

FACULDADE MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA – FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Concentração

GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

Linha de pesquisa

ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

EFETIVIDADE DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E O COMPROMETIMENTO COM A
INSTITUIÇÃO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR

IRACI DE OLIVEIRA SOARES

Belo Horizonte

2012

IRACI DE OLIVEIRA SOARES

EFETIVIDADE DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E O COMPROMETIMENTO COM A
INSTITUIÇÃO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica das organizações.

Linha de pesquisa: Estratégica em organizações e comportamento organizacional.

Orientador: Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira.

Belo Horizonte

2012

Ficha Catalográfica

S767e
2012 Soares, Iraci de Oliveira.
Efetividade do estágio probatório e o comprometimento com a instituição: um estudo com servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. / Iraci de Oliveira Soares; Orientador, Luiz Antônio Antunes Teixeira. -- 2012.

90f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

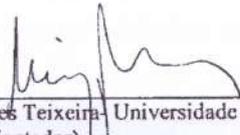
1. Servidores públicos – Estudo de casos. 2. Empregados em estágio probatório - Estudo de casos. I. Teixeira, Luiz Antonio Antunes. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 35.088.61

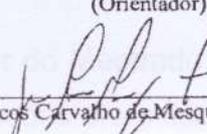


Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

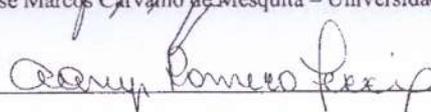
Dissertação intitulada "**EFETIVIDADE DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E O COMPROMETIMENTO COM A INSTITUIÇÃO: um estudo com servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**" de autoria da mestranda **Iraci de Oliveira Soares** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



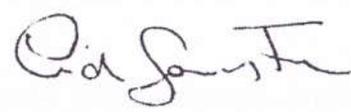
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita - Universidade FUMEC



Profa. Dra. Wanyr Romero Ferreira - UNA



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 16 de outubro de 2012.

Av. Afonso Pena, nº 3880 – Belo Horizonte, MG – 30130-009 – Brasil – tel.: (31) 3269 5230.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força, coragem, perseverança e por me fazer acreditar que a luta e o sacrifício são passos para a vitória. Mesmo com a minha mãe estando doente com câncer, consegui alcançar mais um objetivo.

Ao orientador Prof. Dr. Luiz Antonio Antunes Teixeira, pela paciência, dedicação e compreensão durante o estudo. Obrigado por mostrar caminhos que pareciam tão conturbados e por sempre atender aos meus telefonemas quando precisava de esclarecimentos.

Aos Professores e Coordenador do Mestrado, Dr. Henrique Cordeiro Martins e Dr. Luiz Cláudio, pelas colaborações oferecidas na qualificação que me fizeram alterar o rumo deste trabalho.

Aos colegas de mestrado, que compartilharam comigo a vida acadêmica durante as disciplinas em curso, aos colegas, Pedro Paulo Pereira e Mônica de Cerqueira Pondé (in memoriam), continuam em nossos corações.

A todo o corpo docente, discente, administrativo e aos prestadores de serviços da FUMEC, em especial às meninas do café, que sempre me ofereciam um cafezinho, dizendo que era para eu ficar mais calma.

À direção do IFMG, em especial ao Diretor-Geral Arthur Versiani Machado, por entender que servidores capacitados desempenham melhor as suas funções, proporcionando crescimento mútuo aos funcionários e à instituição.

Agradeço aos meus pais, que me incentivaram não desistir do mestrado, mesmo diante do trabalho e da própria doença que a mãe estava enfrentando. Vocês me fizeram ver que todo sacrifício tem recompensa. Amo vocês!

Ao meu esposo, José Honorato Soares, com quem escolhi criar uma família e que, muitas vezes, me viu estudando até altas horas da madrugada, mas nunca me cobrou nada. Quantas vezes passou camisas para ir ao trabalho, devido ao meu esquecimento!

Aos meus filhos adolescentes, Marcos Vinícius de Oliveira Soares e Luanna de Oliveira Soares que, por inúmeras vezes, tiveram que abaixar o som alto porque estava interferindo aos meus estudos, obrigada por compreender e colaborar.

Aos meus queridos irmãos e irmãs, Edson, Silvano, Silvio, Cleonice, Laureci, Júnio, Samuel, Daniel, Deivison, Gabriel, Juliana, todos abençoados por Deus, que sempre me incentivaram a continuar lutando, fazendo-me acreditar que a vida só tem sentido quando assumimos compromisso com agente e com o próximo.

Aos colegas entrevistados, e também àqueles que colaboraram tão gentilmente, sem medir esforços, doando seu tempo de trabalho para responder os questionários, colaborando com a minha solicitação. Não existe dinheiro que pague este reconhecimento, mediante tantas experiências compartilhadas comigo e com o meu estudo.

Por fim, a todos que colaboram para a concretização desse trabalho, que Deus abençoe!

RESUMO

O objetivo proposto nesta pesquisa é identificar a percepção dos Servidores Públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior a respeito da efetividade do estágio probatório e verificar a relação destes com o comprometimento dentro da instituição. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários *online* a 128 servidores. Conforme a amostra, 2/3 dos respondentes já realizaram ou estão realizando estágio probatório, sendo que 18,8% estão realizando o estágio probatório, 56,3% já realizou o estágio probatório e 25% entrou na instituição antes da implementação do estágio probatório. A maior concentração dos entrevistados é do sexo masculino, possui mestrado ou doutorado, e 75,8% deles desenvolvem atividades na área acadêmica e têm até quatro anos na instituição, atingindo um percentual de 28,1%. Para análise dos dados, utilizou-se a técnica intitulada *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (CHAID). Em relação ao comprometimento, a pesquisa mostra que os servidores com mais 45 anos de idade apresentam um maior comprometimento que os servidores mais jovens.

Palavras-chave: Estágio Probatório; Efetividade; Meritocracia; Comprometimento.

ABSTRACT

The proposed objective on this study is identify the perception of the Public Employees from Federal Institution of Higher Education about the effectiveness of probationary stage and verify the relationship of these with the commitment within the institution. For data collection, have been applied online questionnaires for 128 servers. According to the sample, 2/3 of respondents already performed or are performing the probationary stage, being that 18,8% are performing the probationary stage, 56,3% already performed the probationary stage and 25% went into the institution before implementation of the probationary stage. The largest concentration of respondents is male, holds a masters degree or doctorate, and 75,8% of them develop activities in the academic area and have up to four years at the institution, reaching rates of 28,1%. For data analysis, was used the technique titled Chi-Square Automatic Interaction Detector (CHAID). Regarding the commitment, the research shows that the servers with over 45 years of age present a greater commitment which the younger servers.

Keywords: Probationary Stage; Effectiveness; Meritocracy; Commitment.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estágio Probatório.....	46
Tabela 2- Faixa Etária.....	48
Tabela 3- Sexo.....	49
Tabela 4- Grau de escolaridade.....	49
Tabela 5- Setor e área acadêmica.....	49
Tabela 6- Tempo de trabalho na instituição.....	50
Tabela 7- Estágio probatório.....	51
Tabela 8 - Descrição do modelo ajustado.....	52
Tabela 9 - Cargas cruzadas: construto desempenho.....	53
Tabela 10 –Avaliação do estágio probatório.....	57
Tabela 11 – Comprometimento.....	58
Tabela 12 – Correlação.....	62

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro 1- Correlação.....	62
Figura 1– Teste de significância – valores t.....	54
Figura 2 - Modelo estrutural ajustado.....	55
Figura 3 - Modelo estrutural ajustado.....	56
Figura 4–Estágio probatório x Faixa etária.....	58
Figura 5–Comprometimento organizacional x Faixa etária.....	59
Figura 6–Comprometimento organizacional x Grau de escolaridade.....	60
Figura 7–Comprometimento organizacional x Tempo de trabalho no instituição.....	60
Figura8 – Comprometimento organizacional x <i>Status</i> em relação à realização do estágio probatório.....	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Estruturação da dissertação.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O novo perfil do servidor público.....	17
2.2 Eficiência, eficácia e efetividade do serviço público.....	19
2.3 A meritocracia no serviço público.....	23
2.4 Estágio probatório no Brasil.....	26
2.5 Estágio probatório como socialização.....	32
2.6 As competências e o mundo do trabalho.....	36
2.7 Padrões de comprometimento.....	39
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	45
3.1 Qualificação da pesquisa.....	45
3.2 Unidade de estudo.....	45
3.3 Universo da pesquisa e amostra pesquisada.....	46
3.4 Coleta, tratamento e análise dos dados.....	46
3.5 Técnicas de análise.....	47
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	48
4.1 Caracterização das amostras.....	48
4.2 Validação das escalas de avaliação do estágio probatório.....	51
4.2.1 Avaliação do processo avaliativo do estágio probatório.....	52
4.2.2 Comprometimento Organizacional.....	56
4.2.3 Resultados.....	57
4.2.3.1 Avaliação do processo avaliativo do estágio probatório.....	57
4.2.3.2 Comprometimento organizacional.....	58
4.2.3.3 Avaliação do processo avaliativo do estágio probatório x Comprometimento organizacional.....	61

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
5.1 Limitações.....	68
5.2 Sugestões.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	77

INTRODUÇÃO

O estágio probatório foi inserido no contexto jurídico brasileiro após o advento da Constituição de 1937, com o entendimento de validar os resultados obtidos no concurso público.

O servidor ingressa na instituição, passa por uma avaliação de desempenho durante trinta e seis meses e, nestes trinta e seis meses é avaliado por meio de quesitos como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, adquirindo a estabilidade caso seja aprovado.

O processo de avaliação do estágio probatório visa orientar os servidores e contribuir com diversas áreas no âmbito organizacional, possibilitando a integração e a construção de serviços públicos mais efetivos. Tem a finalidade de apurar a aptidão e a capacidade do servidor para o cargo.

O servidor ingressa no serviço público federal por meio do concurso público de provas e títulos e assumirá o cargo após atestar plenas capacidades físicas e mentais, atendendo ao disposto na Lei 8.112/90 de 11, de dezembro de 1990. Depois de assumir o cargo, ele inicia a sua carreira profissional por meio da avaliação de desempenho chamada estágio probatório. Essa avaliação é considerada importante, pois é através dela que a instituição avaliará as aptidões do servidor para o cargo e, caso este não atenda às exigências da legislação, será exonerado sem nenhuma recompensa.

[...] o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade é denominado de estágio probatório e tem por finalidade apurar se o funcionário apresenta condições para o exercício do cargo, referente à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência (DI PIETRO, 1999, p. 124).

O servidor entrará em exercício, iniciando a sua primeira etapa da avaliação de desempenho em estágio probatório. No entanto, apesar de a avaliação em estágio probatório ser realizada em 36 (trinta e seis) meses, cada instituição tem autonomia para determinar a distribuição do período em que este servidor será avaliado. A instituição tem o formulário próprio e o setor de Gestão de

Pessoas é responsável pela distribuição das pastas dos novos servidores, para as áreas e ou setores, em acordo com a Lei 8.112/90.

