

O Dilema de Júlia Servir à Administração ou Reprovar no Estágio Probatório

Júlia's Dilemma: Serve the Administration or Fail Her Probationary Period?

El dilema de Júlia: ¿Servir en la Administración o reprobar en la etapa probatoria?

Valeria de Oliveira Lemos Novato

valerianovato1@gmail.com

Lourival Ribeiro Chaves Júnior

Universidade Estadual de Maringá, Brasil

 <https://api.crossref.org/funders/501100015799>

lourival.ribeiro7@gmail.com

Maria Salete Batista Freitag

Universidade Federal de Goiás, Brasil

 <https://api.crossref.org/funders/501100005742>

saleteufg@gmail.com

Recepción: 26 Marzo 2024

Aprobación: 26 Febrero 2025

Publicación: 30 Junio 2025



Acceso abierto diamante

Resumo

Contexto: Inspirado em experiências reais vivenciadas por um dos autores, este caso foi adaptado e ficcionalizado para fins didáticos. Trata-se do dilema da Júlia, nova servidora pública que tem propostas inovadoras para seu setor de trabalho e vivencia um embate com um grupo de funcionários antigos e resistentes às mudanças que manifesta atitudes antiéticas e ameaçadoras contra Júlia.

Dilema: Diante da situação, Júlia precisa decidir entre prosseguir com a ideia da implementação do mapeamento dos processos e correr o risco de reprovar em estágio probatório ou desistir da implementação, mas afetando o setor. Instalado o conflito, Júlia necessita tomar decisões.

Fechamento do caso: O objetivo deste caso para ensino é direcionar os estudantes a refletirem sobre situações antiéticas no contexto do trabalho e quais mecanismos de governança devem ser adotados diante de tais circunstâncias.

Palavras-chave: caso para ensino, ética no serviço público, governança pública.

Abstract

Background: Inspired by the real experiences of one of the authors, this case has been adapted and fictionalized for teaching purposes. It deals with the dilemma of Júlia, a new civil servant who has innovative proposals for her sector work and who finds herself in conflict with a group of old employees who are resistant to change and who display unethical and threatening attitudes towards Júlia.

Dilemma: Faced with this situation, Júlia has to decide whether to go ahead with the idea of implementing process mapping and running the risk of failing her probationary period, or to abandon the implementation, which will affect the sector. Once the conflict has arisen, Júlia has a decision to make.

Conclusion of the case: The purpose of this teaching case is to get students to think about unethical situations in the work context and what governance mechanisms should be adopted in the face of such circumstances.

Keywords: teaching case, ethics in public service, public governance.

Resumen

Contexto: Inspirado en experiencias reales vividas por uno de los autores, este caso ha sido adaptado y ficcionalizado con fines didácticos. Trata del dilema de Júlia, una nueva funcionaria pública que tiene propuestas innovadoras para su sector de trabajo y enfrenta un enfrentamiento con un grupo de empleados antiguos, resistentes al cambio, que manifiestan actitudes antiéticas y amenazantes hacia Júlia.

Dilema: Ante la situación, Júlia debe decidir entre continuar con la idea de implementar el mapeo de procesos y correr el riesgo de fracasar en la etapa de prueba o renunciar a la implementación, pero afectando al sector. Tras resolver el conflicto, Júlia debe tomar decisiones.

Cierre del Caso: El objetivo de este caso didáctico es orientar a los estudiantes a reflexionar sobre situaciones poco éticas en el contexto del trabajo y qué mecanismos de gobernanza deben adoptarse en tales circunstancias.

Palabras clave: caso didáctico, ética en el servicio público, gobernabilidad pública.

Introdução

Os primeiros raios solares começam a invadir as frestas da janela do quarto e o alarme toca às 06:00. Júlia acordou e pensa: “é hoje a grande decisão”. Ela pouco dormiu, olhou o calendário e recordava os acontecimentos das últimas semanas que a deixaram ansiosa. Ela levanta da cama e começa a se preparar para ir ao seu trabalho. No espelho, ela visualiza sua imagem e diz para si mesma: “hoje pode ser sua última reunião no trabalho ou a continuação de muitas”.

Em 2014, Júlia foi aprovada em um concurso para o cargo de administradora na Universidade Vale dos Sonhos (UVS), uma instituição federal localizada na região Centro-Oeste do Brasil. Ela foi lotada no Centro de Gestão Acadêmica (CGA) devido às experiências e realizações citadas em seu currículo. Esperava-se dela inovações para melhorar os processos acadêmicos, pois havia morosidade no andamento dos processos e o excesso de burocracia afetava negativamente toda a comunidade acadêmica. Apesar de Júlia ainda estar em período de Estágio Probatório, ela já se sentia integrada à equipe e mostrava-se disposta a contribuir com tais inovações no departamento.

A equipe do setor era composta por funcionários com mais de 20 anos de carreira que, em sua maioria, tinham resistências a mudanças. Após mapear alguns processos, Júlia propôs um novo fluxograma e decidiu apresentar a seus gestores. Entretanto, Maria, uma das gestoras e mais antiga servidora do setor, era contra o projeto e as ideias inovadoras de Júlia. Maria era membro da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório (CAEP), além de ser uma grande influenciadora na equipe e amiga de longa data do Sr. Pedro, diretor do departamento.

Júlia sabia que Maria comentava informalmente sobre qual seria o destino se ela persistisse com a implementação do projeto, pois Maria, como membro da CAEP, poderia votar por sua reprovação do período probatório e influenciar negativamente a decisão dos outros membros. O diretor da área, Sr. Pedro tinha Maria como seu braço direito e tentou ao máximo não se envolver no atrito entre as duas. Embora ele entendesse da necessidade urgente de inovações no setor, optou pela omissão frente ao conflito ético. Foi então que ele marcou uma reunião para Júlia apresentar o projeto à toda a equipe onde seria votada a implementação ou não do Mapeamento de Processos (MP) - fluxo criado por ela - no CGA. Júlia sentia-se constrangida pela situação e sabia que a condução de Maria ia contra os princípios éticos da Administração Pública, mesmo assim ela ainda não se sentia confortável em pedir ao seu diretor uma solução por ser nova no serviço público e guardou para si seu dilema.

