAL (PDI) COMO NOVO PARADIGMA AVALIATIVO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

FROM PROBATIONARY PERIOD TO TENURE: THE INITIAL DEVELOPMENT PROGRAM (IDP) AS A NEW EVALUATIVE PARADIGM IN THE FEDERAL CIVIL SERVICE

DEL PERÍODO DE PRUEBA A LA ESTABILIDAD: EL PROGRAMA DE DESARROLLO INICIAL (PDI) COMO UN NUEVO PARADIGMA EVALUATIVO EN EL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL

Gisele de Almeida Bezerra[1], Edimilson Eduardo da Silva[2], Raquel Cristina Lucas Mota[3], Ciro Meneses Santos[4]

e727225
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i2.7225

PUBLICADO: 02/2026

RESUMO

O estágio probatório constitui uma etapa fundamental para a consolidação da estabilidade no serviço público federal, exigindo avaliação específica de desempenho ao longo de três anos de exercício. Com a edição do Decreto nº 12.374/2025, regulamentou-se o Sistema de Avaliação de Desempenho para fins de Estágio Probatório (ADEP), inserindo o Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) como requisito obrigatório para aprovação final. Neste aspecto, este artigo tem como objetivo analisar a(s) característica(s) da exigência do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) no processo avaliativo e na consolidação da estabilidade do servidor público federal. Utilizou-se de uma abordagem qualitativa, por meio da pesquisa bibliográfica e documental, com base em legislação, manuais técnicos, autores clássicos e estudos institucionais. Os resultados indicam que o PDI, embora concebido como instrumento formativo, passou a exercer função eliminatória no processo avaliativo, gerando descompassos entre as dimensões pedagógica e funcional da gestão de pessoas. Conclui-se que a adoção do PDI como critério de aprovação demanda revisão ponderada quanto à finalidade, proporcionalidade e objetividade. Apoiado em parte na revisão bibliográfica e documental, considera-se apropriado que a exigência do PDI no processo de estágio probatório seja repensada e aplicada como instrumento complementar e não condicionante na avaliação de desempenho funcional.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho. Estágio probatório. Serviço Público.

ABSTRACT

The probationary period constitutes a fundamental stage for the consolidation of tenure in the federal civil service, requiring a specific performance evaluation over three years of service. With the enactment of Decree No. 12,374/2025, the Performance Evaluation System for Probationary Period Purposes (ADEP) was regulated, incorporating the Initial Development Program (IDP) as a mandatory requirement for final approval. In this context, this article aims to analyze the characteristics of the requirement of the Initial Development Program (IDP) within the evaluative

[1] Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM. Especialização em Direito Administrativo; Graduada em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF.

[2] Doutor em Administração pela USCS. Mestre em Administração Pública pela UFLA. Especialização em Gestão de Empresas pela UFLA. Graduação em Administração pela UFLA. Professor Adjunto do Curso de Administração da UFVJM.

[3] Doutora em Serviço Social pela UFRJ. Mestre em Serviço Social pela UFRJ. Especialização em Serviços no Âmbito das Políticas Públicas Municipais. Graduada em Serviço Social pela FASESC. Professora associada I da UFVJM.

[4] Doutor em Biocombustíveis pela UFVJM. Mestre em Inteligência Artificial pela UFMG. Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Massachusetts - USA. Professor Adjunto I da UFVJM.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

process and in the consolidation of tenure for federal civil servants. A qualitative approach was adopted, based on bibliographic and documentary research, drawing on legislation, technical manuals, classical authors, and institutional studies. The results indicate that, although the IDP was conceived as a formative instrument, it has come to perform an eliminatory function in the evaluative process, generating misalignments between the pedagogical and functional dimensions of people management. It is concluded that the adoption of the IDP as an approval criterion requires a careful reassessment regarding its purpose, proportionality, and objectivity. Based on the bibliographic and documentary review, it is considered appropriate that the requirement of the IDP in the probationary period be reconsidered and applied as a complementary, rather than a conditioning, instrument in functional performance evaluation.

KEYWORDS: *Performance evaluation. Probationary period. Public service.*

RESUMEN
El período de prueba constituye una etapa fundamental para la consolidación de la estabilidad en el servicio público federal, ya que exige una evaluación específica del desempeño a lo largo de tres años de ejercicio. Con la promulgación del Decreto nº 12.374/2025, se reglamentó el Sistema de Evaluación del Desempeño para fines del Período de Prueba (ADEP), incorporando el Programa de Desarrollo Inicial (PDI) como requisito obligatorio para la aprobación final. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar las características de la exigencia del Programa de Desarrollo Inicial (PDI) en el proceso evaluativo y en la consolidación de la estabilidad del servidor público federal. Se adoptó un enfoque cualitativo, mediante investigación bibliográfica y documental, con base en legislación, manuales técnicos, autores clásicos y estudios institucionales. Los resultados indican que el PDI, aunque concebido como un instrumento formativo, ha pasado a desempeñar una función eliminatoria en el proceso evaluativo, generando desajustes entre las dimensiones pedagógica y funcional de la gestión de personas. Se concluye que la adopción del PDI como criterio de aprobación requiere una revisión ponderada en cuanto a su finalidad, proporcionalidad y objetividad. Con base en la revisión bibliográfica y documental, se considera adecuado que la exigencia del PDI en el período de prueba sea replanteada y aplicada como un instrumento complementario y no condicionante en la evaluación del desempeño funcional.