Os servidores em estágio probatório são avaliados pelos colegas do setor, bem como pela chefia imediata e serão aprovados nas avaliações se obtiverem um percentual mínimo de 60% (sessenta por cento) no processo, demonstrando aptidão para exercer o cargo para o qual realizou o concurso. São critérios para a avaliação, de acordo com a Lei 8.112/90, assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Para Mukai Toshio (1999, p. 151),

toda organização, inclusive a estatal, pressupõe a atuação de pessoas que também podem ser pessoas jurídicas, privadas ou governamentais, incumbidas de uma atividade estatal em situações determinadas e especiais. As pessoas são responsáveis pela movimentação da estrutura organizacional do Poder Público com vistas a atingir os fins de interesse público estabelecidos na Constituição Federal.

De acordo com Di Pietro (2004, p. 431), “a Constituição de 1988, [...] emprega a expressão ‘Servidores Públicos’ para designar as pessoas que prestam serviços, com vínculo empregatício, à Administração Pública direta, autarquias e fundações públicas”.

A efetividade é considerada o atributo decorrente da nomeação em caráter efetivo, vinculada ao cargo que é provido. Quando o agente é nomeado em caráter efetivo adquire a efetividade imediatamente após cumpridas as formalidades legais (posse e exercício) (CRETELLA JÚNIOR, 1999, p.173-174).

A pesquisa pretende investigar o desempenho dos servidores públicos em estágio probatório, e daqueles que foram submetidos à avaliação de desempenho em estágio probatório, nas seguintes perspectivas: Estágio Probatório, Perspectiva Acadêmica, Custos e Gestão de Pessoas.

O estágio probatório é considerado como período de adaptação do servidor público que ingressa na instituição federal por meio de concurso público de provas e títulos. Este servidor inicia a sua carreira profissional após a

nomeação e a posse no cargo e assumirá o cargo mediante prévia inspeção médica oficial, comprovando plenas capacidades físicas e mentais para o exercício. Ele tem o prazo de quinze dias para entrar em exercício, caso contrário perderá a vaga e/ou, em conformidade com Lei 8.112, de 12 de dezembro de 1990, o ato pelo que foi designado ficará sem efeito.

Cumpridas as exigências legais, inicia-se o período do estágio probatório por um período de 36 meses. A Emenda Constitucional nº. 19, de 4 de junho de 1998, ampliou o prazo para aquisição da estabilidade de dois para três anos. Os direitos e deveres do servidor público são regidos pela Lei 8.112/90, mesma que instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais Cíveis da União, das autarquias, inclusive das fundações federais.

Segundo Modesto (2002, *s.p.*), a avaliação do estágio probatório conforme a norma vigente é especial e obrigatória,

tanto que a avaliação de desempenho do servidor é realizada periodicamente pela Administração a cada dezoito meses. A Avaliação de desempenho além de avaliar a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade serve para progressão na carreira do servidor; caso ele alcance o percentual mínimo de 60% na avaliação de desempenho.

Muitas vezes o servidor vem da iniciativa privada sem nenhum conhecimento do setor público, mas a criação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o mesmo que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, possibilitou à instituição fazer maior investimento no servidor.

Com o objetivo de alcançar cada vez mais a excelência com a qualificação profissional, o servidor em estágio probatório, e também aquele servidor que já passou pelo processo, vem procurando se qualificar, visando ao crescimento, desenvolvimento das competências e das habilidades profissionais, adquirindo, com isso, domínio do crescente universo informacional da atualidade¹.

¹ Programa de Estágio Probatório avalia aptidão acadêmica do docente da UFPI. Disponível em: <<http://www.portalodia.com/noticias/concursos/programa-de-estagio-probatorio-avalia-aptidao-academica-do-docente-da-ufpi-110539.html>>.

Com o intuito de fornecer plenas condições de trabalho ao servidor em estágio probatório, a instituição prima pela valorização desse servidor público. Ela investe em cursos de capacitação e qualificação profissional tanto presencial quanto à distância, procurando também fazer articulações entre ensino, pesquisa e extensão. Sua capacidade de investimento acompanha o fortalecimento acadêmico, possibilitando o crescimento e desenvolvimento em todas as áreas².

Assim que o servidor percebe que cresce na carreira por meio da progressão por capacitação, por mérito profissional e incentivo à qualificação, ele demonstra maior interesse em adquirir mais conhecimentos. A progressão por capacitação é adquirida através de cursos com menor carga horária e o servidor em hipótese alguma poderá somar as cargas horárias dos certificados. Já na progressão por mérito profissional é considerado o tempo na carreira e a progressão por incentivo à qualificação é adquirida através de *cursos Stricto Sensu* (cursos em nível de Mestrado e Doutorado), sendo que o servidor, conforme destacado na Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, precisa apresentar certificado superior à exigência ao cargo que ocupa.

Os cursos de formação continuada são muito importantes para o servidor e têm como principal finalidade a formação profissional, assegurando-lhe uma inserção social cidadã, mediante aquisição de conhecimentos que propiciem a capacitação necessária para exercer com eficácia e eficiência o exercício profissional. Além disso, eles proporcionam aos servidores mais segurança para desenvolver as suas atividades com efetividade. Se a educação, sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.

Se a nossa opção é progressista, se estamos a favor da vida e não da morte, da equidade e não da injustiça, do direito e não do arbítrio³ e da convivência com o diferente e não da sua negação, não temos outro caminho senão vivermos plenamente a nossa opção.

² Programa de Estágio Probatório avalia aptidão acadêmica do docente da UFPI. Disponível em: <<http://www.portalodia.com/noticias/concursos/programa-de-estagio-probatorio-avalia-aptidao-academica-do-docente-da-ufpi-110539.html>>.

³A Formação de Professores para a diversidade na perspectiva de Paulo Freire. V Colóquio Internacional Paulo Freire – Recife, 19 a 22 - setembro 2005. Disponível em: <http://www.paulofreire.org.br/artigos_parte01.pdf>.

Encarná-la, diminuindo, assim, a distância entre o que fizemos e o que fazemos (FREIRE, 2000, p. 67).

Para a instituição, quanto maior o número de servidores com qualificação, maior sua credibilidade no mercado de trabalho e mais efetivamente se dará a prestação de serviços desses profissionais, sem contar que, de acordo como Art. 1º da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, o processo de formação também agrega novos conhecimentos na convivência familiar, humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais, organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais⁴.

É importante destacar que o servidor é socializado por meio de cursos de capacitação, adquirindo, assim, novas experiências já que, muitas vezes, ele vem da iniciativa privada e, por isso, não possui nenhum conhecimento da cultura da instituição pública. Após a capacitação, este servidor passa ter mais responsabilidade e comprometimento com as ações desenvolvidas dentro da instituição, cujo principal objetivo é prestar, com efetividade, serviços para as comunidades. Ao final do processo de avaliação, após tramitar em diversas instâncias na instituição, caso ainda seja considerado inapto para as atividades no âmbito do serviço público, cabe ao Reitor a assinatura do ato de exoneração e, para oficializar este ato, publica-se no Diário Oficial da União, conforme prevê a Lei 8.112/90.

Dessa forma, a instituição tem custos elevados com investimentos em cursos de capacitação e qualificação para habilitar o servidor. Este é capacitado por meio de cursos presenciais e à distância, cujo objetivo, também, é agregar novos conhecimentos, desenvolver as competências e prestar um bom serviço ao Estado. Segundo o Art.20 do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União (Lei 8.112/90), o estágio probatório serve para avaliar o desempenho do servidor conforme os critérios da assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

⁴ Programa de Estágio Probatório avalia aptidão acadêmica do docente da UFPI. Disponível em: <<http://www.portalodia.com/noticias/concursos/programa-de-estagio-probatorio-avalia-aptidao-academica-do-docente-da-ufpi-110539.html>>.

A Gerência de Gestão de Pessoas por sua vez, tem a responsabilidade de acolher o novo servidor, apresentando-lhe o cronograma da instituição, os ambientes, a equipe de trabalho e demais colegas, uma vez que este, a partir da posse, fará parte do quadro de servidores da instituição. Além disso, cabe também à Gerência de Gestão de Pessoas fornecer manual de informações/orientações referentes aos direitos e deveres farão parte da sua nova carreira profissional, bem como se responsabilizar pela implementação de políticas de Recursos Humanos.

Dentro dessa política, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, delibera que o servidor deve ser capacitado a partir de um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

De acordo com Abrucio e Gaetani (2006), a melhor tática de renovação da área de Gestão de Pessoas consiste na capacidade de pensar estrategicamente o planejamento da força de trabalho, uma vez que trata de definir o perfil da burocracia, com suas atribuições e incentivos. Estes autores ainda destacam as dificuldades de se implementar um sistema de Gestão de Recursos Humanos - conhecido atualmente como Gestão de Pessoas - que permita estimular e desenvolver de maneira eficaz, as atividades nos estados.

Diante do exposto, a pergunta que norteia a pesquisa pode ser expressa da seguinte forma: qual a percepção dos servidores públicos de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), a respeito da efetividade do estágio probatório e como ela se relaciona com o comprometimento?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos servidores públicos de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), a respeito da efetividade do estágio probatório e verificar a relação destes com o comprometimento com a instituição.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a percepção dos servidores públicos que passaram pelo processo de avaliação do estágio probatório e daqueles que ainda estão sendo avaliados neste processo;
- b) Identificar o nível de comprometimento dos servidores em estágio probatório, em relação aos que passaram pela avaliação de desempenho em estágio probatório.

1.3 Estruturação da dissertação

Além do capítulo introdutório contendo uma contextualização do tema, a justificativa e os objetivos, a dissertação se estrutura da seguinte forma: o capítulo 2 discorre sobre o referencial teórico. O capítulo 3 trata do percurso metodológico. No capítulo 4, são apresentados os resultados da pesquisa e no quinto e último são tratadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O curso teórico escolhido para sustentar as argumentações da pesquisa se estrutura nos seguintes tópicos: o novo perfil do servidor público; efetividade do serviço público; a meritocracia no serviço público; estágio probatório no Brasil; estágio probatório como socialização; a competência no mundo do trabalho e padrões de comprometimento.

2.1 O novo perfil do servidor público

O novo perfil do servidor público⁵ exige necessariamente a mudança cultural do próprio servidor, ela tem reflexo em seu comportamento e pode ser obtida por meio de treinamentos profissionais, resultando na construção de novos padrões de relacionamento e comprometimento entre o Estado e a Sociedade Civil.

Sabe-se que a administração pública brasileira encontra diversas dificuldades para atender às inúmeras demandas que a sociedade exige. Pode-se dizer que, para garantir um perfeito funcionamento do Estado, é imprescindível uma adequada estrutura administrativa não apenas profissional como também responsável e comprometida com o serviço público. O servidor público, em seu novo perfil, atua de maneira estratégica, com visão inovadora a fim de transformar ideias em ações e ações em projetos consistentes. Realiza, alcança melhorias e sabe enfrentar os desafios, “resolvendo problemas e encontrando soluções”⁶.

O servidor público dentro de um novo perfil:

- É receptivo a novas demandas;
- Identifica a necessidade de mudanças no ambiente de trabalho;

⁵ O novo perfil do servidor público. Disponível em: <<http://www.eap.gov.br/imagem/download/perfil.ppt>>. Acesso em: 20 de outubro de 2011.

⁶ O novo perfil do servidor público. Disponível em: <<http://www.eap.gov.br/imagem/download/perfil.ppt>>.

- Soluciona problemas que estão dentro da sua competência;
- Sugere soluções para os problemas identificados na área de atuação e setores vizinhos quando lhe é permitido;
- Ouve mais do que fala;
- Sugere soluções inovadoras para melhoria no ambiente organizacional;
- Utiliza os recursos disponíveis de maneira eficiente;
- Absorve com facilidade as mudanças organizacionais, proporcionando um bom relacionamento entre os colegas de equipe.