É importante ressaltar que a conduta ética no serviço público brasileiro é regulamentada pelo Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Este documento estabelece diretrizes fundamentais para o comportamento ético dos servidores públicos, sendo crucial para a compreensão do contexto em que Júlia e Maria estão inseridas.

O caminho da sua casa até a UVS dura cerca de uma hora. Em outros dias, Júlia costumava achar o percurso longo, mas naquele dia ela agradeceu por esse tempo no percurso, assim poderia refletir sobre os acontecimentos dos últimos meses: da sua alegria e da família quando viu seu nome na lista de aprovados, das amizades construídas na UVS, mas também lembrou dos graves problemas devido à burocracia, incoerência ética por parte de Maria e da intensa cultura resistente às mudanças e inovações. Ela se questionava se tinha mesmo valido a pena ter saído do setor privado e entrado na carreira pública. Antes de responder para si mesma, Júlia estaciona o carro e vai em direção à sala de reunião, eram 07:48. Naquele dia, sua importante atividade era a tão esperada reunião.

Todos já sabiam do que estava acontecendo, quando ela passa no corredor, seus colegas curiosamente deixam o que estão fazendo e a observam. Sem se importar com os olhares e “cochichos” continua caminhando firme até a porta. Antes de abrir, ela respira fundo, fecha os olhos e pensa: “devo continuar com a ideia de

implementação do mapeamento de processos ou abdicar dessa ideia a fim de evitar uma avaliação negativa no estágio probatório?

É importante ressaltar que este caso para ensino, embora inspirado em experiências reais vivenciadas por um dos autores, foi adaptado e ficcionalizado para fins didáticos. Os nomes, locais e detalhes específicos foram alterados para garantir o anonimato e a privacidade das partes envolvidas. Esta abordagem permite uma análise objetiva das questões éticas e gerenciais apresentadas, sem comprometer indivíduos ou instituições reais. O caso, portanto, deve ser tratado como uma narrativa fictícia, projetada para estimular discussões e reflexões sobre desafios éticos no serviço público.

Experiências prévias de Júlia

De origem de família empreendedora, Júlia ingressou na faculdade de Administração, pois desde cedo já sabia que queria trabalhar no mundo das organizações. Formou-se aos 21 anos, mas desde os 14 trabalhava na empresa da família. Ela sempre buscou inovar em suas atividades e coleciona em seu currículo experiências de sucesso em situações inusitadas que exigiam dela um bom perfil profissional. Ela lembra da última empresa que atuou, uma empresa no ramo de engenharia, onde estruturou todo o setor administrativo e fluxo de processos que nela tramitava, tornando a empresa uma das principais referências do Estado. Em menos de dois anos, a empresa já era composta por mais de 60 funcionários e faturava 30% a mais.

Em busca de novos desafios, decidiu sair do setor privado para atuar no setor público. Tirou férias da empresa na qual administrava e estudou para o concurso da UVS. Durante um mês, se dedicou exclusivamente para a prova. Após a aprovação para o cargo de administradora, estava decidida a fazer o diferencial no setor público, pois sabia que era constituído de disfunções burocráticas. Ela acreditava que seu conhecimento e experiência poderiam contribuir para a eficiência da Administração Pública: “quando eu estiver trabalhando lá, vou fazer o que estiver ao meu alcance para otimizar o serviço público do meu setor”, Júlia pensava. Além de ser sua única fonte de renda, ela se dedicava ao trabalho por ter um perfil profissional inovador e sempre carregava a curiosidade em entender as coisas.

Momentos na trajetória de Maria

A servidora mais antiga do setor, com mais de 20 anos de carreira pública, Maria, ajudou a criar o Centro de Gestão Acadêmica da UVS quando ingressou no serviço público. Desde então, todos que entraram no setor receberam dela e dos servidores mais antigos o treinamento para o desenvolvimento das atividades. A própria Maria conceituava conhecer o CGA “como a palma da sua mão” e tinha muito orgulho disso.

Com a aprovação da Lei 8.112 em 1990, a Avaliação de Estágio Probatório passou a ser obrigatória. Assim, Maria e outros colegas foram os primeiros a compor a comissão formada para tal avaliação, denominada Comissão de Avaliação do Estágio Probatório (CAEP), onde Maria sempre foi elogiada pelo seu excelente trabalho e, devido a isso, tinha grande influência na equipe.

Maria, também, foi a responsável por transmitir todo seu conhecimento ao Sr. Pedro, diretor do CGA, nomeado há 4 anos para o cargo. Ele confiava nela as informações do setor e sempre pedia sua opinião para seu auxílio nas tomadas de decisões, uma vez que Maria era gestora do Conselho Consultivo do setor. Maria se tornou o braço direito do Sr. Pedro e era respeitada por todos por sua excelente trajetória no CGA. Tal fato explica a omissão do Sr. Pedro quando se tratava de trabalhos que envolviam opiniões de Maria.

Entraves na tramitação dos processos

A Universidade Vale dos Sonhos nasceu em 1960 com o propósito de atender à demanda da sociedade ali estabelecida. Nos últimos dez anos, a UVS duplicou a quantidade de alunos matriculados e cursos oferecidos.

Isso fez aumentar o fluxo de processos e demandas da comunidade acadêmica. Porém, o quantitativo de servidores não acompanhou o crescimento da UVS. O impacto deste crescimento sem recursos humanos teve grandes consequências no Centro de Gestão Acadêmica (CGA), o órgão que Júlia viera tomar posse para trabalhar, com excesso de trabalho e um número limitado de servidores. O CGA da UVS é um setor de grande importância para a UVS, pois todos os processos relativos a problemas acadêmicos passavam por lá.

Foi nesse sentido que Júlia percebeu que os processos tramitavam por vários servidores repetitivamente para o mesmo fim. Tal burocracia fazia com que processos simples, como a colação de grau, necessitassem de dois a três meses de trâmite interno dentro do mesmo órgão. E aí que o problema se estabelecia. A burocracia no andamento dos processos incomodava Júlia. Ela não entendia por que um processo tinha que passar por três servidores diferentes para análise de um único problema. Ela entendia que isso geraria retrabalho, além disso, falta de credibilidade entre os colegas do setor, uma vez que um avaliava o trabalho do outro, comportamento que além de antiético, culminava em atraso dos serviços prestados aos usuários.