PALABRAS CLAVE: *Evaluación del desempeño. Período de prueba. Servicio público.*

INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira tem passado por transformações significativas em seus modelos de gestão de pessoas, impulsionadas por uma busca constante em atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade (Rodrigues *et al*, 2021). Com o intuito de atender às exigências por eficiência, a gestão de pessoas promove o desenvolvimento de competências essenciais para a efetivação no cargo e acompanha o desempenho dos servidores, tendo o estágio probatório um papel relevante. Nesse contexto, o estágio probatório, etapa inicial da carreira do servidor público efetivo, adquire centralidade na consolidação de uma força de trabalho qualificada, ética e comprometida com os princípios da administração pública (Di Pietro, 2012). A estabilidade, conferida após esse período, exige que o servidor demonstre aptidão, responsabilidade e desempenho compatíveis com as atribuições do cargo (Meirelles, 2017).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Atualmente, observa-se um movimento de reformulação das práticas avaliativas no setor público federal (ENAP, 2023), notadamente com a entrada em vigor do Decreto nº 12.374/2025. A norma estabeleceu o novo Sistema de Avaliação de Desempenho para fins de Estágio Probatório (ADEP), reestruturando procedimentos, critérios e etapas do processo avaliativo. Entre as inovações trazidas, destaca-se a exigência da conclusão do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) como condição para a aprovação final do servidor no estágio probatório, acrescentando uma dimensão formativa ao processo que, até então, era predominantemente avaliativo.

Apesar dos avanços normativos, a literatura acadêmica sobre o tema ainda apresenta lacunas importantes. A maior parte dos estudos permanece centrada em análises normativas da Lei nº 8.112/1990 ou em abordagens generalistas sobre a avaliação de desempenho, com tratamento escasso quanto à avaliação especial de desempenho, que é aquela que ocorre no início da carreira, como apontado nos estudos de Andrade e Drumond (2022). Além disso, observa-se uma carência de investigações que integrem a dimensão pedagógica da formação inicial do servidor público aos critérios avaliativos de sua aprovação funcional, evidenciando uma importante lacuna teórico-prática a ser explorada (Barros, 2021; ENAP, 2022)).

Dada a recente implementação do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI), ainda não se verificam estudos que examinem com profundidade suas implicações no modelo de avaliação adotado no estágio probatório em base de dados como Scielo e Spell. Contudo, ao adotar um caráter eliminatório com a inserção de um programa de capacitação levanta questões relevantes sobre a coerência entre finalidade formativa e função avaliativa, bem como sobre os limites do poder regulamentar da Administração Pública na fixação de novos critérios para a aquisição da estabilidade (ENAP, 2017; ENAP, 2022; Melo, 2022).

Diante dessas considerações, a pergunta norteadora desta pesquisa é: qual (is) a (s) característica (s) da exigência do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) no processo avaliativo do estágio probatório e na consolidação da estabilidade do servidor público federal? A resposta a essa indagação requer uma análise integrada dos fundamentos qualificativos, administrativos e pedagógicos que sustentam o novo modelo, considerando a natureza recente da medida e a ausência de estudos consolidados em base de dados científicas sobre seus impactos na prática avaliativa durante o estágio probatório.

A relevância do presente estudo reside na possibilidade de contribuir para a compreensão atenta e fundamentada dos impactos do Decreto nº 12.374/2025 na gestão pública contemporânea. Ao analisar a relação entre avaliação de desempenho e formação inicial no contexto probatório, o trabalho busca fomentar a reflexão analítica entre gestores públicos, estudiosos do Direito Administrativo e formuladores de políticas de gestão de pessoas, a partir da análise dos marcos normativos e dos desafios envolvidos na exigência do PDI à avaliação de desempenho no estágio probatório.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Do ponto de vista teórico, o artigo busca em autores como Chiavenato (2014), Bergue (2020) e Modesto (2002), evidências sobre avaliação de desempenho, profissionalização e desenvolvimento no setor público ajudam a contextualizar os efeitos institucionais das mudanças recentes. A perspectiva adotada busca superar leituras meramente normativas e propor uma compreensão mais ampla da avaliação como instrumento de governança e desenvolvimento institucional.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a(s) característica (s) da exigência do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) no processo avaliativo do estágio probatório e na consolidação da estabilidade do servidor público federal. Os objetivos específicos envolvem: (i) examinar o estágio probatório à luz da gestão de pessoas no setor público federal; (ii) compreender os fundamentos, limites e implicações da avaliação de desempenho nesse contexto; e (iii) avaliar a adequação do PDI como exigência de caráter avaliativo, considerando sua natureza pedagógica e formativa.

Assim sendo, este trabalho pretende contribuir para o aprimoramento do debate sobre políticas públicas de desenvolvimento de servidores, promovendo uma concepção ponderada sobre os caminhos possíveis para o equilíbrio entre capacitação e avaliação, entre estabilidade funcional e meritocracia, em consonância com os princípios que regem a Administração Pública brasileira. O trabalho está estruturado em 5 seções, a contar desta introdução. Na segunda seção há o referencial teórico que embasa a pesquisa; na terceira seção encontra-se a metodologia aplicada para se chegar aos resultados, na quarta está as análises e discussões e, por fim, na quinta seção encontra-se a conclusão com as possíveis consequências e soluções da pesquisa.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Estágio Probatório no Serviço Público Federal

O ingresso em cargo público efetivo na Administração Pública federal obedece a um rito constitucional que busca assegurar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Di Pietro, 2012). Esse percurso inicia-se com a aprovação em concurso público, seguido pela nomeação, posse e entrada em exercício. Contudo, a consolidação definitiva do vínculo funcional – estabilidade, só ocorre após o servidor superar a etapa do estágio probatório, quando é aprovado em uma avaliação especial de desempenho, conforme estabelece o art. 41 da Constituição Federal de 1988:

> Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
> (...)
> § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (Brasil, 1988).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O estágio probatório, instituído como mecanismo de proteção à Administração Pública e de garantia da meritocracia, destina-se a avaliar a aptidão e a capacidade do servidor no desempenho das atribuições do cargo (Modesto, 2002). De acordo com a obra de Bergue (2020), essa fase constitui um momento de análise sistemática, em que a organização verifica se o comportamento, as atitudes e as competências do novo servidor estão alinhadas aos objetivos institucionais e às demandas organizacionais.

Historicamente, a introdução do estágio probatório decorre da necessidade de criar um filtro institucional que impeça a efetivação de servidores cujas condutas e competências não estejam em conformidade com os padrões exigidos pelo serviço público (Modesto, 2002). Odélius (2000) e Chiavenato (2014) ressaltam que o estágio probatório representa uma oportunidade para que a Administração avalie de forma criteriosa aspectos como desempenho técnico, conduta ética e aderência ao perfil profissional esperado. Para os autores, essa etapa deve ser encarada como um processo dinâmico de acompanhamento e orientação funcional.