O servidor público com um novo perfil se identifica com a capacidade de aprendizagem da seguinte forma:

- Absorve informações inovadoras, gerando e socializando novos conhecimentos;
- Assume o erro como fonte de aprendizagem;
- Inova as rotinas de trabalho da área de atuação e suas inter-relações;
- Socializa conhecimentos e compartilha as informações obtidas;
- Identifica e soluciona os problemas;
- Mantém-se atualizado sobre a legislação e políticas relacionadas à área ou setor de atuação;
- Avalia a eficácia dos métodos e processos de trabalho da área de atuação e propõe soluções;
- Sabe aceitar críticas e, a partir delas, promover mudanças.

Por fim, o servidor público no novo perfil:

- Atende as solicitações da chefia imediata em tempo hábil, mesmo com recursos escassos;
- Compartilha e discute as decisões na busca das melhores propostas para a área de atuação;
- Agiliza os processos decisórios, eliminando os obstáculos à eficácia em relação às tarefas;
- Antecipa e soluciona os problemas.

Não se pode negar que a sociedade arca com um custo muito alto para obter serviços eficientes. Tanto o servidor público em estágio probatório quanto aquele que passou pelo estágio probatório, dentro de um novo perfil poderá contribuir para o desenvolvimento e o crescimento da qualidade desses serviços, conforme determina a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998..

2.2 Eficiência, eficácia e efetividade do serviço público

Para Di Pietro, a eficiência é o princípio da soma dos impostos à administração, não podendo sobrepor a nenhum deles, especialmente aos da legalidade, sob pena de gerar sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

De acordo com Bio (1996), eficiência diz respeito a método, maneira de fazer as coisas. “Uma pessoa eficiente é aquela que consegue desenvolver suas atividades no menor tempo possível, com o menor recurso empregado, refere-se a resultados de determinada atividade” (BIO, 1996, p. 21). este mesmo autor associa eficácia e eficiência: “a eficácia não depende apenas do acerto às decisões estratégicas e das ações tomadas no ambiente externo, mas também do nível de eficiência”(BIO, 1996, p.22).

Para Meirelles (1996),

eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com a legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço satisfatório e atendimento às necessidades da (s) comunidade (s) (MEIRELLES, 1996, p. 90-91).

O princípio da eficiência apareceu no ordenamento jurídico desde o Decreto Lei 200/67, quando este submeteu toda atividade pública ao controle de resultado (arts. 13 e 25, V), fortaleceu o sistema de mérito (art. 25, VIII), sujeitou a administração indireta à supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa (art. 26, III) e recomendou a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (art.100, de 25 de fev 1967) (MEIRELLES,1996).

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da administração pública, previstos no artigo, 37, caput. A partir desta Emenda foram incluídos alguns artigos, como: (i) o art. 39, § 2º, que determina que a União, os Estados e o Distrito Federal manterão as escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos, sendo um dos requisitos para a promoção na carreira e, para isso, promoverá a celebração de convênios ou contratos entre as instituições federais; e (ii) art. 41 § 1º, III, segundo o qual o servidor público estável perderá o cargo mediante avaliação periódica de desempenho, na aquisição da estabilidade, sendo obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (MEIRELLES, 1996).

A eficiência apresenta como princípio em dois aspectos: o primeiro diz respeito ao modo de atuação do servidor público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados e o segundo se embasa no modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação de serviço público (MEIRELLES 1996).

Nesse sentido, é importante diferenciar alguns conceitos, tais como a eficiência, a eficácia e a efetividade. A eficiência não pode ser confundida com a eficácia nem com a efetividade, pois ela transmite a maneira como se processa o desempenho da atividade administrativa. Já eficácia se relaciona com os meios e com os instrumentos empregados pelos servidores públicos no exercício de seus misteres na administração. Finalmente, a efetividade se concretiza nos resultados obtidos com ações administrativas. No entanto, o desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade, em face da eficácia dos meios acabem demonstrando efetividade. É possível, também, admitir que condutas eficientes e eficazes alcancem os resultados desejados (MEIRELLES, 1996).

A eficiência é um objetivo que está presente na Reforma do Estado. No Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado em 1995, expressamente se afirma que a reforma do Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal, mas também suas finanças e todo seu sistema institucional, de forma a permitir que este tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permite que os estrategistas responsáveis tomem decisões mais corretas e efetivas.

O princípio da eficiência, apesar de estar entre os princípios elencados na Constituição Federal, não deve ser aplicado de forma absoluta e sim obedecer ao princípio da legalidade, uma vez que não se justificariam medidas ilegais com o objetivo de alcançar eficácia do ato administrativo, isto é, a eficiência é um princípio que deve ser respeitado ao máximo dentro da Administração Pública, sobretudo ao lado da legalidade, sob pena de riscos indelévels à segurança pública e ao próprio Estado de Direito (MEIRELLES, 1996).

Não se pode negar que a eficiência no setor público é uma exigência mundial e tem o objetivo de atender os interesses coletivos de forma célebre e com resultados efetivos. Busca-se um Estado que planeje, desenvolva e execute suas funções de forma eficaz e com mais efetividade, fazendo uso de novas técnicas e tecnologias que visem a resultados satisfatórios (MEIRELLES, 1996).

Entende-se que as atividades administrativas devem ser marcadas pela eficiência, em especial no tocante aos atos discricionários, que são aqueles que oferecem tanto ao servidor público quanto ao administrador a liberdade de ação de acordo com a sua conveniência e oportunidade. Mediante tantas oportunidades e em confronto com várias soluções possíveis de otimização de inúmeros processos administrativos, devem escolher a solução que melhor satisfaça à exigência da demanda pública.

Diante das novas exigências do mercado e da sociedade civil, arquitetou-se uma nova concepção de legalidade na qual se avalia a satisfação dos

interesses públicos, atendendo ao princípio da eficiência nos atos administrativos.

Nesse contexto, justifica-se a exigência da sociedade civil pela imposição do princípio da eficiência na tomada de decisão e, portanto, passível de controle jurídico dos atos administrativos. O princípio da eficiência, para ser efetivo, necessita da participação e da fiscalização de toda a sociedade, de modo a exigir qualidade e efetividade na prestação de serviços (MEIRELLES, 1996)

Para Elizabeth Leão, qualidade, nesse contexto,

constitui o estabelecimento de um sistema de liderança que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes, que seja de todos os usuários do serviço e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento das ações; o envolvimento dos servidores, dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. A gestão pela Qualidade visa o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla que é a CIDADANIA.

O construto eficácia “é considerado quando os objetivos preestabelecidos são atingidos como resultado da atividade ou do esforço” (GONÇALVES, 1984, p. 24-41). A eficácia seria ligada às metas em si, seria a relação entre os resultados almejados e os previstos, aproveitando as oportunidades oferecidas.

Para melhorar a compreensão do conceito de eficácia, Costa e Castanhar (2003) lembram que a avaliação da eficácia procura medir o grau de êxito alcançado em relação às metas anteriormente estabelecidas.

Conforme afirma o dicionarista Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, a expressão “eficaz” deve ser entendida como aquela que “produz efeito desejado; que dá resultado. Que age com eficiência”. O serviço público eficiente, portanto, é aquele que atende integralmente à necessidade do consumidor.

A eficácia é primordial, imprescindível ao administrador, e a eficiência é desejável. O administrador que é eficiente, mas não eficaz nunca alcança os resultados, ao passo que aquele que é eficaz, mas não eficiente, tem chances remotas de atingir bons resultados (JÚNIOR; ARMANDO, 2006).

A conclusão a que se chega é que serviço eficaz estampa-se naquele que satisfaz integralmente à legítima expectativa do consumidor, sem que venham a ser descumpridos quaisquer dos demais requisitos na legislação, tais como adequação, eficiência, segurança e continuidade, produzindo os efeitos desejados.

2.3 A meritocracia no serviço público

Segundo o Novo Dicionário Aurélio, meritocracia vem do latim *meritu* e significa merecimento. Ela é um sistema de governo ou outra organização. Apesar de a meritocracia ser um sistema antigo, surgido em 1824, foi a partir dele que se tornou possível registrar a presença de sistemas meritocráticos no Brasil.

Para David apud Barbosa (2003), a meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. Ela pode ser definida como um conjunto de valores que postula as posições sociais dos indivíduos na sociedade e deve ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das realizações individuais. Funciona como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. A meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que se está pleiteando ou competindo por uma posição.

De acordo com Barbosa (1996, p. 60), “a meritocracia e avaliação de desempenho são temas extremamente polêmicos, além de serem questões controversas tanto no âmbito do serviço público, como no das empresas privadas”.

Do ponto de vista histórico, a meritocracia tem sido um dos fundamentos das organizações. Tradicionalmente, no Japão, onde o mérito é baseado no tempo de trabalho em uma organização, o salário e a posição na empresa estão diretamente ligados ao “tempo de casa”. Em nosso país, muitos instrumentos de promoção (ascensão crescimento na carreira) praticados pelas empresas estão alicerçados no sistema meritocrático, como o vestibular, os concursos públicos, as entrevistas e a avaliação por *curriculum* (BARBOSA, 1996).

Para Barbosa (1996),

outro aspecto central desta discussão, sistematicamente ignorado, mas que nos permite enfocá-la em outra perspectiva é a evidência histórico-sociológica do dilema que as sociedades complexas, de forma geral, sempre enfrentaram entre escolher o mérito, a antiguidade e o status hereditário na hora de se organizarem socialmente e administrativamente. Mais ainda, o reconhecimento secular de que a capacidade individual é aleatoriamente distribuída entre os diferentes segmentos, sem que isso implique uma concepção igualitária de sociedade (BARBOSA, 1996, p. 66).

Esse dilema tem sido elemento fundamental e norteador das sociedades ao longo do tempo, servindo para confirmar que, em algum momento, privilegia-se o mérito em detrimento da antiguidade e do *status* hereditário e, em outro momento, considera-se tão somente a antiguidade ou mesmo combinam-se dois desses elementos e desconsidera-se o outro: tudo isso em função do momento histórico vivido pela sociedade e baseado em valores éticos, morais e culturais.

O mérito, enquanto equilíbrio social, pode ser entendido, segundo Barbosa (1996) como

a capacidade de cada um realizar determinada coisa ou se posicionar em uma determinada hierarquia, baseado nos seus talentos ou esforço pessoal – é invocado como critério de ordenação dos membros de uma sociedade apenas em determinadas circunstâncias. Os critérios utilizados na avaliação dos funcionários e na concessão das promoções são sempre criticados e vistos como fundamentados em interesses políticos, nepotismo e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade (BARBOSA, 1996, p. 67).

A meritocracia privilegia o talento individual, a capacidade de realização, o saber fazer, o conhecimento e o domínio de habilidades que qualifiquem,

tornando o indivíduo apto a realizar algo com eficiência e precisão, distinguindo sua destreza em produzir algo valioso para a organização.

Maquiavel, em sua obra *O Príncipe*, publicada em 1532, revelava-se também afeito ao conceito da meritocracia, quando da seguinte passagem na página 126 cita:

[...] deve, ainda, um príncipe mostrar-se amante das virtudes, dando oportunidade aos homens virtuosos e honrando os melhores numa arte. [...] Deve, além disso, instituir prêmios para os que quiserem realizar tais coisas e os que pensarem em por qualquer forma engrandecer sua cidade ou seu Estado.