A proposta de Júlia e as ameaças de Maria

Parecia óbvio para Júlia que aquele órgão necessitava de um MP para propor um novo fluxo e novos procedimentos que visavam melhorias tanto para a comunidade acadêmica quanto à administração pública. Pois, ao estabelecer um novo fluxo, a tendência seria de diminuir quase pela metade do tempo no trâmite total do processo, além de alocar servidores de forma eficiente às demandas de trabalho.

Foi aí então que Júlia elaborou um projeto, mostrando uma proposta de um novo fluxo e, por meio de uma comissão composta por 8 servidores do setor. O MP estava pronto para ser colocado em prática. Porém, ela não contava com a resistência imposta pelos servidores mais antigos liderados por Maria.

Maria não achava que mapear os processos seria a solução, além disso, seu medo de que esse novo fluxo fosse colocado em prática e ela tivesse que aprender novos procedimentos fazia de Maria uma opositora ferrenha às ideias de Júlia. “Implementar esse MP vai exigir uma estrutura e tempo de aprendizado que a equipe não dispõe, já temos muito trabalho”, reclamava. Ela estava prestes a se aposentar e não estava disposta a se submeter a novos desafios. Conversando com Carlos, outro servidor antigo, expressou sua insatisfação: “Carlos, você viu essa ideia absurda da novata? Mapear os processos? Como se isso fosse resolver alguma coisa!” Carlos respondeu: “Pois é, Maria. Parece que ela não entende como as coisas funcionam por aqui.”

Uma parte dos membros do CGA estava contente com a ideia de Júlia, oferecia ajuda e sempre fornecia informações dos procedimentos a ela. Discutindo o projeto com Ana, uma colega mais receptiva, Júlia perguntou: “Ana, você acha que o pessoal vai aceitar bem essas mudanças?” Ana hesitou: “Olha, Júlia, alguns estão animados, mas outros... bem, você conhece a Maria.”

Por outro lado, outro grupo estava bem resistente às novas ideias, principalmente sobre o MP. Os comentários que circulavam eram: “Estamos aqui há mais de vinte anos, entendemos cada passo das atividades aqui”, “por que mudar?” João, outro servidor influenciado por Maria, comentou durante o café: “Fazemos isso há tanto tempo e sempre deu certo, em time que está ganhando não se mexe.” Maria, ouvindo isso, aproveitou para reforçar: “Exatamente, João! Imaginem o trabalho que vai dar para aprendermos tudo do zero, e se der errado?”

Os principais comentários negativos procediam de Maria, servidora mais antiga do CGA e que, adotando condutas não éticas, induzia parte dos membros do setor a resistir às iniciativas de mudanças, mesmo sabendo dos benefícios para o setor e dos ganhos para a comunidade acadêmica. O que ela falava estava decidido, poucos tinham coragem de discordar das suas ideias. Além disso, por ela ser gestora no conselho consultivo do setor e membro permanente das Comissões de Avaliação de Estágio Probatório, intimidava muitos, mesmo eles sabendo que se tratava de uma conduta claramente antiética de Maria que ganhava força com o comportamento de descaso do Sr. Pedro. O adequado da parte dele seria uma postura contrária.

Quando Júlia iniciou com a ideia do MP, estava claro que Maria era a principal servidora contra a implementação. Como opositora, falava para seus colegas: “Essa garota acabou de chegar e já quer sentar na janela?” “Quem ela pensa que é para chegar e já querer mudar tudo? Sou a servidora mais antiga deste departamento, essa novata precisa entender quem dá as ordens aqui”. João respondia: “Você tem meu apoio e de muitos aqui também”. Carlos disse: “Conte comigo também para o que precisar”. O Sr. Pedro, mesmo reconhecendo os malefícios da postura de Maria, também adotava atitudes antiéticas na medida em que fazia vista grossa para não entrar num embate com Maria, sua amiga de trabalho de longa data.

Apesar de saber dos comentários que circulavam, Júlia procurava ter um bom relacionamento com todos, ela entendia que o trabalho deveria ser um lugar onde o coletivo trabalhasse em harmonia para atingir os objetivos da organização. Assim, Júlia se dispunha a ajudar seus colegas sem medir esforços, não deixava que os comentários influenciassem negativamente seu comportamento no trabalho. Também sabendo da relação próxima de Maria com o diretor, o propósito de Júlia era evitar ao máximo um embate com a colega de trabalho.

Além das atividades referentes à função de Júlia, ela trabalhava demasiadamente na formulação do MP. Nas duas últimas semanas que antecederam a votação, Júlia trabalhou intensamente, saía do trabalho às 21:00, e algumas vezes continuava até 23:00 em casa. Ela recebeu ajuda de alguns colegas, o que a deixava contente, pois percebia que eles a apoiavam. Entretanto, o que eram apenas comentários que Maria fazia sobre Júlia se tornaram ameaças antiéticas. Maria depreciava Júlia aos servidores do CGA e sobre a permanência dela na UVS. Em consequência, Júlia vivencia embates como Maria. A segunda assume de forma acintosa o uso do poder de forma indigna contra a primeira, aproveitando-se da negligência do diretor.

As ações de Maria não apenas comprometem o ambiente de trabalho, mas também violam princípios fundamentais do Código de Ética do Servidor Público. O Capítulo I, Seção I, inciso II do decreto afirma que 'O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta.' O comportamento de Maria, ao ameaçar Júlia e usar sua posição para influenciar negativamente o processo de avaliação, claramente contraria este princípio.

Além disso, a Seção II, inciso XIV do Código estabelece como dever fundamental do servidor público 'resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou antiéticas e denunciá-las.' Isso coloca Júlia em uma posição delicada, onde ela tem a responsabilidade ética de denunciar as ações de Maria, apesar das possíveis consequências pessoais.



Figura 1 Ameaças de Maria
Fonte: Elaborado pelos autores.

O embate entre Maria e Júlia prossegue em um tom cada vez mais acalorado.



Figura 2 Júlia inicia argumentos para convencer Maria

Fonte: Elaborado pelos autores.

O debate é intensificado tendo, de um lado, a persuasão de Júlia, do outro, a resistência de Maria.