No atual cenário, a gestão de pessoas no serviço público federal tem assumido um papel estratégico, ampliando seu foco tradicional de controle de folha e processos burocráticos para ações que privilegiam o desenvolvimento de competências e o alinhamento aos objetivos organizacionais. Bergue (2020) destaca que a gestão de pessoas deve atuar como mediadora entre os interesses institucionais e as necessidades individuais dos servidores, promovendo a profissionalização, o comprometimento e a capacidade de entrega da força de trabalho estatal.

Nessa orientação, o estágio probatório insere-se como um dos principais instrumentos da política de gestão de pessoas, sendo o momento em que se verifica a aderência do servidor ao perfil de desempenho esperado pela Administração Pública (ENAP, 2022). Chiavenato (2014) e Siqueira (2002) enfatizam que a avaliação de desempenho durante esse período não se limita à observação de aspectos técnicos, mas envolve também a análise de comportamentos organizacionais, como iniciativa, responsabilidade e capacidade de adaptação ao ambiente institucional.

O contexto atual de transformação no setor público, impulsionado pela busca por eficiência e resultados, necessita que a gestão de pessoas atue de forma proativa durante o estágio probatório (Silva, 2021; Rodrigues, 2017). Bergue (2020) e Chiavenato (2014) afirmam que, para além da aferição de desempenho, é fundamental que a organização ofereça feedback contínuo ao servidor, promovendo sua integração e fornecendo as condições necessárias para o aprimoramento de seu desempenho funcional. Pode-se entender a avaliação como ser um processo construtivo, que favoreça o desenvolvimento individual e organizacional.

Diante disso, observa-se a importância de uma gestão de pessoas que atue de maneira planejada e alinhada às políticas de desenvolvimento institucional. O estágio probatório precisa ser visto como uma fase estratégica para a Administração, sendo fundamental para a identificação

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

de talentos e para a correção de eventuais lacunas de desempenho antes da concessão da estabilidade (Reynaud; Todescat, 2016; Rodriguez, 2017).

Além disso, a gestão de pessoas no setor público precisa atender às crescentes demandas sociais por eficiência, qualidade e efetividade na prestação dos serviços públicos (Bergue, 2020). Entende-se a valorização das pessoas e a gestão por competências como caminhos imprescindíveis para garantir a profissionalização do serviço público e o alcance dos resultados institucionais (Chiavenato, 2014).

Com o advento do Decreto nº 12.374/2025, a relação entre o estágio probatório e a gestão de pessoas ganha ainda mais relevância, uma vez que o novo marco normativo introduz exigências adicionais para a avaliação de desempenho, como a obrigatoriedade de participação e aprovação no Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI). Essa medida reforça o papel da gestão de pessoas como agente responsável por estruturar processos avaliativos justos, transparentes e orientados ao desenvolvimento (Guia Orientação Gestão de Pessoas no Estágio Probatório – MGI, 2025).

Verifica-se, portanto, que o estágio probatório atua como uma etapa crítica para a estabilidade e a consolidação de uma força de trabalho qualificada, a gestão de pessoas passa a desempenhar um papel central na construção de uma cultura organizacional orientada por resultados, ética e eficiência (ENAP, 2023). Na perspectiva de ENAP (2020), a institucionalização de práticas modernas de avaliação e desenvolvimento é fundamental para garantir que a Administração Pública conte com servidores capazes de atender às expectativas da sociedade.

Essa abordagem reforça a necessidade de que a gestão de pessoas, ao atuar no processo de avaliação do estágio probatório, utilize metodologias que integrem desempenho e desenvolvimento. Antecipando o que será tratado no próximo tópico deste artigo, que abordará especificamente os critérios de desempenho avaliados durante essa etapa.

1.2. O Desempenho Avaliado durante o Estágio Probatório

A avaliação de desempenho é um dos pilares da gestão de pessoas no setor público, desempenhando papel estratégico para a consolidação de um quadro funcional competente e alinhado às necessidades institucionais (Rodrigues *et al*, 2020). Para Siqueira (2002):

> Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização[...] é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

Segundo Chiavenato (2014), avaliar desempenho significa mensurar, acompanhar e analisar a contribuição individual dos servidores para os objetivos organizacionais. O autor

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

destaca que “a avaliação de desempenho é o processo sistemático de identificação, mensuração e gestão do desempenho humano nas organizações” (Chiavenato, 2014).

No contexto do estágio probatório, a avaliação de desempenho adquire caráter decisivo, pois é o principal instrumento para aferir a aptidão e a capacidade do servidor público para o exercício das atribuições de seu cargo (Modesto, 2019). Conforme o art. 20 da Lei nº 8.112/1990 (já corrigido pela EC19/98 que passou o estágio para um período de 3 anos), a avaliação deve observar cinco fatores essenciais:

> Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguinte fatores:
> I - assiduidade;
> II - disciplina;
> III - capacidade de iniciativa;
> IV - produtividade;
> V- responsabilidade (Brasil, 1990).

Esses critérios orientam a Administração Pública na verificação do desempenho funcional, buscando assegurar que a estabilidade seja concedida apenas aos servidores que efetivamente demonstrem condições adequadas de desempenho (Bergue, 2019; Modesto, 2019).

A avaliação de desempenho no estágio probatório não deve ser uma prática meramente burocrática, mas sim um processo técnico e fundamentado, que permita identificar o potencial de contribuição do servidor ao alcance dos objetivos institucionais (Bergue, 2020; Silva; Sousa, 2021; ENAP 2020). Infere-se que a definição de indicadores claros e objetivos para cada um dos fatores avaliados é fundamental para garantir a imparcialidade e a justiça do processo.

Com a edição do Decreto nº 12.374/2025, a sistemática de avaliação de desempenho durante o estágio probatório passou por uma reestruturação significativa. A nova normativa estabeleceu em seu Art. 5° a realização de três ciclos avaliativos, distribuídos ao longo dos 36 meses de exercício, com o objetivo de monitorar o desempenho do servidor de forma contínua e progressiva (Brasil, 2025). Cada ciclo prevê a aplicação de instrumentos avaliativos que atribuem pontuação aos cinco fatores legais, seguindo uma escala de 0 a 100 pontos (Brasil, 2025).