A constituição de 25 de março de 1824 esclarece fundamentos da meritocracia. O artigo 179, item XIV, reza: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, em outra diferença que não seja por talentos ou virtudes” (BROXADO apud BARBOSA).

A lei de 04 de outubro de 1831 tinha como objetivo de organizar o Tesouro Nacional e as Tesourarias das Províncias e, em virtude disso, estabeleceu, em seu artigo 96, seguinte: não se admitirá de ora em diante, pessoa alguma, senão por concurso, em que se verifique que o pretendente tem os princípios de gramática da língua nacional e de escrituração das partidas dobradas e cálculo mercantil, unindo-se a isso, boa letra, boa conduta moral, e idade de vinte e um anos em diante. Os casados em igualdade de circunstância serão preferidos os solteiros.

A Constituição de 1934 traz novidades em seu artigo 168, ao reafirmar o direito ao livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos e ao inovar, estabelecendo que não mais houvesse distinções de sexo e estado civil como nas legislações anteriores, que asseguravam aos homens casados prioridades na obtenção do cargo público em relação aos solteiros (BARBOSA).

Assim, o conceito de meritocracia pode ser definido como

merecimento-reconhecimento do mérito do servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria (DUARTE apud NOGUEIRA, 2007 p. 3-4).

Para Duarte, meritocracia é a fórmula utilizada por organizações como estímulo profissional, oferecendo recompensas que proporcionem melhorias importantes para seus integrantes ou para sua clientela. Este autor apresenta, ainda, outro conceito de meritocracia no âmbito do reconhecimento destinado ao servidor público, de modo que a meritocracia tem sido compreendida como um processo pelo qual são reconhecidas as pessoas que trabalham no serviço público brasileiro.

O artigo 37 da constituição federal de 1988 determina que a administração pública direta e indireta, em quaisquer dos Poderes da União, deve seguir os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da eficiência e que a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público (DAVI, 2009).

A meritocracia é um sistema social no qual recompensas e posições hierárquicas são conquistadas apenas com base nos méritos de cada um e não levam mais em conta fatores como classe, sexo, grupo racial ou saúde (JÚNIOR; PILATTI; KOVALESKI apud LAWSON; GARROT, 2006).

2.4 Estágio probatório no Brasil

O estágio probatório no Brasil foi introduzido de forma complementar as discussões sobre a institucionalização do concurso público, presentes nas principais reformas administrativas no país. A burocracia brasileira enfatiza o enraizamento do clientelismo e a existência de ilhas de excelência técnica por meio de insulamentos burocráticos no serviço público (GUEDES, 1990; CAMPELLO DE SOUZA, 1976).

Campello de Souza (1976) demonstra como o processo de centralização política na década de 1930 teve o efeito de fortalecer a criação de um aparato burocrático, que assumiu amplas funções decisórias em um sistema de fracas instituições democráticas, a partir da constituição de institutos, autarquias e grupos técnicos como instrumentos de intervenção e controle na economia e fortalecimento do poder militar central, em um momento de fraqueza das instituições políticas.

O processo de seleção baseado no concurso público é uma das formas mais expressivas de aferir o mérito do candidato, sendo um “elemento paradigmático na legitimação da meritocracia” (BARBOSA, 1999, p.57). No entanto, apresenta deficiências, principalmente por pautar-se em procedimentos formais que dificultam a adequação do contrato ao cargo, tais como provas e avaliação de títulos. Em se tratando do processo de seleção, a autora destaca como o concurso público, por si, não garante necessariamente a seleção que privilegie o mérito, sendo que

existem sistemas meritocráticos que não selecionam os melhores por um concurso e sim pelo desempenho já comprovado em determinadas tarefas ou pela qualificação. Entretanto, no Brasil o concurso público é um elemento paradigmático na legitimação meritocracia. Na realidade, existe no plano das representações na nossa sociedade e uma superposição entre instrumentos democráticos, como é o caso do concurso, e sistemas meritocráticos (BARBOSA, 1996, p.74).

A Constituição Federal de 1937 é a primeira a condicionar a estabilidade dos servidores públicos nomeados em concurso público de provas e títulos a dois anos de efetivo exercício no cargo (DI PIETRO, 2003).

Para Medeiros (1961), a inserção do estágio probatório na Constituição brasileira também teve como modelo o serviço civil norte-americano, conforme documento da *Commission of Inquiry on Public Personnel*, de 1935, que não considera a nomeação completa até que o empossado tenha demonstrado sua capacidade no trabalho.

Bittencourt (1948) destacou que a Lei Orçamentária de 1915, em seu artigo 125, já exigia uma atitude “ordeira e disciplinada” para aquisição de estabilidade funcional e a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, fora o primeiro diploma a inserir um ato legal que regulamentava a contratação de servidores a título precário nos dois primeiros anos de exercício, sujeitos à exoneração os servidores que não demonstrassem idoneidade moral e aptidão no desempenho de suas funções.

Esta Lei ainda dizia que as nomeações para os cargos públicos seriam a título experiência por período de dois anos, nos quais o servidor poderia ser demitido livremente caso não apresentasse idoneidade moral e aptidão (BITTENCOURT, 1948).

Os empregados públicos também concorrem a cargos públicos por meio de concurso público, mas são contratados pela CLT. Ao serem investidos no cargo, submetem-se a todos os direitos constitucionais e obrigações previstas no Capítulo VII da Constituição Federal, portanto são contratados pelo Regime Celetista que não prevê, em nenhum artigo, a efetividade no cargo nem progressão na carreira. Portanto, somente a Constituição tem competência para legislar sobre os direitos trabalhistas, conforme reza o artigo 22, inciso I, da constituição Federal (Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997).

O estágio probatório deve ser compreendido como um instrumento de avaliação de desempenho do servidor para exercer o cargo para o qual foi nomeado, garantindo à administração pública mecanismos e autonomia para exonerar o servidor que não cumpriu as exigências legais para se tornar efetivo. O servidor público, ao ser nomeado

[...] para o cargo de provimento na Administração, Direta, Autárquica e Fundacional, passa por um período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho no cargo (SECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA, s/d, p.1).

O estágio probatório, uma obrigatoriedade a que deve ser submetido o servidor, é um período de adaptação no qual será avaliado o desempenho do

servidor ingressado na instituição por meio de concurso público, servindo para determinar a efetivação no cargo para o qual foi nomeado ou sua exoneração. Assim, o artigo 20 da Lei 8.112/90 determinava o estágio probatório por período de dois anos, mas foi modificado pela nova redação do art. 41 da Constituição Federal, alterando este estágio para três anos desde 05 de outubro de 1998, data da Emenda Constitucional nº 19, de 1998.

O servidor é avaliado por uma comissão especial nomeada por meio de uma portaria para essa finalidade. Esta comissão de avaliação é responsável por acompanhar a avaliação de cada servidor, sendo que cada instituição tem a autonomia de determinar de quanto em quanto tempo este (s) servidor (s) será avaliado.

Tal avaliação tem a durabilidade de 36 (trinta e seis) meses e, durante esse período, o servidor será também submetido à avaliação de desempenho, de forma que terá progressão por capacitação, por qualificação e por mérito profissional. A progressão por capacitação ocorre a cada 18 (dezoito) meses mediante cursos de capacitação; a progressão por qualificação ocorre por meio dos cursos com maior carga horária e a progressão por mérito profissional ocorre pela mudança de nível de classificação e padrão de vencimento (Lei 8.112/90).

Esta Progressão acontecia de dois em dois anos, mas o artigo 10 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, ressalta que a mudança de nível se dá pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante, respectivamente, progressão por capacitação ou progressão por mérito profissional.

O mesmo artigo explicita que as mudanças de níveis de capacitação profissional e por mérito estão de acordo com os parágrafos 1º 3º e 5º, segundo os quais a mudança de um nível de capacitação no mesmo cargo e mesmo nível de classificação ocorre mediante a obtenção de certificado em programa de capacitação compatível com o cargo, ambiente organizacional e carga horária mínima exigida, com interstício mínimo de 18 (dezoito) meses,

lembrando, ainda, que as cargas horárias não poderão ser somadas com objetivo de totalizar a carga horária mínima exigida.

O ingresso no plano de carreira se dá no nível inicial no primeiro nível de capacitação e de padrão de vencimento. Os artigos 6º e 7º falam sobre a estrutura do plano de carreira de acordo com os níveis: cinco níveis de classificação (de A a E), com quatro níveis de capacitação, cada um de I a IV, tendo cada um destes níveis 16 (dezesesseis) padrões de vencimento básico, totalizando 39 (trinta e nove), com um padrão de intervalo entre os níveis e dois padrões entre os níveis de classificação (Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

Diniz (1998, citado por Guimarães Filho, 2004, p. 11) define a estabilidade como “um atributo do cargo público que assegura a continuidade da prestação do serviço público, que é de caráter permanente”. Afirma, mais ainda, que, “em uma doutrina, é, portanto uma propriedade jurídica do elo que ata a pessoa estatal ao servidor titular do cargo público de provimento efetivo”. Assim, a estabilidade é um atributo da efetividade e deriva do cumprimento de certas condições (decorre da aplicação de certos princípios, dentre eles o da legalidade, o da isonomia e o da eficiência), tais como de concurso público e aprovação no estágio probatório. Conforme o Regime Jurídico Único (RJU), os servidores públicos federais não são celetistas, são regidos pelo Regime Jurídico Único.

Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de:

- I- Férias;
- II- Exercício de cargo em comissão ou equivalente, em órgão ou entidade dos poderes da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal;
- III- Exercício de cargo ou função comissionada, em qualquer parte do território nacional, por nomeação de acordo com publicação de portaria;
- IV- Participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme dispuser o regulamento; (redação dada pela Lei nº 9.527, de 10/12/97);
- V- Desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal, ou Distrito Federal;
- VI- Júri e outros serviços obrigatórios por lei;

- VII- Missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento, conforme o regulamento; (redação dada pela Lei nº 9.527, 10/12/97);
- VIII- Afastamento para capacitação dentro do país, conforme regulamento; (redação dada pela Lei nº 9.527, de 10/12/97);
- IX- Licença:
 - a) À gestante, á adotante e a paternidade;
 - a. Para tratamento da própria saúde, até o limite de 24 (vinte e quatro) meses, cumulativo ao longo do tempo de serviço público prestado a união, em cargo de provimento efetivo, (redação dada pela Lei nº 9.527, de 10/12/97);
 - b. Para desempenho de mandato classista;
 - c. Por motivo de acidente em serviço, fora do serviço ou doença profissional;
 - d. Por convocação para o serviço militar;
 - e. Deslocamento para a nova sede de que trata o artigo 18;
 - f. Participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação nacional, no País ou no exterior, conforme disposto em lei específica;
 - g. Afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou coopere (REDAÇÃO DADA PELA LEI Nº 9.527, DE 10/12/97).

Para Elliot e Peaton (1994), a relação entre custo de treinamento, monitoramento e contratação é considerada fator primordial de sua efetividade. Segundo pesquisas, não há, até o momento, uma avaliação de como o estágio probatório poderia contribuir para aprimorar o desempenho dos funcionários. Em se tratando do setor privado, apresenta diferenças, já que o investimento no funcionário não é considerado fator crucial, uma vez que a empresa exige, na contratação, funcionário que tenha experiência na profissão.