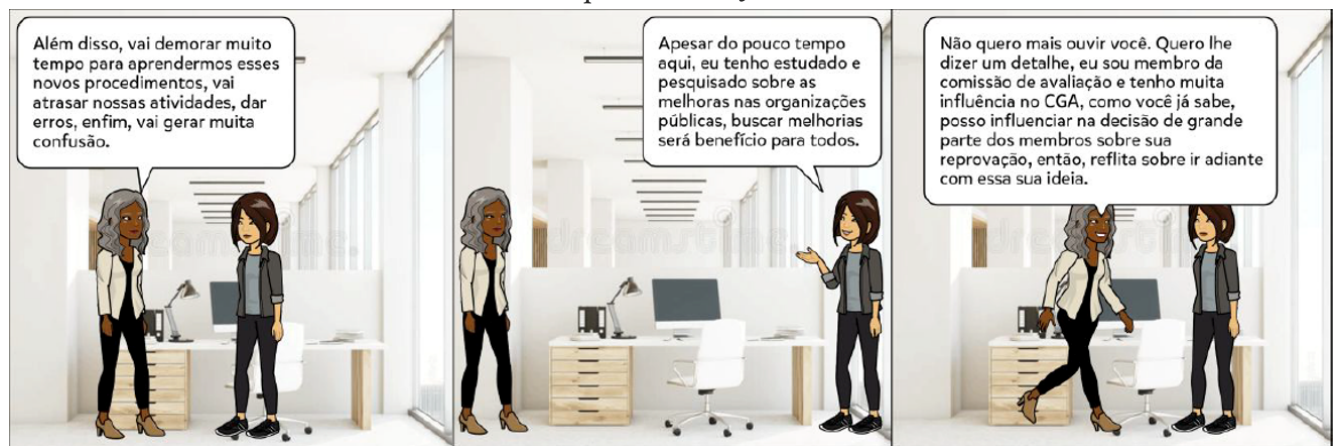


Figura 3 Persuasão de Júlia e resistência de Maria

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do conflito e sem assistência do diretor do setor, Júlia pouco dormia, suas noites eram sempre pensando no que poderia acontecer, lembrava dos tempos que trabalhava no setor privado, das grandes conquistas e crescimento que teve, ela experienciou diversos problemas no setor privado, entendia que as organizações são assim: compostas por desafios, independentemente da natureza. Mas o que refletia era como pessoas podem ser antiéticas em suas ações e ainda obter apoio dos colegas? Por que pessoas como Maria ainda são mantidas em funções que exigem grande discernimento do que é moral e ética? Por que os gestores públicos, como o Sr. Pedro, têm tanta dificuldade em praticar a governança nesses casos? Todas as noites ela pensava: se o MP não for implementado, os problemas no CGA serão acentuados, visto a demanda de trabalho ser crescente a cada ano, mas se for implementado, corro o risco de ser reprovada no Estágio Probatório.

Júlia reflete...

A reunião estava marcada para iniciar às 08:00, quando Júlia chegou, apenas alguns membros estavam presentes, ainda faltavam 5 membros. Aos poucos, os outros membros foram chegando. Maria, a penúltima a chegar, ao passar ao lado de Júlia, se abaixou e cochichou no seu ouvido: “Lindo dia, não? Como está se sentindo? Estou ansiosa para saber da sua decisão”. Ela sorri sarcasticamente e senta-se na última cadeira ao final da mesa. O Sr. Pedro, presidente da comissão, concedeu mais 5 minutos de tolerância, pois ainda faltava

mais um integrante. Enquanto isso, os outros conversavam sobre fim de semana. Muitos questionamentos estavam presentes no pensamento de Júlia: “Se eu prosseguir com a ideia, corro o risco de reprovar no estágio probatório e os conflitos podem aumentar, mas se eu desistir, a situação no CGA irá piorar devido à crescente demanda e entrará em colapso, além disso, por que devo reprimir minhas habilidades inovadoras?”

Após 3 minutos, o último integrante chega. O Sr. Pedro entra na sala como se não soubesse dos comportamentos antiéticos de Maria, pede atenção de todos e diz:



Figura 4 O dilema de Júlia
Fonte: Elaborado pelos autores.

Notas de ensino

As notas de ensino contemplam orientações que podem contribuir para os docentes ou outros profissionais interessados em adotar o caso: informações sobre a protagonista e fontes dos dados; plano com sugestões pedagógicas; questões orientadoras do debate; análise do caso, tomando como base as referências teóricas motivadoras da discussão; o encontro com a reviravolta.

Utilização recomendada e objetivos educacionais

O Caso para Ensino foi inspirado em uma problemática presente no contexto do serviço público: comportamentos antiéticos manifestados por servidores e a falta de mecanismos de governança adotados diante de tais situações.

O objetivo deste caso para ensino é direcionar os estudantes a refletirem sobre situações antiéticas no contexto do trabalho e quais mecanismos de governança devem ser adotados diante de tais circunstâncias. Os estudantes, ao se colocarem no lugar de Júlia, serão instigados a reflexões e a tomada de posições diante das situações vivenciadas por ela e que persistem nos órgãos públicos. Também, guiados pelo professor, os alunos terão oportunidade de identificar quais mecanismos de governança poderão ser adotados.

É crucial que os alunos compreendam a importância do Código de Ética do Servidor Público (Decreto Nº 1.171/1994) e como ele se aplica a situações reais no serviço público. O professor deve estimular a discussão sobre como os princípios éticos estabelecidos neste código podem guiar as decisões dos servidores públicos em situações complexas como a enfrentada por Júlia. Isso não apenas enriquece o debate teórico, mas também prepara os alunos para enfrentar dilemas éticos em suas futuras carreiras no serviço público.

Recomenda-se que o caso seja aplicado em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*, em disciplinas como Gestão de Pessoas no Serviço Público, Comportamento Organizacional no Setor Público.

A participação na discussão e análise do caso poderá contribuir para o desenvolvimento de habilidades, capacidades e atitudes, favorecendo a formação dos alunos em diferentes aspectos:

a) Habilidade de analisar e comentar os posicionamentos presentes na literatura sobre a temática principal do caso “ética no serviço público”, tendo como base as situações apresentadas no caso ou vivenciadas pela protagonista relacionadas a comportamentos antiéticos no trabalho.