O decreto também inovou ao estabelecer em seu art. 6°, pesos diferenciados para as fontes avaliadoras: 60% da pontuação advém da avaliação da chefia imediata, 25% da equipe de trabalho (avaliação por pares) e 15% da autoavaliação do servidor (Brasil, 2025). Essa metodologia busca ampliar a perspectiva de análise e reduzir a subjetividade, conforme destaca o Guia de Gestão de Pessoas para o Estágio Probatório (2025), que recomenda a adoção de múltiplas fontes avaliativas para aumentar a confiabilidade dos resultados.

Observa-se ainda que no Decreto nº 12.374/2025, em seu art. 8° inciso I, estabeleceu uma média mínima de 80 pontos, calculada a partir das três avaliações cíclicas, como critério para aprovação do servidor no estágio probatório. Essa exigência acaba reforçando o caráter

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

meritocrático da avaliação, impondo ao servidor a necessidade de manter um padrão elevado de desempenho durante todo o período probatório.

Além da pontuação mínima, o Decreto nº 12.374/2025 trouxe outra inovação relevante, a obrigatoriedade de conclusão do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) como requisito complementar para a aprovação na Avaliação Especial de Desempenho:

> Art. 8º Será considerado aprovado na avaliação de desempenho para fins de estágio probatório o servidor que:
> I - obtiver média igual ou superior a oitenta pontos, calculada com base nos resultados dos três ciclos avaliativos; e
> II - apresentar o certificado de conclusão de programa de desenvolvimento inicial, nos termos do disposto nos art. 9º e art. 10 (Brasil, 2025).

Essa integração entre desempenho funcional e formação inicial representa uma evolução conceitual no processo de gestão de pessoas, conforme Guias publicados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, que apontam a necessidade de vincular avaliação e desenvolvimento para fortalecer a profissionalização no setor público.

Bergue (2020) enfatiza que a utilização de indicadores de desempenho bem definidos é condição indispensável para garantir a qualidade das avaliações. O autor sugere que os órgãos públicos adotem instrumentos que permitam não apenas a atribuição de conceitos, mas também o acompanhamento qualitativo e quantitativo do desempenho dos servidores, proporcionando uma análise detalhada de cada um dos fatores avaliados.

O Guia de Gestão de Pessoas para o EP – MGI (2025) reforça essa orientação ao recomendar que a avaliação de desempenho seja acompanhada de ações de feedback, orientação e acompanhamento contínuo, possibilitando ao servidor a correção de eventuais deficiências ao longo dos ciclos avaliativos. Essa abordagem, segundo o documento, visa transformar a avaliação de desempenho em uma ferramenta efetiva de gestão de pessoas, superando o mero caráter punitivo ou excludente.

Logo, a avaliação de desempenho no estágio probatório, conforme regulamentada atualmente, representa um processo estruturado, multidimensional e orientado por critérios legais e pedagógicos. Sua correta aplicação é essencial para que se possa garantir a qualidade da força de trabalho no serviço público federal, bem como para assegurar a observância dos princípios constitucionais da eficiência, moralidade e legalidade (Odelius, 2000; ENAP, 2020).

Na sequência, serão examinados os indicadores de desempenho e os critérios objetivos para aprovação na Avaliação Especial de Desempenho, detalhando como esses elementos vêm sendo operacionalizados no âmbito do Poder Executivo Federal.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

1.3. Indicadores de Desempenho e Critérios para Aprovação na Avaliação

A Avaliação Especial de Desempenho prevista no art. 20 da Lei nº 8.112/1990 estabelece como critérios de aferição: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Para que tais critérios possam ser aplicados de maneira legítima e técnica, é necessário que se sustentem em indicadores construídos com base em fundamentos conceituais sólidos (Brasil, 1990). Nesse sentido, Bergue (2020, p. 328) propõe cinco atributos fundamentais para a formulação de bons indicadores de desempenho: relevância, simplicidade, confiabilidade, perenidade e objetividade.

A assiduidade diz respeito à presença regular e pontual do servidor no ambiente de trabalho, além do cumprimento da carga horária estabelecida. Conforme destaca Di Pietro (2012), trata-se de requisito preliminar para o exercício pleno da função pública. A esse critério pode-se associar o atributo da confiabilidade, na medida em que sua aferição exige registros administrativos fidedignos e sistemáticos, como controles de ponto e frequência, que garantam consistência ao processo avaliativo.

A disciplina, por sua vez, refere-se à observância das normas legais e regulamentares, bem como ao respeito à hierarquia funcional, sendo essencial à manutenção da ordem institucional. Para Bandeira de Mello (2011), a disciplina está intrinsecamente ligada à moralidade administrativa e ao dever de obediência. Nesse caso, o atributo da simplicidade torna-se fundamental para que as condutas avaliadas sejam compreensíveis, objetivamente registradas e não sujeitas a interpretações arbitrárias.

A capacidade de iniciativa avalia a disposição do servidor para agir de maneira proativa, antecipar-se às demandas do cargo e propor soluções. Como destaca Sudano (2011), essa dimensão envolve autonomia, criatividade e engajamento com os objetivos da organização. Por ser um critério mais subjetivo, sua avaliação exige o reforço do atributo da objetividade, o que pode ser alcançado por meio da adoção de escalas comportamentais, autoavaliações e pareceres fundamentados da chefia imediata.

A produtividade refere-se à quantidade e à qualidade do trabalho realizado pelo servidor, observados os prazos e os recursos disponíveis. Trata-se de um critério clássico da boa administração, diretamente ligado à eficiência da atuação funcional. Nesse contexto, o atributo da relevância assume papel central, pois os indicadores escolhidos devem refletir com fidelidade os resultados efetivamente esperados para o cargo ocupado (Sudano, 2011).