Há percepção de que o estágio probatório busca validar os resultados obtidos no concurso público, por meio da avaliação de desempenho individual. Para a literatura que norteia este referencial teórico, os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho apresentam dificuldades em sua implementação, influenciando, assim, os resultados obtidos pelo estágio probatório.

A literatura também incorpora a avaliação de desempenho individual a um sistema maior, composto por um planejamento institucional, sendo o curso de capacitação, que irá preparar o servidor para melhor desempenhar a sua função, um dos mecanismos utilizados para melhorar o desempenho individual (PIRES, 2008).

2.5 Estágio probatório como socialização

Alguns estudiosos da área da Psicologia Organizacional têm pesquisado e elaborado teorias referentes ao processo e às táticas de socialização organizacional.

Várias mudanças ocorreram nas organizações durante as últimas décadas, devido a vários fatores como a globalização e os impactos da tecnologia, conforme menciona Teixeira Filho (2000), produzindo uma nova gestão de recursos humanos na perspectiva de duas questões: mão de obra qualificada e o autodesenvolvimento do trabalhador.

Por outro lado, existe uma concorrência muito grande, entre as organizações, por mão de obra qualificada. As instituições/organizações necessitam cativar cada vez mais os trabalhadores/servidores qualificados. Vários artifícios são utilizados nessa perspectiva: política de benefícios, programas de treinamentos, gestão com responsabilidade social e programas de *endomarketing*.

Nenhuma dessas questões terá êxito, se o servidor/funcionário não estiver familiarizado e ajustado a todos os objetivos da instituição/organização, seus valores, normas, cultura, especialmente seu papel dentro dela (FELDMAN, 1994). Portanto, é um novo desafio da área de Gestão de Pessoas promover a integração e a socialização dos servidores/funcionários dentro da instituição/organização.

A socialização organizacional é o processo de “aprendizagem com a corda no pescoço”, é o processo de doutrinação e treinamento, é o processo que ensina o que é importante para a organização e para seus setores (FERREIRA et al apud SHEIN, 1968).

Segundo Ferreira et al (apud Filstad, 2004), os estudos sobre a socialização devem dar uma especial atenção para a socialização individual e à

aprendizagem organizacional. As características mais importantes são as experiências anteriores, a autoconfiança e o instinto competitivo.

O processo de socialização também diz a respeito á aprendizagem de comportamentos considerados adequados, pelos quais as pessoas configuram um conjunto de papéis, afim de que se alcance uma conformidade entre o indivíduo e a organização (NICKEL, 2001).

Tomassini (2001) afirma que

a socialização inicia-se com o estágio preparatório, durante o qual o novato recebe uma visão realista das expectativas organizacionais em relação a ele, quais serão suas responsabilidades e as habilidades necessárias em função do trabalho a realizar. Nessa fase, o indivíduo pode avaliar a extensão da congruência entre seus próprios valores e necessidades, e necessidades da organização (TOMASSINI, 2001, p. 55)..

Elliot e Peaton (1994) destacam a importância do estágio probatório como sendo a última etapa do processo de seleção dos servidores públicos. Para eles, o período probatório tem a capacidade de retirar a subjetividade do processo de seleção prévio. A decisão não se baseia apenas em exames prévios e sim o probatório:

[...] affords administrators and personnel officials an opportunity to gauge those intangible and personal qualities of new employee that are not assayed by tests or other examining techniques, It is a check on the whole selection procedure and also provides a means for remedying awkward or inappropriate placements (ELLIOT; PEATON, 1994, p.48)⁷.

O outro fator referente ao estágio probatório consiste nas suas implicações legais (ELLIOT; PEATON, 1994). No período probatório, os empregados não têm os mesmos direitos desfrutados pelos servidores de carreira. Se uma situação difícil ou inapropriada precisar ser remediada, este é o momento para os administradores tomarem decisão.

⁷ proporciona aos administradores e funcionários a oportunidade de avaliar as qualidades intangíveis e pessoais do novo empregado que não foram analisadas por testes ou outras técnicas de exame, é uma avaliação em todo o processo de seleção e também fornece um meio para corrigir posicionamentos inadequados ou inapropriados (ELLIOT; PEATON, 1994, p.48, tradução nossa).

Elliot e Peaton (1994) ainda incorporam outra função ao estágio probatório: o caráter de socialização do novo funcionário. Durante o período probatório, o novo empregado tem a impressão da organização, da liderança, das normas e dos comportamentos esperados por ela. O empregado tem a sua primeira experiência real de trabalho, todo o seu desenvolvimento é observado: horas de trabalho, motivações, comportamento, trabalho, esforços físicos e mentais, fatores necessários para desenvolver as tarefas que devem ser executadas. Geralmente os primeiros dias, semanas e meses no novo emprego são difíceis em relação às expectativas tanto organizacionais quanto individuais. Sendo assim, “if the probationary period is to be used as a true working test period, then efforts must be made to properly socialize the employee to the organization and to the specific job” (ELLIOT; PEATON, 1994, p.49)⁸.

Entende-se que o processo de socialização deixa o empregado tão envolvido que o torna familiarizado com o ambiente de trabalho, com a equipe e com o próprio emprego. Esse ambiente familiar proporciona a ele condições de melhor adaptação no emprego e reais condições de trabalho. Por isso, o estágio probatório envolve processos sistemáticos de orientação e treinamento para o trabalho (ELLIOT; PEATON, 1994).

Elliot e Peaton (1994) ainda resumem as críticas existentes na literatura sobre a utilização do estágio probatório, sobretudo no que se refere a sua dissociação do processo de seleção. O servidor só poderá ser considerado efetivo após a conclusão do processo de avaliação instituído pelo estágio probatório.

O estágio probatório consiste na demasiada concentração do poder de reprovação em uma única pessoa, pois pode ser utilizado de forma arbitrária. Por fim, a crítica mais comum é de que o estágio probatório não é realmente usado para demissão de funcionários com baixo desempenho, de forma que a

⁸“se o período de estágio probatório é para ser usado como um verdadeiro período de teste de trabalho, então os esforços devem ser feitos de forma a socializar o trabalhador à organização e ao trabalho específico (ELLIOT; PEATON, 1994, p.49, tradução nossa).

porcentagem de funcionários reprovados por baixo desempenho é insignificante. Para Elliot e Peaton (1994) ainda arrazoam que:

1. Processos de seleção em sistemas meritocráticos são demorados, uma vez que preferem reter aqueles funcionários com desempenho médio ou fraco que um cargo vago por tanto tempo;
2. A natureza humana tende a evitar transtornos que, nos casos de demissões, são necessários, sem contar que, às vezes, há o envolvimento emocional entre o chefe e o subordinado, quando aquele passa conhecer pessoalmente o candidato, personalidade, família, vida particular etc.

Os mesmos autores conduziram uma *survey* para avaliar a utilização do período probatório nos estados norte-americanos em 1991. Dentre as avaliações puderam citar: extensão do uso do sistema de mérito dentro dos estados; índices de demissões gerais e níveis específicos de demissões ao final do período probatório; direito de apelação dos empregados; avaliação do treinamento dos supervisores responsáveis pelo período probatório; e ampla visão de efetividade deste instrumento (ELLIOT; PEATON, 1994).

O período probatório é amplamente utilizado pelos estados norte-americanos como parte de seus sistemas meritocráticos de seleção de pessoal. O mais indicado foi o período de teste inicial, sob uma denominação diferente - “um período de aprimoramento do desempenho” (BEECHER, 2003, p. 563) – e com novas rotinas que incorporam um plano de acompanhamento ao funcionário por desempenho inadequado e a simplificação do processo para demissão (ELLIOT; PEATON, 1994).

Visto que a literatura referente o estágio probatório é pouco discutida, a pesquisa pretendeu investigar a efetividade do estágio probatório na perspectiva dos servidores públicos, bem como o comprometimento destes com a instituição.

2.6 As competências e o mundo do trabalho

Na década de 1980, Fleury e Fleury (apud Boyatzis), reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificaram um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (SPENCER; SPENCER, 1993; McLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997).

Para Machado (1998), competência vem da potencialidade de superar limites de ocupação/profissão imposta aos trabalhadores na visão do trabalho capitalista.

As competências no mundo do trabalho (TOURAINÉ, 1995; GIDDENS, 1990) destacaram-se, na última década, por meio de análises sobre as mudanças que ocorreram e ocorrem no mundo do trabalho.

Na visão de Marx, a valorização do capital ao longo de sua história não trata de forma definitiva a forma existente no processo de produção, de maneira que a indústria moderna transforma continuamente a base técnica da produção e, com ela, as funções dos trabalhadores e as combinações sociais do processo de trabalho, revolucionando a divisão do trabalho dentro da sociedade.

O ambiente organizacional tem passado por transformações de toda ordem, visando ao aprimoramento dos processos, técnicas, métodos de gestão em que os relacionados à gestão de pessoas visam desenvolver e sustentar competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; BITENCOURT, 2004 apud BRANDÃO, 2007).

As diversas conotações de competência, com foco nas organizações e pessoas, têm propiciado diversos estudos voltados para a análise das iniciativas de implementação e seus respectivos impactos. Para Sarsur (2009),

a concepção por detrás desta interrelação (entre a gestão de competências organizacionais tomada como referência para o estabelecimento das competências individuais, pressupõe alguns

processos específicos, destacando-se: a gestão participativa, o trabalho em equipe, a busca permanente pelo autodesenvolvimento e conhecimento por parte dos indivíduos. Tais processos acabam por estimular (e até forçar) nos indivíduos, uma boa dose de iniciativa, proatividade, dedicação intensa ao trabalho e interação grupal numa estrutura cooperativa por parte dos trabalhadores envolvidos.

A contrapartida desta nova dinâmica parece ser uma crescente perda da identidade e aumento da competitividade entre profissionais, em busca de sua permanência e ascensão em um mercado de trabalho cada vez mais restrito e disputado (SARSUR, 2009, p. 1).

A competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que englobam não só questões técnicas, mas também a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito (BRANDÃO, GUIMARÃES).

Durand (2000) chama a atenção ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes. Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Na avaliação de Dutra (2002), as competências essenciais são identificadas com base em diferentes processos que partam da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização. Conforme este autor, as competências humanas já não seriam derivadas das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, mas dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais.

Para os pesquisadores Brandão e Guimarães (apud Hamel e Prahalad, 1990), as competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagens competitivas no mercado de trabalho e geram valor distintivo percebido pelos clientes, mas são difíceis de serem imitados pela concorrência. Segundo eles, é possível classificar as competências como humanas - aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

A gestão por competência pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource – Based Management Theory*. Essa teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes ao sucesso da empresa, de forma que as noções de competências estão voltadas para questões subjetivas relativas ao desenvolvimento pessoal, bem como para as relações coletivas, trabalho em grupo dos indivíduos. Essa cooperação entre as pessoas nas organizações pode ocasionar a perda da identidade, uma vez que a competição no mercado, cada vez mais elevada, muitas vezes tem levado a uma acirrada competitividade profissional (BRANDÃO, 2009).

Existem vários autores com diferentes conceitos de competência, de maneira que cada autor coloca seu argumento principal e seu objetivo de investigação. Dessa forma, certos estudos têm interesse na aquisição das competências por meio de mecanismos internos de aprendizagem individual e coletiva (SENGE, 1990). Conforme Zarifan (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força. As competências mudam de acordo com a exigência do mercado.