(b) Capacidade de refletir sobre possíveis mudanças que possam contribuir para mitigar comportamentos antiéticos no setor público.

(c) Comportamento ético: Desenvolvimento de postura crítica e reflexiva considerando as possíveis consequências da permanência dos comportamentos antiéticos presentes no caso.

(d) Capacidade de analisar situações problemáticas no contexto do setor público evidenciadas no caso, sendo flexível para a escuta de posições diferentes durante as discussões, tendo habilidade para desenvolver e defender argumentos que contribuam para soluções de problemas.

Protagonista, fontes de dados e metodologia

A ideia de elaborar o presente caso surgiu quando a protagonista Júlia, uma das autoras do caso, foi designada para realização de uma tarefa para compor parte da avaliação de uma disciplina, como aluna de mestrado. Pensando na realização da tarefa, já tendo passado pelo momento de discussão teórica de como desenvolver caso para ensino, Júlia sugeriu aos demais autores que a narrativa do caso fosse escrita tendo como objeto motivador uma prévia experiência profissional dela, como servidora pública. Devido à situação dilemática lançada por Júlia quanto à sua experiência, sua sugestão foi aceita.

A partir dessa decisão, os autores definiram a estrutura da narrativa do caso, os procedimentos para obtenção das informações e um cronograma de discussão para cada tópico da estrutura, prevendo algumas reuniões entre os anos de 2015 a 2017. Previamente a cada encontro para discussão da narrativa, Júlia tinha como tarefa resgatar e escrever informações sobre as experiências dela, encaminhando antecipadamente para apreciação e avaliação dos demais autores. Conforme discutiam, liam e ouviam os relatos de Júlia, os autores escreviam o caso. Também, em alguns momentos, Júlia era acionada para prestar mais informações e esclarecimentos. Adotando essa lógica na obtenção dos dados, a produção do caso também ocorreu simultaneamente com base em dados secundários obtidos através de sites, documentos e relatórios gerenciais de uma universidade real, local em que Júlia trabalha.

Após o aprimoramento do caso em algumas rodadas em sala de aula, durante a disciplina do mestrado, os autores decidiram aplicar o caso em duas turmas de graduação: Fundamentos da Administração II e Administração Pública, na mesma universidade onde Júlia era aluna no mestrado. O objetivo da aplicação foi aperfeiçoar o caso quanto à linguagem, clareza da narrativa construída, questões propostas, objetivos pedagógicos e de aprendizado, análise e processo de ensino. Cada turma tinha em média 25 alunos e a contribuição deles foi valiosa para a melhoria do caso, principalmente na melhoria dos aspectos pedagógicos e exploração da narrativa com base em orientações teóricas.

Plano de aula sugerido

Recomenda-se ao professor orientar os alunos para que façam uma leitura prévia do caso. No dia da aplicação, o professor solicita aos alunos que formem grupos de 5 ou 6 alunos e discutam as questões. Dependendo do tamanho da turma e da quantidade de grupos, o professor pode dividir as questões: alguns grupos trabalham as questões 1 e 2 e outros as questões 3 e 4. Este caso pode ser aplicado em 3 horas – aula. Desse modo, recomenda-se os procedimentos na Tabela 1.

Este caso pode ser aplicado em ensino presencial ou virtual. Fica a critério do professor escolher quais ferramentas virtuais sugeridas utilizar, e mesmo no ensino presencial, o professor pode combinar o uso das ferramentas virtuais com as tradicionais.

Etapa	Sugestões pedagógicas	Tempo	Ferramenta sugerida
Início	Como um exercício de aquecimento da turma, nos primeiros 15 minutos no dia da aplicação do caso, o professor pode promover um debate entre os alunos sobre as primeiras impressões acerca da narrativa. O intuito é a geração de uma nuvem de palavras que possibilite fundamentos para a discussão de mecanismos de governança ao longo do caso. O professor pode anotar no quadro branco as palavras ou utilizar a ferramenta online sugerida.	15 min.	<i>Wordclouds</i> e <i>Mentimeter</i> . No <i>Wordclouds</i> é possível criar nuvens de diversas formas e imagens. https://wordclouds.com <i>Mentimeter</i> , além da nuvem de palavras, possibilita outros recursos interativos. https://www.mentimeter.com/
Discussão das questões	Questão 1 - Para mapear as situações problemáticas do setor de Júlia, o professor pode estimular os estudantes a elencarem esses pontos. Isso pode ser feito no quadro branco ou com a ferramenta online sugerida.	30 min.	<i>Padlet</i> ou <i>Google Docs Padlet</i> fornece a criação de murais e streams. https://pt-br.padlet.com/ No <i>Google Docs</i> , edita-se texto de modo simultâneo. https://docs.google.com/document/u/0/?hl=pt-BR
	Questão 2 - Nesta questão, espera-se que os alunos identifiquem as consequências que o comportamento de Maria gera para o serviço público. O professor pode dirigir a discussão estimulando os alunos a usar a ferramenta online sugerida.	30 min.	<i>Jamboard</i> . Quadro branco digital, permite participação simultânea e criação de post it. https://jamboard.google.com

Tabela 1 Sugestões de aplicação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Questões para discussão

- 1 - Aponte algumas situações ocorridas no setor em que Júlia trabalha.
- 2 - Indique as consequências negativas que o comportamento então antiético de Maria e seus colegas pode gerar ao serviço público
- 3 - Quais mecanismos de governança podem ser adotados para gerir tal situação no departamento?
- 4 - Como os mecanismos de governança e os princípios éticos no serviço público podem influenciar a tomada de decisão e a resolução de conflitos em ambientes organizacionais complexos?

Análise do Caso

Questão 1 - Aponte algumas situações ocorridas no setor em que Júlia trabalha.

Esta pode ser uma boa questão para iniciar a discussão. O professor deve estimular os estudantes a descreverem as situações problemáticas do setor de trabalho de Júlia, presentes na narrativa. Conforme as sugestões de aplicação na Tabela 1, o professor pode utilizar as ferramentas *Wordclouds* e *Mentimeter*.