Por fim, a responsabilidade expressa o grau de comprometimento do servidor com os objetivos institucionais e com os princípios éticos do serviço público. Para Di Pietro (2012), esse critério está vinculado à conduta diligente, ao zelo com os recursos públicos e à seriedade no cumprimento das atribuições. Aqui, o atributo da perenidade é essencial, permitindo que a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

trajetória do servidor seja acompanhada ao longo do tempo e que se formem séries históricas de desempenho que subsidiam decisões mais justas e isonômicas.

A articulação entre os critérios legais da avaliação especial de desempenho e os atributos conceituais propostos por Bergue (2020) oferece um referencial robusto para a construção de modelos avaliativos mais técnicos, justos e coerentes com os princípios da Administração Pública.

1.4. O Programa de Desenvolvimento Inicial como Critério de Avaliação

O Programa de Desenvolvimento Inicial - PDI, instituído pelo Decreto nº 12.374/2025, representa uma inovação significativa no processo avaliativo do estágio probatório no serviço público federal. Ao estabelecer a obrigatoriedade da conclusão do PDI como requisito para a aquisição da estabilidade, o decreto introduziu uma dimensão formativa e pedagógica ao modelo tradicional de avaliação - desempenho funcional.

De acordo com o Guia de Orientações para o Servidor – Estágio Probatório 2025, elaborado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o PDI é “uma ação obrigatória de desenvolvimento para servidores públicos em estágio probatório”, cujo objetivo é apoiar a adaptação do servidor à nova organização, promovendo integração institucional e nivelamento de conhecimentos essenciais.

A estrutura do programa foi delineada pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, em conjunto com o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Conforme apresentado nos materiais da ENAP, o PDI será ofertado em modalidade 100% a distância, por meio da plataforma Escola Virtual de Governo (EV.G), com conteúdos autoinstrucionais organizados nos seis eixos temáticos, de acordo com o art. 9° do regulamento:

> Art. 9º A Fundação Escola Nacional de Administração Pública – Enap disponibilizará programa de desenvolvimento inicial aos servidores públicos em estágio probatório, que abrangerá, no mínimo, os seguintes conteúdos:
> I - organização da administração pública federal;
> II - integridade e ética no serviço público;
> III - organização do Estado Democrático de Direito no País;
> IV - políticas públicas e desenvolvimento nacional;
> V - letramento digital; e
> VI - gestão do conhecimento e da comunicação. (Brasil, 2025)

Do ponto de vista metodológico, o PDI tem natureza predominantemente formativa. O Guia de Gestão de Pessoas para o E.P. – MGI (2025) define o programa como uma “ação de aprendizagem obrigatória”, voltada ao desenvolvimento de competências cognitivas, atitudinais e operacionais. Em outras palavras, trata-se de um componente pedagógico que antecede, acompanha e complementa o processo avaliativo, inserindo o servidor em um processo de educação continuada desde o início de sua trajetória no setor público (Longo, 2007; ENAP, 2020).

Importante salientar que apesar do certificado de conclusão do PDI ser um dos requisitos para a aprovação no estágio probatório, seu objetivo principal não é punir ou excluir, mas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

preparar. O Guia de Orientações para o Servidor no EP - MGI (2025) é claro ao afirmar que o PDI "não tem como finalidade a reprovação, mas sim a formação dos servidores para atuação ética, transparente e eficiente".

Dessa forma, pode-se afirmar que o PDI transcende a lógica tradicional de avaliação funcional. Ele inaugura uma perspectiva pedagógica no estágio probatório, integrando formação e desempenho em um mesmo processo de indução institucional. Trata-se de uma política de desenvolvimento que reconhece o servidor como sujeito em formação, cuja trajetória deve ser acompanhada, incentivada e orientada desde o ingresso no serviço público (Odelius, 2000; ENAP, 2020). Na seção a seguir será apresentada a metodologia adotada na pesquisa.

2. MÉTODOS

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se por uma abordagem de natureza qualitativa, tendo como objeto de estudo o processo de avaliação funcional no estágio probatório no serviço público federal brasileiro, com ênfase na análise da Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório (ADEP), instituída pelo Decreto nº 12.374/2025, da qual envolve a exigência do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) como critério de aferição de desempenho no processo avaliativo e na consolidação da estabilidade do servidor público federal.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza normativa e interpretativa da pesquisa, cuja proposta é compreender os fundamentos legais, administrativos e conceituais que estruturam o novo modelo de avaliação de desempenho, assim como analisar os possíveis impactos jurídicos e gerenciais decorrentes da implementação da ADEP e do PDI. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa busca interpretar o fenômeno em seu contexto natural, levando em conta a complexidade das relações institucionais e os múltiplos significados atribuídos pelos atores envolvidos.

Nesta pesquisa, optou-se por um delineamento exploratório, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema e descrever as principais características do novo modelo avaliativo no setor público federal. De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa.

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas duas principais estratégias: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica baseia-se em materiais já publicados, tais como livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais. Essa abordagem permitiu a construção de um referencial teórico fundamentando as análises em autores renomados da área de Administração Pública e Gestão de Pessoas.

A pesquisa documental, por sua vez, envolveu a análise de fontes primárias como leis, decretos, manuais técnicos e relatórios institucionais. Para Marconi e Lakatos (2003), essa técnica

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

utiliza documentos que, embora públicos, ainda não receberam tratamento analítico aprofundado. Gil (2010) diferencia a pesquisa documental da bibliográfica ao destacar que a primeira se apoia em materiais originais e oficiais, enquanto a segunda trabalha com conteúdo já sistematizado pela literatura científica.

A forma de coleta concentrou-se na análise de dados secundários, obtidos a partir do levantamento e exame de documentos legais (como a Lei nº 8.112/1990, o Decreto nº 12.374/2025 e a IN nº 122/2025), além de materiais acadêmicos e institucionais produzidos por órgãos como a ENAP, o MGI e universidades brasileiras. Não foram utilizados instrumentos como questionários, entrevistas ou observação participante.