Para Brandão (2009),

[...] a competência é entendida, então não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (BRANDÃO, 2009, p. 36).

Já Bonazina (apud Caldeira, 1999, p.72) afirma que

o surgimento de novas formas de serviços e produção, as quais apontam pra novas formas de organização do trabalho, apoiadas na integração de tarefas e dos trabalhos de planejamento e execução, novos padrões de gestão de mão de obra, que buscam a cooperação, as participações e a valorização do sujeito como ser pensante.

A noção de competência como capacidade de levantar hipóteses, do saber se mobilizar não é um saber no sentido estrito, mas, como diz Perrenoud (2000,

p.69), é “indissociável da capacidade de enfrentar o novo com a condição de que se possa reduzi-lo ao conhecido, a preço de certas operações complexas”.

2.7 Padrões de comprometimento

No Brasil, o construto comprometimento ficou evidente a partir da década de 90, quando, a partir de um trabalho realizado por Bastos (1993) e publicado na *Revista de Administração de Empresas*. No citado artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens e fontes teóricas que contribuíram para a investigação do comprometimento organizacional, que mostrou, conforme ampla revisão literária, a diversificação do construto e que pode funcionar como peça importante na vida do trabalhador, a exemplo das associações de classe, valores, atitudes, trabalho, profissão/carreira, todos contribuindo na linha de investigação.

As cinco abordagens referentes ao comprometimento organizacional que podem diversificar a maioria das pesquisas são:

- ✓ a) enfoque afetivo;
- ✓ b) enfoque instrumental;
- ✓ c) enfoque normativo;
- ✓ d) enfoque sociológico; e
- ✓ e) enfoque comportamental.

Dos cinco enfoques citados, três - afetivo, instrumental e normativo - têm predominância nas pesquisas desde a década de 90.

Entre diversas abordagens sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday, Streers e Porter (1982) se destacam. A predominância no enfoque afetivo, para estes autores, supera o sentimento de lealdade passiva para com a organização, pois envolve também um relacionamento ativo que busca o bem estar da organização. Eles afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em

benefício da organização; (c) um forte desejo de se manter membro da organização” (MOWDAY; STREERS; PORTER, 1992).

O segundo enfoque que também preponderou nos estudos do comprometimento foi o instrumental, derivado dos estudos de Becker (1960). O autor conceitua o enfoque instrumental como tendência de se engajar em “linhas consistentes de atividade” (BECKER, 1960).

Para Becker (1960), o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e aos benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passando a se engajar em linhas consistentes para se manter no emprego.

Estas linhas consistentes de atividade implicam na escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação entre diversas alternativas dentre aquelas que melhor atendam a seus propósitos (BECKER, 1960).

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), encontrando referências nos trabalhos de Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982).

Para Wiener (1982), o comprometimento é definido como “totalidade das pressões internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

Ele caracteriza o comprometimento como delimitação em aceitar os valores e objetivos organizacionais, configurando-se como forma de controle das ações do indivíduo, o que denomina como normativo instrumental. Os indivíduos que são comprometidos exibem comportamentos diferenciados porque aceitam e acreditam que estão agindo certo. Ainda para este autor a visão normativa está centrada no conjunto de controles normativos existentes nas organizações, como normas e regulamentos.

Para Azjen e Fishbein, o construto comprometimento é conceituado como um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se este

comporte em congruência com os objetivos e interesses da organização. Ele surge da interface entre os sistemas cultural e motivacional e aproxima-se do conceito de norma subjetiva. No entanto, a cultura organizacional pode interferir no comportamento, com o objetivo de produzir membros “comprometidos” com a organização, exercendo influência estável, em longo prazo, sobre o comportamento no trabalho.

Quanto mais forte o comprometimento, mais predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerados racionais. Assim indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos, não porque eles pensam no resultado da organização, mas porque eles calculam que obterão benefícios pessoais, tendo em vista que pessoas comprometidas demonstram mais criatividade nas ações desenvolvidas⁹.

Segundo Salancik, as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu comportamento prévio. Três aspectos destas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento:

- Voluntariedade, ou seja, ação que se desempenha por livre escolha do indivíduo;
- Irrevogabilidade, isto é, irreversibilidade do comportamento, devido às penalidades ocorridas pelos altos custos de mudança; e
- Visibilidade, que quer dizer sobre a percepção das pessoas em relação ao comportamento.

As profundas mudanças organizacionais nas empresas e sua complexidade estrutural e cultural têm feito com que o trabalhador assuma diferentes níveis de comprometimento no trabalho. Para Antunes (1995 apud Bastos, 1999),

há, na realidade, um processo de heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora. Diminui o número dos operários que trabalham nas fábricas, mas aumenta o subproletariado, o trabalho com vínculo precário; amplia-se o contingente feminino, mas excluem-se os mais jovens e os mais velhos.

⁹<http://www.unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/120520111622383066.pdf>

Estas mudanças no contexto organizacional têm feito com que o trabalhador reveja e atualize seu comportamento tanto pessoal como profissional, fazendo com que o perfil do empregado sofra sistemáticas alterações nas últimas décadas: o nível de qualificação e escolaridade tem aumentado; a versatilidade profissional é fundamental para a permanência no emprego; as atitudes e iniciativas são diferenciais importantes. Nesse novo cenário, entre empresário e empregado o comprometimento se tornou imprescindível. Conforme Silva (2009, p. 1), “espera-se dos empregados que estejam continuamente comprometidos com os objetivos das metas propostas pela organização”.

Meyer e Allen (1991, apud Silva, 2009, p.4)

abordam o comprometimento organizacional em três componentes, a saber: a) afetivo - comprometimento percebido como um afeto e um envolvimento, em que acontece a identificação com a organização; b) instrumental - comprometimento percebido em função dos custos associados à decisão de deixar a organização; c) normativo – percebido como uma ação caracterizada pela obrigação de continuar na organização.

Embora em todos os três enfoques haja a preocupação com a natureza da permanência do indivíduo na organização, a pessoa afetivamente engajada permanece nela porque deseja; a normativamente engajada, porque sente que deve; e a engajada em nível instrumental, porque necessita. Em função da relação que o indivíduo tem com a organização, este vínculo pode se apresentar em mais de um componente, com o mesmo grau ou em graus diferentes.

Para estes autores, o comprometimento pode ser compreendido em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo – todos subjetivamente ligados aos anseios e expectativas dos indivíduos e interrelacionados com a organização. Componentes emocionais estão embutidos nessa intrínseca relação, na qual a presença dos vários níveis desses componentes, combinados entre si ou não, aponta o grau do comprometimento do trabalhador com a organização.

O comprometimento afetivo pode ser associado ao envolvimento moral que, por sua vez, está relacionado às metas, normas e valores organizacionais. Diniz (apud Etzioni) justifica que os métodos utilizados pelas organizações para envolver os trabalhadores geralmente são desenvolvidos dentro dos padrões organizacionais, fazendo com que o indivíduo absorva os valores da organização.

Maslow dividiu as necessidades humanas em duas ordens, superior e inferior, e considerou as necessidades afetivas como ordens superiores. A teoria de Maslow afirma que o homem é motivado pelas necessidades não satisfeitas, ou seja, as necessidades de ordem inferior têm prioridade em relação às de ordem superior. Estas prioridades foram divididas nas seguintes classes:

- ✓ Fisiológicas: aquelas que estão no nível mais baixo. São de grande importância quando não são satisfeitas: alimento, ambiente organizacional, pois é impossível alguém desenvolver bem as atividades se estiver insatisfeito;
- ✓ Segurança: na maioria das vezes, quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas, as necessidades de segurança começam a satisfazer e a direcionar comportamento como, por exemplo, incertezas, incapacidade, ameaça;
- ✓ Sociais: quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas, suas necessidades sociais se tornam um importante fator de motivação. Como, por exemplo, flexibilização e afeto familiar;
- ✓ Ego: as necessidades relacionadas ao ego estão entre as mais importantes para administração e para o próprio indivíduo e pertencem as duas classes:
 - ✓ Necessidades relacionadas ao amor-próprio, a autoconfiança, realização, independência;
 - ✓ Necessidades relacionadas a sua própria reputação: "status".
 - ✓ Necessidades de autorrealização são as necessidades de contínuo desenvolvimento, a de explorar potencial, conhecimento e criatividade.

As satisfações destas necessidades pressupõem a satisfação com a organização, fazendo com que o indivíduo considere o emprego como seu emprego.

As necessidades estão relacionadas a outras necessidades de acordo com o grau de satisfação e de insatisfação do indivíduo. Os indivíduos representam

as organizações. Esta vantagem é compreendida pela satisfação de suas necessidades pessoais (HANDY, 1978).

Barbosa (2001) considera que o componente afetivo do comprometimento tem sido considerado como mero apego afetivo, mas também pode ser visto como um reconhecimento da organização para com o indivíduo por meio de recompensas ou outros meios de reconhecimento do trabalho.

Barbosa e Faria (apud Barbosa) ressaltam que, mais que satisfação psicológica, o trabalho, a lealdade e a ligação afetiva entre o indivíduo e seu grupo de trabalho denotam um sentimento de cumplicidade que envolveria troca não definida como norma pelo conjunto de valores morais. Portanto, o componente afetivo não é visto como uma obrigação e sim um ato voluntário, referindo-se ao apego emocional.

A pesquisa buscou compreender a efetividade do estágio probatório dos servidores que estão sendo avaliados e daqueles que passaram pela avaliação, assim como o seu comprometimento com a instituição. Assim, o próximo capítulo versa sobre a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Qualificação da pesquisa

A presente pesquisa teve caráter exploratório, procurou informações que identificassem a percepção dos servidores sobre a efetividade do estágio probatório e o seu comprometimento com a instituição. Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela abordagem quantitativa, “caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades da coleta de dados, quanto no tratamento dela através de técnicas estatísticas” (RICHARDSON, 1989, p.70-79).

A abordagem quantitativa, segundo Richardson (1989 apud Alves et al), possui uma metodologia que exige uma estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados, conferindo mais confiabilidade aos resultados.

3.2 Unidade de estudo

A instituição objeto de estudo foi IFMG-OP (Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto). Esta (a) instituição abrange 341 servidores, dos quais 174 são técnicos administrativos em Educação, 167 são docentes, e 2.958 alunos.

Com 69 anos de existência e várias extensões, a Reitoria, que é a sede, funciona em Belo Horizonte. Além disso, o IFMG-OP abarca dez *campi*, quais sejam, Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará e São João Evangelista, e seis unidades conveniadas: Arcos Bom Despacho, João Monlevade, Oliveira, Piumhi, e Pompéu. Por sua excelência, é considerada uma das instituições mais conceituadas da região.

3.3 Universo da pesquisa e amostra pesquisada

Para Vergara (2005), universo de pesquisa é entendido como um conjunto de elementos selecionados conforme critério de representatividade. O universo da pesquisa compreendeu servidores do IFMG-OP, que tem atualmente, em seu quadro, 341 servidores efetivos. No entanto, a pesquisa limitou-se à amostra de 128 servidores escolhidos aleatoriamente, sendo que 18,8% dos servidores estão em estágio probatório, 56,3%, estiveram e 25,% ingressaram na instituição antes de sua implementação. A tabela 1 apresenta algumas informações referentes à população pesquisada, mas outras tabelas explicativas aparecem no decorrer do trabalho, todas com objetivo de garantir a fidedignidade da pesquisa.