Os seguintes elementos podem surgir durante as discussões dos alunos:

- Atitudes antiéticas de Maria e outros membros.
- Conflitos interpessoais intensos.

- Membros com resistência às mudanças.
- Ausência de intervenção por parte do diretor diante da gravidade do problema.
- Incompatibilidade entre o excesso de trabalho devido ao aumento do fluxo de processos nos últimos anos (a universidade duplicou a quantidade de alunos matriculados e cursos oferecidos, isso aumentou a demanda no setor) e o número pequeno de servidores.
- Excesso de burocracia no andamento dos processos.

Na sequência, é sugerido ao professor que lance a seguinte questão:

Questão 2 - Indique as consequências negativas que o comportamento então antiético de Maria e seus colegas pode gerar ao serviço público.

O objetivo dessa questão descritiva é levar os alunos a identificarem como comportamentos similares ao de Maria podem afetar o serviço público. O professor deve estimular os alunos a descreverem como a falta de valores éticos prejudicam o bom andamento do trabalho e a relação entre os colegas.

Ações como as de Maria geram diversas consequências graves dentro da Administração Pública, é possível que os estudantes citem as seguintes:

- Desmotivação dos servidores.
- Desconfiança nas relações dos colegas.
- Enfraquecimento da governança.
- Geração de conflitos interpessoais,
- Prejuízos ao clima organizacional.
- Fortalecimento da ingerência e desobediência às leis que regulamentam o serviço público.

Como no caso de Maria, que tinha como função na Comissão de Avaliação do Estágio Probatório (CAEP) um cargo importante que exige sempre o interesse público em detrimento do interesse particular. Contudo, Maria agia ao contrário, não adotando uma conduta ética na função (Graça & Sauerbronn, 2020; Marques, 2007).

É sugerido que o professor lembre aos alunos a função de Maria na CAEP. Cabia a ela avaliar, juntamente com os outros membros e mediante os critérios da UVS, os servidores no estágio probatório, conforme o que estipula a Lei 8.112 (1990) em seu artigo 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...”.

Nesse sentido, a comissão em que se avalia o Estágio Probatório de servidores se faz relevante por os agentes dessa avaliação estarem munidos de conhecimento sobre sua função e, principalmente, dos princípios que conduzem à ética dentro do serviço público. Nesse ínterim, Maria não escondia sua oposição às inovações propostas por Júlia e ameaçava-a de avaliação no estágio probatório de forma desfavorável, não obedecendo aos princípios legais do cargo que exercia.

A ética apresenta distintas concepções (Azevedo, Barbosa & Barbosa, 2020; de Almeida & Govatto, 2002; Jonas, 2014; Nodari, 1997; Rios, 2001; Wittgenstein, 2015). Uma alternativa é apresentar a ética na compreensão de Sánchez-Vázquez (2003), no qual define como o estudo dos juízos de valores que estão relacionados à conduta do ser humano suscetível de qualificação do bem e do mal, o que implica dizer que pode se tratar de uma teoria ou ciência do comportamento moral dos indivíduos em sociedade (Graça & Sauerbronn, 2020). No caso do serviço público, a ética está pautada por lei e por princípios adotados pelo Estado para evitar o desvio de suas finalidades, para que a atividade administrativa seja idônea. Caberia ao servidor público ser “ético ao considerar o outro, podendo também viabilizar a concretização do interesse público na justa prestação de serviços à sociedade” (Gomes, 2014, p. 1033). A literatura ainda aponta que ações no serviço público sem a devida observância aos princípios éticos e legais contribuem para o declínio da confiança pública (Thaler & Helmig, 2016; Ardelean, 2013).

No caso de Maria, ao se pretender avaliar de forma negativa Júlia, por uma desavença pessoal, ela estaria deixando de lado o interesse coletivo da ação e sendo, portanto, antiética. Além disso, as ameaças, piadas e a influência que exercia sobre outros membros para serem contra as ideias de Júlia são ações antiéticas.

Após o professor ter direcionado a discussão sobre ética e as consequências de ações antiéticas utilizando *Padlet* ou *Google Docs*, como consta na Tabela 1, ele pode lançar a seguinte pergunta:

Questão 3 - Quais mecanismos de governança podem ser adotados para gerir tal situação no departamento?

Com essa questão, o professor pode conduzir os alunos a refletirem sobre mecanismos de governança para a solução do conflito vivido por Júlia e que, por vezes, reflete o que pode ocorrer no serviço público.

O professor pode instigar os alunos a sugerirem elementos e ações que contribuam com a discussão. Para isso, ele pode utilizar a ferramenta *Jamboard*, segundo as sugestões de aplicação na Tabela 1. A governança no setor público é tratada na literatura como uma clara identificação e articulação das definições de responsabilidade (Marques, 2007). Ela nasce em concomitância da nova gestão pública *New Public Management* (NPM) e outros movimentos gerencialistas que vêm sendo debatidos em uma abordagem multidisciplinar (Dias & Cario, 2014; Lynn & Malinowska, 2018). E para que uma organização tenha pessoas com práticas responsáveis, os autores do tema indicam, em síntese, três elementos que corroboram com a prática de uma boa governança – **liderança, integridade e transparência** – (Thaler e Helmig, 2016; Santos & Rover, 2019; Mendonça, Martins & Terra 2019). E, conforme observado na narrativa, não houve mecanismo de governança para impedir a atuação de Maria.

A **liderança** diz respeito às condições e padrões de comportamento perante as situações que necessitam de quem a coordena. O líder deve se inteirar dos problemas gerados durante o processo para que se obtenha um resultado satisfatório posteriormente. Estar atento à alocação de pessoas seguindo suas competências potenciais e as desenvolvendo em seus liderados, sempre que preciso for. Além disso, o bom líder influencia sua equipe a serem bons vigilantes dos princípios éticos que regem a administração pública (Thaler e Helmig, 2016; Santos & Rover, 2019; Mendonça et al., 2019).

No caso apresentado, Júlia e Maria tinham como líder o Sr. Pedro que optou por ser omissivo diante do dilema enfrentado por Júlia. Propõe-se como mecanismos de governança por parte do líder, como solução de parte do problema, afastar Maria das atividades como membro da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório (CAEP), por ter havido de forma explícita o conflito de interesses que poderiam pesar no julgamento da avaliação do estágio probatório de Júlia. E ainda assim, propor uma capacitação com toda a equipe sobre Boas Práticas de Governança no Setor Público. A fim de não ocorrer os mesmos conflitos em situações futuras.