O período de coleta de dados ocorreu entre abril e junho de 2025, durante o qual foram realizadas as leituras, fichamentos e sistematizações dos materiais selecionados.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, método que, conforme Bardin (2011), permite identificar, categorizar e interpretar os elementos significativos de um corpus documental ou textual, oferecendo uma leitura aprofundada das informações e facilitando a compreensão das principais categorias temáticas presentes nos documentos analisados. Essa técnica revelou-se especialmente adequada à presente pesquisa, considerando o objetivo de interpretar analiticamente os dispositivos legais e os fundamentos teóricos relacionados ao estágio probatório e à avaliação de desempenho no serviço público federal, pelas categorias: (i) base normativa; (ii) critérios de avaliação; (iii) duração do estágio probatório; (iv) instrumentos avaliativos; (v) função do servidor no processo; (vi) papel da capacitação/formação; e, (vi) condição para estabilidade.

Deste modo, a abordagem metodológica adotada possibilitou um olhar interpretativo e sistematizado sobre o objeto de estudo, permitindo a construção de uma análise teórica fundamentada e aplicada à realidade da administração pública federal, com foco nos aspectos normativos, administrativos e de gestão de pessoas.

Na próxima seção, serão discutidos os resultados e os desafios desse novo modelo avaliativo, à luz dos reflexos institucionais e da literatura especializada.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aponta-se que a introdução do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) como exigência e requisito para a aprovação no estágio probatório produziu efeitos relevantes na estrutura da Avaliação Especial de Desempenho (ADEP). De acordo com o Guia de Gestão de Pessoas – MGI (2025), o PDI foi concebido como uma ação de desenvolvimento e integração, e não como um instrumento de mensuração de desempenho funcional. Essa distinção é fundamental para compreender os limites e as possibilidades do seu uso dentro da avaliação probatória.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A análise do Decreto nº 12.374/2025 revela que a exigência do certificado de conclusão do PDI foi inserida como condição formal para a homologação da estabilidade. Isso indica que o PDI, embora formativo, passou a ter natureza eliminatória no processo avaliativo. Quando interpretada à luz da teoria de Chiavenato (2014), tal medida levanta questionamentos, uma vez que a avaliação de desempenho deve mensurar condutas, resultados e atitudes no ambiente de trabalho, e não apenas a conclusão de cursos padronizados.

Verifica-se que, conforme estabelecido na Instrução Normativa SGP/MGI nº 122/2025, o servidor deve concluir 50% da carga horária do PDI até o primeiro ciclo de avaliação e os 100% até o segundo ciclo, além de atingir desempenho mínimo em todos os módulos. Esse tipo de requisito implica que o desenvolvimento pedagógico passa a integrar o rol de exigências para aprovação funcional, o que, segundo Bergue (2019), deve ser analisado com cautela. Para o autor, avaliações devem guardar aderência entre o objeto avaliado e os critérios utilizados.

Sob a ótica gerencial, a exigência do PDI fortalece a profissionalização do serviço público, ao padronizar conteúdos essenciais e induzir comportamentos desejáveis. Segundo o Guia de Gestão de Pessoas - MGI (2025), a estratégia busca alinhar valores e práticas organizacionais desde o ingresso do servidor. No entanto, a aferição de desempenho funcional deve, segundo Bergue (2020), ser realizada com base em evidências concretas do cotidiano do trabalho, como produtividade, iniciativa e responsabilidade.

A partir dessa perspectiva, observa-se que o PDI não substitui os critérios clássicos previstos no art. 20 da Lei nº 8.112/1990, mas se soma a eles. Ocorre, porém, que sua exigência como requisito autônomo produz um duplo crivo: o servidor precisa demonstrar bom desempenho funcional e, simultaneamente, obter sucesso em cursos de capacitação.

Avaliações demandam instrumentos que meçam o impacto do comportamento do servidor sobre os resultados institucionais, o que não ocorre diretamente com a simples conclusão de cursos online. Logo, o PDI poderia ser interpretado como instrumento de aperfeiçoamento complementar e não como substitutivo das práticas avaliativas consolidadas.

Do ponto de vista dos indicadores de desempenho propostos por Bergue (2020) e com respaldo em sua Teoria, a exigência do Programa de Desenvolvimento como parte da Avaliação Especial de Desempenho pode representar um avanço no indicador da relevância, desde que suas atividades estejam alinhadas às competências reais do cargo e não se limitem a um processo certificador. A efetividade do modelo depende da coerência entre os conteúdos formativos e as atribuições funcionais, de modo a fornecer subsídios consistentes para a decisão sobre a estabilidade (Chiavenato, 2014).

Contudo, quanto à simplicidade, o novo arranjo impõe desafios operacionais. A obrigatoriedade do PDI requer articulação entre múltiplas instâncias administrativas, o que pode gerar entraves se não houver padronização dos procedimentos e clareza nos fluxos avaliativos. A

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

complexidade tende a aumentar na ausência de avaliadores capacitados para integrar os dados formativos aos critérios legais.

No aspecto da confiabilidade, o sucesso da proposta depende da estruturação de sistemas de registro e validação dos dados do PDI. A tomada de decisão precisa se basear em evidências verificáveis, como frequência, desempenho e participação, integradas de forma regular e segura, conforme recomenda Bergue (2020). A perenidade do modelo, por sua vez, ainda não está assegurada pela recente normativa, portanto, não o que se analisar até o momento. Por último, a objetividade mostra-se um ponto sensível, falando-se em avaliação de desempenho inerente ao processo (Chiavenato, 2014).

O exame dos documentos da ENAP, MGI, Decreto e Instrução Normativa sobre o tema, mostra que o PDI tem foco em conteúdos de natureza geral e introdutória, voltados à adaptação institucional. Dessa forma, mesmo que sua conclusão demonstre dedicação e interesse do servidor, ela não oferece subsídios diretos sobre sua competência técnica ou relacional no cotidiano do órgão. Essa distância entre conteúdo formativo e critérios de desempenho gera uma assimetria que carece de estudo com maior profundidade.

Dentre os efeitos positivos da exigência do PDI, aponta-se o fortalecimento de uma cultura organizacional mais homogênea e a promoção de uma base comum de conhecimento. Entretanto, como indica Bergue (2019), é preciso cautela para que esse ganho formativo não se transforme em obstáculo burocrático.