Tabela 1- Estágio Probatório

	Frequência	Percentual
Está realizando estágio probatório	24	18,8%
Já realizou estágio probatório	72	56,3%
Entrou na instituição antes da implementação do estágio probatório	32	25,0%
56,3% Total	128	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

3.4 Coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários *online*, enviados aos servidores que passaram pelo estágio probatório e por aqueles que já passaram por ele. Optou-se pela análise quantitativa, por esta possuir poder analítico elevado, sendo possível obter as respostas em tempo real no curso da análise, bem como confrontar as percepções dos participantes em suas similitudes e contradições a respeito do grupo de temas relacionados ao objetivo da pesquisa (RUEDIGER; RICCIO, 2004).

Já a pesquisa documental buscou informações em materiais que não foram editados e que fazem parte da instituição, como correspondências internas e/ou externas, relatórios, estudos, controles e avaliações (MARTINS, 2006).

Nesta pesquisa foram analisados formulários utilizados para avaliações em estágio probatório, assim como questionários constando de perguntas referentes aos dados pessoais (ANEXO 2).

3.5 Técnicas de análise

Para verificar se existe relação entre a avaliação geral do estágio probatório e as variáveis de perfil foi utilizada uma técnica intitulada *Chi-Square Automatic Interaction Detector*.(CHAID). Tal técnica, proposta por Kass (1980), permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo e o resultado é apresentado em forma de árvore, na qual são apresentadas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade interna em relação à variável dependente e a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nesta técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado ao nível de 5%, o que significa, na prática, rejeição da Hipótese H0 no teste de hipóteses a seguir:

H0: as duas variáveis são independentes

Ha: existe relação entre as duas variáveis

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de identificar a percepção do servidor referente à efetividade do estágio probatório, bem como comprometimento com instituição pesquisada (BECKER, 1960).

O capítulo 4 descreve os resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para atender aos objetivos propostos a este estudo, buscou-se estruturar os resultados de forma a identificar a percepção dos servidores públicos em estágio probatório e daqueles que passaram por ele sobre a efetividade do estágio probatório e como este se relaciona com o comprometimento.

A pesquisa foi realizada com 128 servidores do IFMG. A seguir são apresentadas as caracterizações das amostras.

4.1 Caracterização das amostras

Como pode ser observado na tabela 2, existe uma maior concentração de indivíduos com até 45 anos (57,8%).

Tabela 2- Faixa Etária

	Frequência	Percentual
Até 25 anos	1	0,8%
De 26 a 30 anos	10	7,8%
De 31 a 35 anos	22	17,2%
De 36 a 40 anos	14	10,9%
De 41 a 45 anos	27	21,1%
De 46 a 50 anos	32	25,0%
De 51 a 55 anos	19	14,8%
De 56 a 60 anos	1	0,8%
De 61 a 65 anos	2	1,6%
Total	128	100,0%

Fonte:Dados da pesquisa, 2011.

Quanto ao sexo, percebe-se que a maioria dos entrevistados pesquisados é do sexo masculino (59,45%), e apenas 40,6% é do sexo feminino, conforme tabela 3.

Tabela 3- Sexo

	Frequência	Percentual
Masculino	76	59,4%
Feminino	52	40,6%
Total	128	100,0%

Fonte:Dados da pesquisa, 2011.

Em relação ao grau de escolaridade, constatou-se que 3,9% dos servidores detêm o primeiro grau completo, 0,8% o primeiro grau incompleto, 9,4% possuem o segundo grau completo, 0,8% possuem o segundo grau incompleto, 20,3% detêm graduação, 18,8% são pós-graduados, 31,3% possuem mestrado e 14,8% possuem doutorado, como se comprova pela tabela 4.

Tabela 4- Grau de escolaridade

	Frequência	Percentual
Primeiro Grau Completo	5	3,9%
Primeiro Grau Incompleto	1	0,8%
Segundo Grau Completo	12	9,4%
Segundo Grau Incompleto	1	0,8%
Graduação	26	20,3%
Pós-Graduação	24	18,8%
Mestrado	40	31,3%
Doutorado	19	14,8%
Total	128	100,0%

Fonte:Dados da pesquisa, 2011.

Quanto ao setor e área acadêmica, verificou-se que 4,7% trabalham no Gabinete, 0,8% na Contabilidade, 3,1% na Gestão de Pessoas, 1,6% no Setor de Projeto, 10,2% em Diretoria, 75% na Área Acadêmica, 0,8% no Setor de Patrimônio e 3,1% no Setor de Contrato e Almojarifado, como se vê na tabela 5.

Tabela 5- Setor e área acadêmica

	Frequência	Percentual
Gabinete	6	4,7%
Contabilidade	1	0,8%
Gestão de Pessoas	4	3,1%
Projeto	2	1,6%
Diretoria	13	10,2%

Área Acadêmica	97	75,8%
Patrimônio	1	0,8%
Contrato e Almoxarifado	4	3,1%
Total	128	100,0%

Fonte:Dados da pesquisa, 2011.

Quanto à distribuição de tempo de serviço na instituição, a amostra constatou 2,3% para servidores com até um ano de permanência na instituição, 28,1% para aqueles que permanecem lá no período entre um e quatro anos, 21,9%entre quatro e oito anos, 1,6% entre de oito e 12 anos, 3,1% entre de 12 e 16 anos, 10,2% entre 16 e 20 anos, 5,5% entre 20 e 24 anos, 17,2% entre 24 e 28 anos e 10,2% entre 28 e 32 anos (TABELA 6).

Tabela 6- Tempo de trabalho na instituição

	Frequência	Percentual
Até 1 ano	3	2,3%
Entre 1 e 4 anos	36	28,1%
Entre 4 e 8 anos	28	21,9%
Entre 8 e12 anos	2	1,6%
Entre 12 e 16 anos	4	3,1%
Entre 16 e 20 anos	13	10,2%
Entre 20 e 24 anos	7	5,5%
Entre 24 e 28 anos	22	17,2%
Entre 28 e 32 anos	13	10,2%
Total	128	100,0%

Fonte:Dados da pesquisa, 2011.

Em relação ao Estágio Probatório, a amostra constatou-se que 18,8% dos servidores estão sendo avaliados pelo estágio probatório, 56,3% já o realizaram e 25,0% entraram na instituição antes da implementação do estágio probatório, conforme mostra a tabela 7.

Tabela 7- Estágio probatório

	Frequência	Percentual
Está realizando estágio probatório	24	18,8%
Já realizou estágio probatório	72	56,3%
Entrou na instituição antes da implementação do estágio probatório	32	25,0%
Total	128	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2 Validação das escalas de avaliação do estágio probatório

O modelo foi ajustado por meio da modelagem de equações estruturais. Para tanto, utilizou-se o método *Partial Least Squares* (PLS), que não exige normalidade multivariada das variáveis e consegue trabalhar com um tamanho de amostra mais reduzido, além de se adequar melhor a estudos exploratórios que o método utilizado pelo LISREL (CHIN, 1998).

Avaliou-se a magnitude da carga fatorial de cada indicador junto à respectiva variável latente e procedeu-se à avaliação do modelo quanto à validade convergente.

A avaliação é realizada com base na *Average Variance Extracted* (AVE). Tais valores, segundo Chin (1998), devem possuir valor mínimo de 0,5.

Em relação à avaliação da confiabilidade do construto, Chin (1998) assevera que esta deve ser analisada prioritariamente segundo a confiabilidade composta e que tal valor deve ser superior a 0,7.

Quanto à validade discriminante, foram avaliadas as cargas cruzadas dos itens com os construtos. Cada item deve possuir carga mais alta com o construto ao qual pertence do que em qualquer outro, atestando, assim, a validade discriminante.

A significância dos coeficientes encontrados nos diversos caminhos foi avaliada utilizando-se o método *bootstrap*. Com tal método são encontrados valores

para estatísticas t. Valores acima de 1,96 indicam que os coeficientes são significativos ao nível de 5% de significância.

4.2.1 Avaliação do processo avaliativo do estágio probatório

Conforme pode ser verificado na tabela 8, os construtos do processo avaliativo possuem consistência interna, visto que a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes possui um patamar acima de 0,7.

Tabela 8 - Descrição do modelo ajustado

	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Aptidão	0,770	0,930	0,900
Assiduidade	0,915	0,956	0,908
Estágio Probatório	0,680	0,977	0,975
Dedicação ao serviço	0,902	0,948	0,891
Disciplina	0,814	0,897	0,779
Eficiência	0,886	0,940	0,872
Relações Humanas	0,950	0,974	0,947
Responsabilidade	0,770	0,952	0,940

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quanto à validade convergente, todas as cargas fatoriais se mostraram acima de 0,6, validando os construtos nesse quesito (TABELA9).

Em relação à validade discriminante, verificou-se, por meio das cargas cruzadas, que os itens possuem cargas mais altas nos construtos dos quais identificados. Dessa forma, fica atestada a validade discriminante.

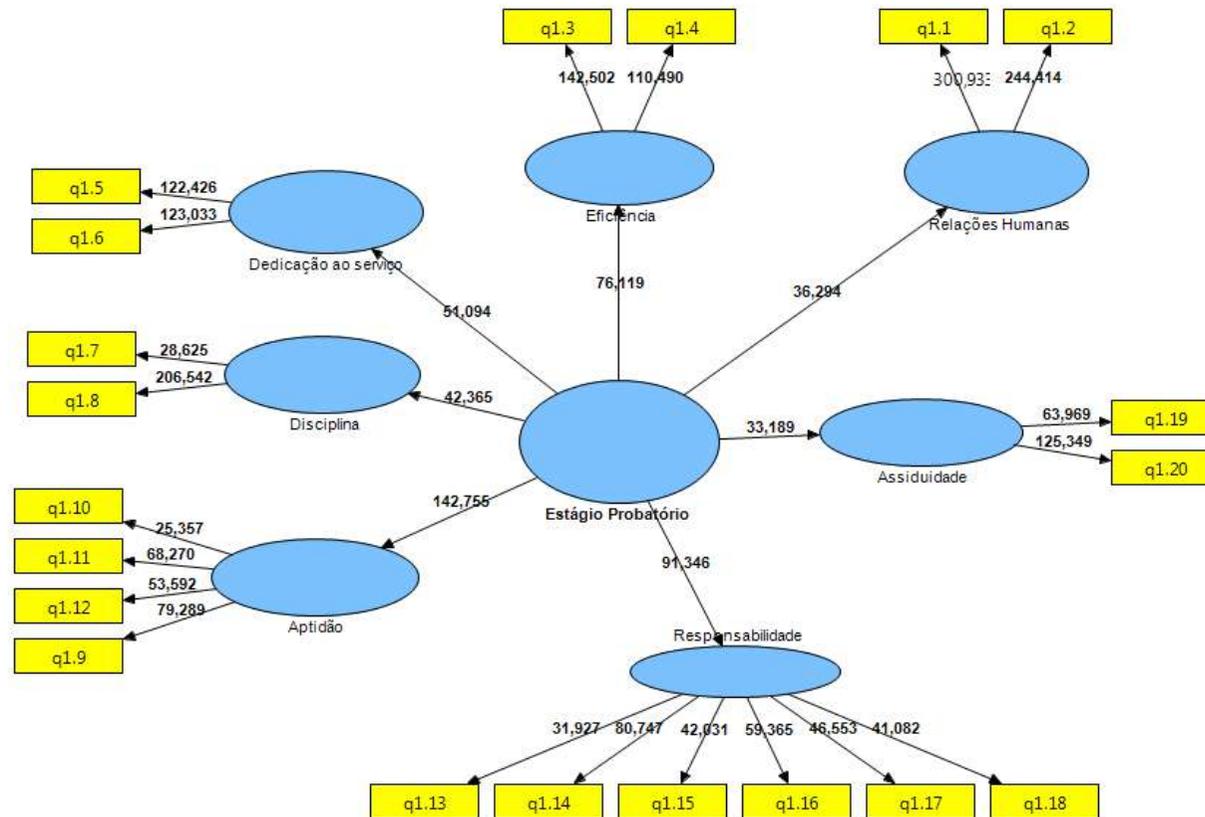
Tabela 9 - Cargas cruzadas: construto desempenho