A **integridade** tem a ver com honestidade e objetividade na condução das ações e relações dentro da administração pública. Ela é dependente da eficácia, do controle estabelecido, dos padrões pessoais e do profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. A integridade reflete-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance (Santos & Rover, 2019; Mendonça et al., 2019).

Voltando ao caso de nosso foco, cabe à Maria rever seus critérios de integridade e profissionalismo. Porém, quando não há da própria parte o reconhecimento de que algo está errado e precisa ser melhorado, há mecanismos normativos de governança para conter ações que não estão apoiadas em valores íntegros. A Lei 9.784 (1999), em seu artigo 20, diz “Pode ser arguida a suspeição de autoridade ao servidor que tenha amizade íntima ou inimizade notória com algum dos interessados ou com os respectivos cônjuges, companheiros, parentes e afins até o terceiro grau.” Portanto, cabe a suspeição da participação de Maria na avaliação do estágio probatório de Júlia, visto que se tornou explícita no setor a relação de inimizade e oposição à avaliada.

A **transparência** (Campos, 1990; Cruz et al., 2012; Cucciniello, Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2017; de Boer, 2023; Neto et al., 2007) é entendida como a própria responsabilidade de exercer a *accountability*, ou seja, a prestação de contas em que todos os envolvidos que identifiquem e articulem as suas responsabilidades e

as suas relações considerem quem é responsável por algo, perante quem Matias-Pereira (2022), e quando ao realizarem o serviço público. A transparência é também essencial para ajudar a assegurar que os corpos dirigentes são verdadeiramente responsáveis, e isso é importante para uma boa governança (Santos & Rover, 2019; Mendonça et al., 2019).

A *International Federation of Accountants* (IFAC), 2001, realça que a transparência é mais do que estruturas ou processos. Ela é também uma atitude e uma crença entre as intervenientes-chaves, políticos, funcionários públicos e outros stakeholders, a quem a informação tem de ser exibida, e não é detida por qualquer entidade particular – ela é um recurso público, assim como o dinheiro público ou os ativos. No caso em particular, a conduta de Maria na CAEP deve ser tratada com responsabilidade e de forma transparente aos usuários do serviço público. Sempre visando o bem comum e nunca o interesse individual. O gestor, ao agir de forma omissa, age de forma não responsável e, portanto, sem transparência ao usuário do serviço público (Santos & Rover, 2019).

Portanto, a boa governança é muito mais do que pôr as estruturas a funcionar e trabalhar em prol de bons resultados, ela vai além e não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes para serem implementadas. Isso exige uma boa orientação das pessoas, que para tanto envolve uma comunicação melhor, uma abordagem sistemática à gestão da organização e uma grande ênfase nos valores éticos da entidade (Thaler e Helmig, 2016; Dias & Cario, 2014; Marques, 2007).

Discutido sobre mecanismos de governança para gerir a situação no departamento, o professor deve estimular os alunos com a seguinte *action question*:

Ao considerar os mecanismos de governança que poderiam ser adotados nesta situação, é fundamental reconhecer o papel do Código de Ética do Servidor Público como um instrumento de governança. Uma implementação mais efetiva deste código no departamento poderia incluir treinamentos regulares sobre ética, estabelecimento de canais seguros para denúncias de violações éticas, e a criação de uma comissão de ética departamental para lidar com casos como o de Maria e Júlia.

Questão 4 - Como os mecanismos de governança e os princípios éticos no serviço público podem influenciar a tomada de decisão e a resolução de conflitos em ambientes organizacionais complexos?

Esta questão visa estimular uma reflexão mais abrangente sobre o papel da governança e da ética no contexto do serviço público. Os estudantes são convidados a considerar:

- A importância dos mecanismos de governança na prevenção e resolução de conflitos éticos.
- O impacto das estruturas organizacionais na promoção ou inibição de comportamentos éticos.
- As responsabilidades éticas dos servidores públicos em diferentes níveis hierárquicos.
- As possíveis consequências de decisões éticas para indivíduos e organizações.
- Estratégias para equilibrar inovação e conformidade ética no serviço público.

O professor pode orientar a discussão utilizando o Código de Ética do Servidor Público como referência, especialmente a Seção II, inciso VI, que trata da resistência a pressões antiéticas.

Para facilitar a análise, sugere-se o uso de ferramentas interativas como GoConqr ou Miro para mapear os diferentes aspectos da questão e suas inter-relações. Esta abordagem permite que os alunos desenvolvam uma compreensão mais profunda dos desafios éticos e de governança no serviço público, fornecendo-lhes uma base teórica para analisar e discutir situações complexas como a apresentada no caso.

O professor também pode instigar os estudantes a elencarem os impactos de cada decisão de Júlia, criando dois quadros interativos utilizando o *GoConqr* ou *Miro*, conforme as sugestões de aplicação na Tabela 1.

Ao seguir com a ideia de implementação do MP;

- Intensificação das ações antiéticas de Maria (-)
- Aumento dos embates com Maria (-)
- Desgaste emocional de Júlia e dos outros membros (-)
- Risco de reprovar no estágio probatório (-)

- Melhora da performance do setor (+)
- Ao abdicar da ideia de implementação;
- Possível redução dos embates com Maria (+)
- Continuação do desempenho negativo do setor (-)
- Insatisfação no trabalho devido às limitações impostas e a ausência de autonomia (-)
- Inibição das características empreendedoras de Júlia (-)

Refletindo junto com os estudantes os pontos elencados, o professor pode indicar que essa decisão não poderia partir apenas de Júlia, e sim depende de mudanças nos comportamentos antiéticos suportados por mecanismos de governança.

Ao considerar a situação de Júlia como exemplo, é importante levar em conta as orientações do Código de Ética do Servidor Público. A Seção II, inciso VI do Código afirma que é dever do servidor 'A resistência à pressão de qualquer ordem, inclusive de superiores hierárquicos, que visem a obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações ou omissões imorais, ilegais ou antiéticas, e denunciá-las.' Isso sugere que, eticamente, Júlia tem a responsabilidade de resistir às pressões de Maria e possivelmente denunciar suas ações, mesmo que isso possa afetar negativamente sua avaliação no estágio probatório.