Um aspecto importante a ser considerado é a viabilidade de cumprimento do PDI por servidores lotados em áreas operacionais ou com restrições de tempo e infraestrutura. A aplicação do programa deve ser acompanhada de flexibilidade gerencial e de suporte das chefias imediatas. Nessa mesma perspectiva Chiavenato (2014), indica que uma política de desenvolvimento bem-sucedida depende do engajamento institucional e da clareza dos objetivos pedagógicos.

Em apreciação cautelosa ao modelo vigente, compreende-se que o PDI é mais eficaz como mecanismo de apoio e orientação do que como critério de exclusão, como foi colocado no art. 8º, do Decreto nº 12.374/2025 (Brasil, 2025). Sua função é induzir valores, facilitar a adaptação e ampliar a compreensão do papel público. Ao condicionar a aprovação na ADEP à obtenção de um certificado de conclusão de curso, corre-se o risco de transformar uma política educativa em um mecanismo sancionatório desproporcional. O seu papel, portanto, deve ser de complementaridade — um componente de desenvolvimento que favoreça o desempenho funcional, mas sem assumir protagonismo no processo decisório da avaliação.

Por fim, conclui-se que os efeitos da inclusão do PDI como critério de aprovação na ADEP ainda requerem acompanhamento e análise mais aprofundada, dada a fase inicial de sua implementação. A comparação com o modelo anterior revela que o novo arranjo normativo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

introduz maior complexidade ao processo, ao exigir do servidor desempenho funcional e formativo de forma cumulativa. Embora a proposta esteja em consonância com os princípios da eficiência e do desenvolvimento contínuo, são necessários ajustes que garantam equilíbrio entre avaliação e formação. A consolidação do PDI como instrumento de qualificação institucional depende, portanto, de sua integração coerente às finalidades jurídicas e pedagógicas do estágio probatório. No Quadro 1 é apresentado o comparativo dos aspectos avaliativos das normativas sobre ADEP.

Quadro 1. Comparativo das normativas dos modelos de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório do Servidor Público Federal antes e após regulamentação pelo Decreto 12.374/2025

Aspecto Avaliado	Modelo Anterior	Modelo Atual
Base normativa principal	Lei nº 8.112/1990, art. 20.	Lei nº 8.112/1990 + Decreto nº 12.374/2025.
Critérios de avaliação	Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.	Mesmos critérios do art. 20 + conclusão satisfatória do PDI.
Duração do estágio probatório	3 anos de efetivo exercício (EC19/98)	3 anos de efetivo exercício + PDI integrado ao período.
Instrumentos avaliativos	Formulário de avaliação institucional, registros administrativos e parecer da chefia.	Avaliação especial + desempenho no PDI (frequência, participação e desempenho)
Função do servidor no processo	Objeto passivo da avaliação.	Participante ativo do processo formativo e avaliativo.
Papel da capacitação/formação	Eventual e não obrigatória.	Obrigatória e estruturada pela ENAP e órgãos setoriais.
Condição para estabilidade	Aprovação em avaliação especial de desempenho.	Aprovação na avaliação especial e no PDI como requisitos cumulativos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa bibliográfica (2025).

Observa-se pelo Quadro 1, que a capacitação se tornou obrigatória com o advento do Decreto nº 12.374/2025. No que tange a aptidão para a estabilidade a aprovação está condicionada a mais um critério avaliativo, o PDI. Esse fato gera reflexos na consolidação da estabilidade no cargo público na esfera federal.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

4. CONSIDERAÇÕES

Este artigo teve como objetivo analisar a(s) característica (s) da exigência do Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) no processo avaliativo do estágio probatório e na consolidação da estabilidade do servidor público federal.

Ao longo do estudo, verificou-se que o PDI, embora tenha natureza essencialmente pedagógica e formativa, passou a exercer uma função normativa e eliminatória no processo de avaliação, o que provocou alterações significativas na lógica do estágio probatório. Essa constatação foi evidenciada tanto na análise documental quanto nos estudos de autores consagrados, que alertam para os riscos de sobreposição entre instrumentos de desenvolvimento e mecanismos de julgamento funcional.

Conforme apontado na literatura por autores como Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho deve observar fatores observáveis e mensuráveis de conduta e produtividade, enquanto Bergue (2020) enfatiza a importância de indicadores vinculados ao comportamento real no exercício da função pública. A exigência de um certificado de conclusão de curso, desvinculado do contexto funcional direto, desafia essas premissas teóricas e levanta a necessidade de reinterpretação da função do PDI dentro da ADEP.

A principal contribuição deste estudo reside na demonstração de que o PDI, embora relevante como ação de ambientação, integração e nivelamento de competências, não possui características suficientes para ser considerado um critério avaliativo isolado. Conforme evidenciado nos documentos da ENAP e do MGI, sua finalidade é formativa, voltada à orientação e à adaptação do servidor, o que o torna mais adequado como instrumento complementar de desenvolvimento, e não de julgamento definitivo.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa reforça a importância da análise normativa aliada à leitura da literatura técnico-científica. Para Bezerra (2025), o uso combinado de documentos oficiais, doutrina especializada e casos institucionais – como o exemplo do caso da Universidade Federal de Viçosa – permitiu uma avaliação equilibrada entre teoria e prática, contribuindo para um debate mais qualificado sobre políticas públicas de gestão de pessoas (Rodrigues, 2020).

Em termos práticos, os achados sugerem que o PDI deve ser reposicionado como parte de uma política integrada de desenvolvimento inicial, mas desvinculado de efeitos excludentes. Sua inclusão como critério obrigatório de aprovação pode gerar distorções e tensões entre os objetivos formativos e os objetivos avaliativos, exigindo das instituições públicas estratégias de gestão cuidadosas, com apoio pedagógico, flexibilização de horários e investimento em cultura organizacional.

No entanto, esta pesquisa também possui limitações. A ausência de dados empíricos quantitativos sobre a aplicação do PDI e sua correlação com os índices de reprovação no estágio

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

probatório restringe o alcance das inferências. Além disso, a recente implementação do novo modelo ainda não permite uma avaliação longitudinal de seus impactos institucionais em diferentes órgãos e carreiras.

Para estudos futuros, sugere-se a construção de uma agenda de pesquisa que contemple: (i) o monitoramento da aplicação do PDI nos diferentes órgãos da Administração Pública Federal; (ii) a análise da percepção dos servidores e chefias sobre a efetividade do programa; e (iii) a proposição de modelos híbridos de avaliação que articulem, de forma harmônica, desempenho funcional e desenvolvimento pedagógico.

Finalmente, conclui-se que a inclusão do PDI na ADEP inaugura uma nova fase na gestão do estágio probatório, mas que exige interpretação cuidadosa e alinhamento com os princípios da avaliação de desempenho. A eficiência administrativa e a valorização do servidor não podem prescindir de coerência entre as finalidades das ferramentas utilizadas e os objetivos institucionais que se pretende alcançar. O PDI, corretamente compreendido, representa um importante avanço na profissionalização do serviço público – desde que permaneça fiel à sua natureza formativa e de fortalecimento institucional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Avaliação de desempenho no setor público**: fundamentos e práticas para a gestão de pessoas. 2. ed. Brasília: ENAP, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: modelos, práticas e tendências. Brasília: ENAP, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Indicadores de desempenho**: fundamentos, construção e aplicação em gestão pública. Brasília: ENAP, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. **Decreto nº 12.374, de 18 de março de 2025**. Regulamenta a avaliação de desempenho durante o estágio probatório dos servidores públicos federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Guia de orientações para o servidor sobre o estágio probatório – ADEP/PDI**. Brasília: MGI, 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Instrução Normativa SGP/MGI nº 122, de 21 de março de 2025**. Normas complementares sobre os critérios e procedimentos da ADEP. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 mar. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

DALACORTE, Daniela B. **Avaliação de desempenho no setor público:** desafios e dificuldades de sua implantação. Santa Maria, RS, 2014.

DE ANDRADE, Josiane Faraco; DRUMOND E CASTRO, Maria Cristina. Avaliação De Desempenho de Servidores Administrativos: Percepção Dos Avaliados, Avaliadores E Gestores Na Administração **Pública. Revista Valore**, *[S. l.]*, v. 7, p. 88–106, 2022. DOI: 10.22408/reva702022138088-106. Disponível em: https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1380. Acesso em: 13 maio. 2025.

DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, 432 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ENAP. **Avaliando o desempenho do servidor público**: panorama das experiências nacionais e internacionais. Brasília: ENAP, 2023.

ENAP. **Caminhos da inovação no setor público.** Brasília: Enap, 2022. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7420. Acesso em: abr. 2025.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho da administração pública federal.** Brasília: ENAP, 2000.

ENAP. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP: IPEA, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: maio 2025.

ENAP. Projeto Pedagógico Institucional [2020-2024]. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5079/9/PPI_Enap.pdf. Acesso em: maio 2025.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Experiências de avaliação de desempenho da administração pública federal.** Brasília: ENAP, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 20. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2017.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

MELO, Thiago A. S.; CRUZ, Marcus V. G.; OLIVEIRA, Kamila P. O instituto da estabilidade na administração pública brasileira: trajetória de uma questão contemporânea. *In:* ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, IX., 2022, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: SBAP, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/anais/. Acesso em: 7 jun. 2025.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Human resource management**. Nova York: Richard D. Irwin, 1994.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI): **Guia de orientações para as unidades de Gestão de Pessoas do servidor em estágio probatório na administração pública federal**. [S. l.]: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pasta-avaliagov/guia-gestao-de-pessoas.pdf. Acesso em: maio 2025.

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI): **Guia de orientações para os servidores e servidoras em estágio probatório na administração pública federal. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos** [S. l.]: (MGI). 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pasta-avaliagov/guia-servidor-a.pdf. Acesso em: maio 2025.

MODESTO, Paulo. **Estágio probatório e avaliação especial de desempenho:** uma leitura à luz da Constituição Federal. Belo Horizonte: Fórum, 2002.

MODESTO, Paulo. Estágio probatório: questões controversas: *Public service probationary period: controversial issues*. **Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura – RDAI**, São Paulo, v. 3, n. 10, p. 351–383, 2019. Disponível em: https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/250. Acesso em: 12 jun. 2025.

ODÉLIUS, Cristiane Cardoso. **Avaliação de desempenho:** perspectivas e desafios na administração pública brasileira. Brasília: ENAP, 2000.

OLIVEIRA, E. de et al. A relação entre a (in)eficiência e a estabilidade no serviço público. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 6, n. 2, p. 188–204, 2020.

REYNAUD, Philippe D.; TODESCAT, Marcelo. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE – Revista de Gestão**, Florianópolis, 2016.

RODRIGUES, Bruno Duarte. **Estabilidade no setor público**: uma abordagem do instituto em relação à avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais como uma possível causa para geração de conflitos. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2017.

RODRIGUES, E. C. P. V.; FREITAS, G. L. de; MESSIAS, E. P. Avaliação de desempenho no setor público: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Caderno de Administração**, v. 14, n. 1, 2020. DOI: 10.23925/2595-4865.v14n1.2020.44702. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/44702. Acesso em: 2 jun. 2025.

RODRIGUES, E. M. *et al.* Gestão pública municipal: um quadro dos recursos humanos nos municípios do Brasil, no período de 2017 e 2018. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 54562–54580, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n6-042. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/30696. Acesso em: 13 jun. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

SILVA, Leide C. Brito da; SOUZA, Rafael Xavier de. Instituto da estabilidade do servidor público e as garantias do não retrocesso social. **JNT-Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 23, p. 99–118, fev. 2021. ISSN 2526-4281.

SIQUEIRA, Wilson. **Avaliação de desempenho:** como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SUDANO, Andréia Di Camilla Ghirghi Pires. **Estágio probatório e reformas na gestão pública**: um estudo de caso da avaliação no início de carreira no estado de São Paulo. [*S. l.: s. n.*], 2011.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.