Desfecho do Caso

O comportamento de omissão do Sr. Pedro, perante o problema no setor, foi sendo revisto na medida que ele se convencia dos benefícios da proposta de Júlia. Essa revisão na conduta dele foi também motivada pela lembrança de uma experiência no curso de especialização em Gestão Pública, cujos assuntos eram mecanismos de governança e ética.

Diante disso, o Sr. Pedro sentiu-se motivado a promover uma formação sobre Ética e Governança para a equipe do setor. No início, Maria se mostrou resistente para participar, e Júlia ficou feliz, vislumbrando uma reversão no clima de resistência. O Sr. Pedro conversou particularmente com Maria, onde expôs a necessidade dessa experiência como alternativa para sensibilizar mudanças de comportamento. Para surpresa dele, houve uma adesão nítida de Maria.

A formação foi realizada adotando estratégias motivadoras das reflexões dos servidores quanto aos aspectos normativos dos processos administrativos, código de ética da Administração Pública e, por fim, os mecanismos de governança para solução de problemas semelhantes aos vividos no setor. Pela avaliação da formação, foi constatada uma resignificação do comportamento dos servidores que se tornaram motivados para a implementação da proposta de Júlia, percebendo os ganhos para o setor e a comunidade acadêmica, e oportunidade de aprendizagem em decorrência da mudança. Essa resignificação, para surpresa de todos, ocorreu também com Maria reconhecendo a necessidade do mapeamento de processos e declarando que não iria participar da avaliação do estágio probatório de Júlia, solicitando no momento a sua saída da função de membro da CAEP.

As ações persistentes de Júlia culminaram não só na implementação do projeto, sem prejuízos para sua avaliação no estágio probatório, como também na mudança dos comportamentos de Maria e seus liderados, e no agir que era esperado do Sr. Pedro. Sugere-se ao professor finalizar o caso com uma discussão enfatizando o comportamento de resistência e de busca de adesão de Júlia que resultou na reversão ocorrida no seu setor de trabalho. Para o debate, é sugerido um aprofundamento dos temas desenvolvidos de governança e a ética no setor público, destacando como elementos que previnem o dilema vivido por Júlia, tão prejudicial à Administração Pública. Para isso, o professor pode utilizar a ferramenta *Jambord*, como é sugerido na Tabela 1.

REFERÊNCIAS

- Ardelean, A. (2013). Auditors' ethics and their impact on public trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 55-60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.637>
- Azevedo, B. A., Barbosa, E. M., & Barbosa, M. F. N. (2020). Ética na Administração Pública: Uma Análise da Percepção da Comunidade Universitária do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da Universidade Federal de Campina Grande. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(1), 55-67.
- Campos, A. M. (1990). Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?. *Revista de administração pública*, 24(2), 30-a.
- Cruz, C. F., de Souza Ferreira, A. C., da Silva, L. M., & da Silva Macedo, M. Á. (2012). Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 153-a.
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmeliikhuijsen, S. (2017). 25 years of transparency research: Evidence and future directions. *Public administration review*, 77(1), 32-44.
- de Almeida, P. A., & Govatto, A. C. M. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. *Comunicação & Inovação*, 3(5).
- de Boer, T. (2023). Why do public agencies seek accountability? The role of audiences. *Public Administration*, 101(3), 865-883. <https://doi.org/10.1111/padm.12859>
- Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*.
- Dias, T.; Cario, S. A. F. (2014). Governança pública: ensaiando uma concepção. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 89-108.
- Gomes, N. F. (2014). Ética na administração pública: desafios e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, 48, 1029-1050. <https://doi.org/10.1590/0034-76121714>
- Graça, G. R., & Sauerbronn, F. F. (2020). Códigos de Ética em Sistemas de Governança Pública: Um Estudo Comparativo Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Coréia do Sul. *Revista do Serviço Público*, 71(2), 297-329. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3160>
- International Federation of Accountants (IFAC) (2001), *Public Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector Study*, Study 13, New York, NY.
- Jonas, H. (2014). *Técnica, medicina e ética: sobre a prática do princípio responsabilidade*. Pia Sociedade de São Paulo-Editora Paulus.
- Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores
- Lei 9.784, de 29 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. *Diário Oficial União*.
- Lynn, L. E., Jr.; Malinowska, A. (2018). How are patterns of public governance changing in the US and the EU? It's complicated. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(1), 36-55. <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1413867>
- Marques, M. D. C. D. C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 11-26. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>

- Matias-Pereira, J. (2022, setembro). Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. *Anais da XLVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Mendonça, F. F., Martins, H. C., & Terra, P. R. (2019). Estrutura de capital e mecanismos de governança externos à firma: uma análise multipaíses. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 765-785. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190109>
- Neto, O. A. P., da Cruz, F., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2007). Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(1), 75-94.
- Nodari, P. C. (1997). A ética aristotélica. *Síntese: Revista de Filosofia*, 24(78).
- Rios, T. A. (2001). *Ética e competência*. Cortez.
- Sánchez-Vásquez, A. (2003). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Santos, R. R. D., & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, 53, 732-752. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>
- Thaler, J., & Helmig, B. (2016). Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees' attitudes and behaviours? An experimental analysis. *Public Management Review*, 18(9), 1365-1399. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1103890>
- Wittgenstein, L. (2015). *Uma conferência sobre ética*. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.

Información adicional

redalyc-journal-id: 3515



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351581890007>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Valeria de Oliveira Lemos Novato,
Lourival Ribeiro Chaves Júnior, Maria Salete Batista Freitag
**O Dilema de Júlia Servir à Administração ou Reprovar no
Estágio Probatório**
**Júlia's Dilemma: Serve the Administration or Fail Her
Probationary Period?**
**El dilema de Júlia: ¿Servir en la Administración o
reprobar en la etapa probatoria?**

Administração Pública e Gestão Social
vol. 17, núm. 2, 18540, 2025
Universidade Federal de Viçosa, Brasil
revistaapgs@ufv.br

ISSN-E: 2175-5787



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
SinDerivar 4.0 Internacional.**