	Relações Humanas	Eficiência	Dedicação ao serviço	Disciplina	Aptidão	Responsabilidade	Assiduidade
q1.1	0,976	0,817	0,788	0,602	0,794	0,703	0,577
q1.2	0,974	0,770	0,745	0,607	0,769	0,649	0,585
q1.3	0,791	0,945	0,826	0,695	0,827	0,768	0,650
q1.4	0,742	0,938	0,739	0,646	0,789	0,726	0,648
q1.5	0,716	0,791	0,949	0,655	0,781	0,763	0,614
q1.6	0,778	0,791	0,951	0,663	0,801	0,769	0,621
q1.7	0,363	0,475	0,474	0,863	0,551	0,546	0,621
q1.8	0,699	0,765	0,737	0,940	0,830	0,834	0,821
q1.9	0,762	0,798	0,781	0,681	0,911	0,798	0,643
q1.10	0,640	0,688	0,619	0,697	0,815	0,677	0,644
q1.11	0,737	0,772	0,738	0,694	0,908	0,787	0,650
q1.12	0,673	0,751	0,777	0,702	0,871	0,839	0,639
q1.13	0,652	0,644	0,680	0,783	0,790	0,834	0,711
q1.14	0,628	0,770	0,757	0,631	0,807	0,900	0,620
q1.15	0,524	0,610	0,629	0,707	0,717	0,893	0,767
q1.16	0,567	0,636	0,649	0,744	0,762	0,917	0,780
q1.17	0,590	0,748	0,741	0,569	0,752	0,855	0,589
q1.18	0,684	0,765	0,780	0,717	0,829	0,862	0,700
q1.19	0,516	0,612	0,575	0,765	0,649	0,719	0,952
q1.20	0,619	0,702	0,665	0,793	0,749	0,794	0,961

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

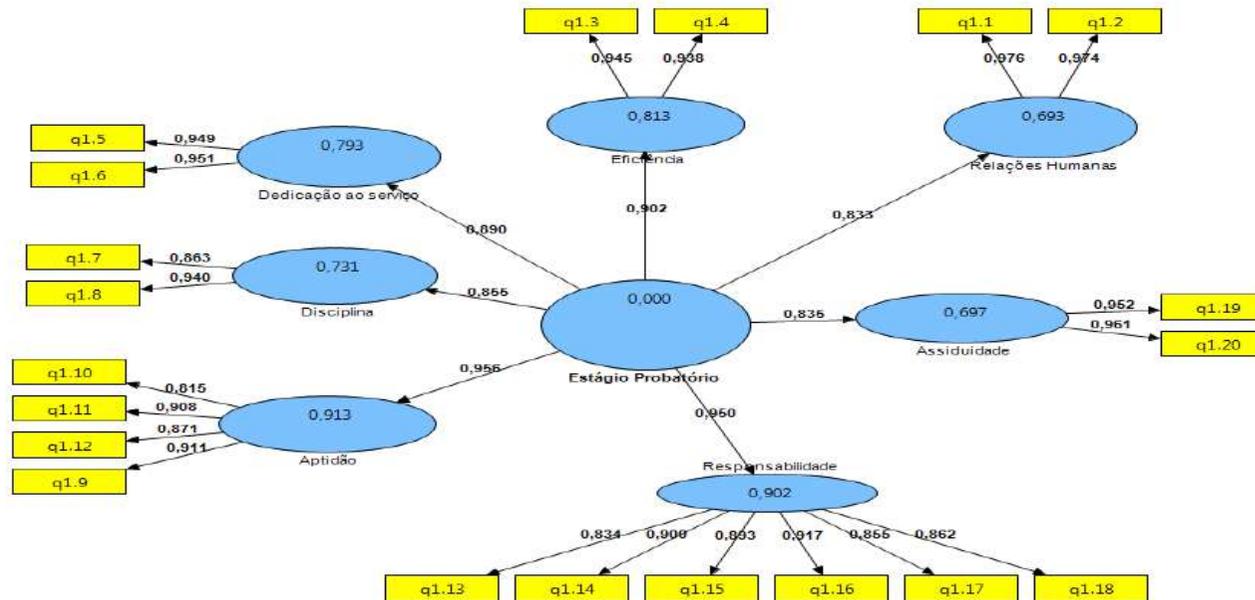
Para avaliação do nível de significância foi utilizado o método *bootstrap* e os valores t estão apresentados na figura 1. Como pode ser observado, todos se mostraram altos (acima de 1,96), atestando a significância ao nível de 5%. A figura 2 apresenta o modelo final ajustado.

Figura 1– Teste de significância – valores t



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Figura 2 - Modelo estrutural ajustado

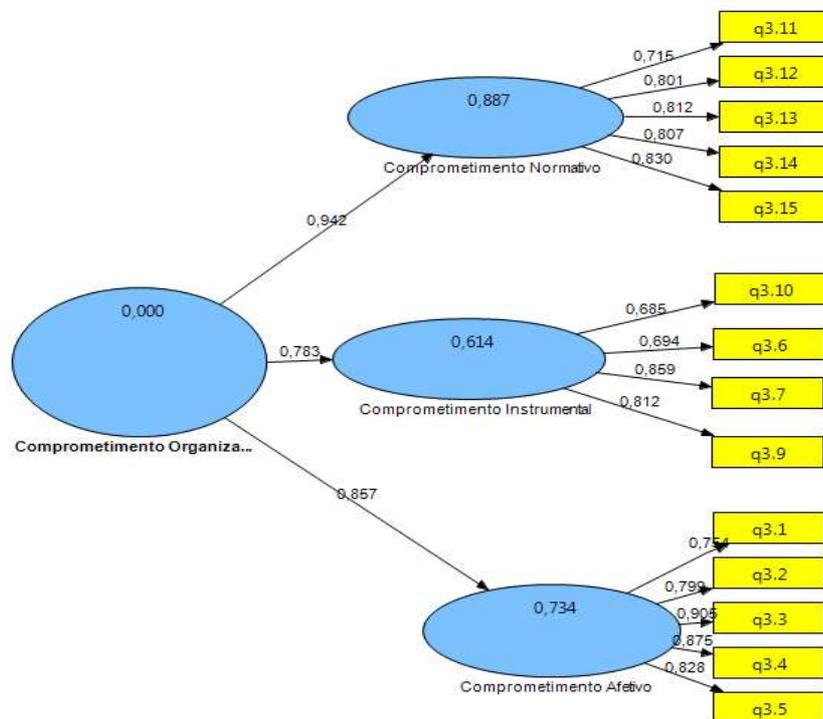


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2.2 Comprometimento Organizacional

A escala de comprometimento organizacional e efetividade do estágio probatório foi a *Likert* de 5 pontos, com as opções concordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. Diante disso, são apresentados, na figura 3, os resultados encontrados.

Figura 3 - Modelo estrutural ajustado



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2.3 Resultados

4.2.3.1 Avaliação do processo avaliativo do estágio probatório

Para operacionalização dos resultados foram utilizados os escores encontrados nos modelos. As tabelas 10 e 11 apresentam os resultados encontrados.

Para tanto, foi apresentado um intervalo de confiança de 95% para a média e o desvio padrão. O efeito do desvio padrão já é avaliado quando se analisa o intervalo de confiança de 95% que, em termos práticos, é uma estimativa intervalar (que leva em consideração a margem de erro) da média. O limite inferior indica a menor estimativa para a média ao se considerar a margem de erro e o limite superior, por sua vez, a maior estimativa.

Em se tratando de uma escala que varia de 1 a 5 e tendo os limites inferiores superiores a 3, existe a indicação de uma avaliação positiva do processo avaliativo do estágio probatório (TABELA10).

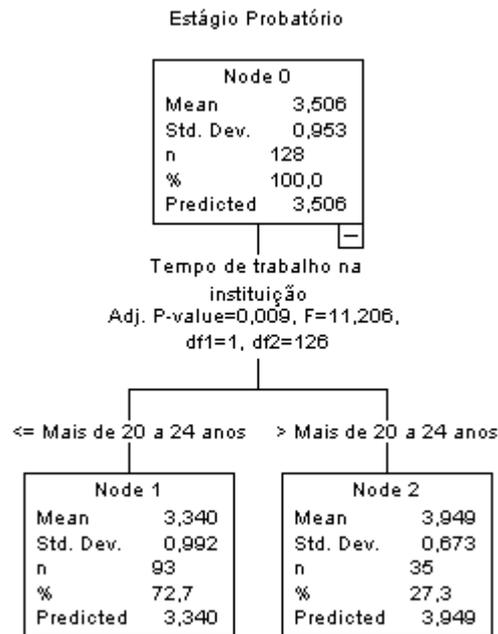
Tabela 10 –Avaliação do estágio probatório

Questão	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão
	Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Aptidão	3,2	3,4	3,6	1,0
Assiduidade	3,6	3,7	3,9	1,0
Disciplina	3,3	3,5	3,7	1,0
Eficiência	3,1	3,3	3,5	1,1
Responsabilidade	3,3	3,5	3,7	1,0
Dedicação ao serviço	3,4	3,6	3,8	1,1
Relações Humanas	3,3	3,5	3,7	1,2
Estágio Probatório	3,3	3,5	3,7	1,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A única diferença encontrada se deu em relação ao tempo de trabalho na instituição, em que respondentes com mais de 25 anos de instituição apresentam uma avaliação média superior aos demais (3,939 contra 3,340).

Figura 4–Estágio probatório x Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2.3.2 Comprometimento organizacional

No que se refere ao comprometimento, observa-se um nível maior de comprometimento afetivo, estando tanto o instrumental quanto o normativo no mesmo patamar. O comprometimento organizacional, por sua vez, pode ser considerado alto (TABELA 11).

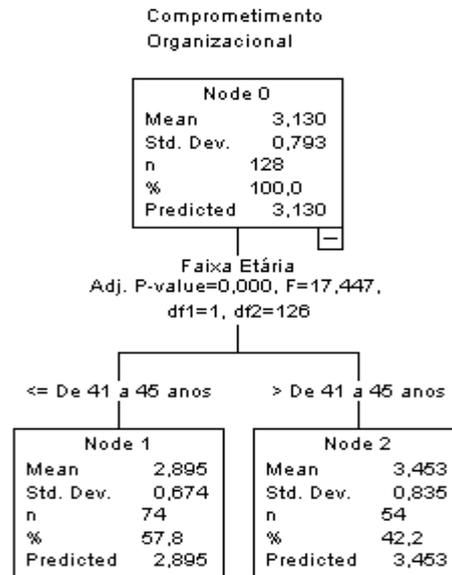
Tabela 11 - Comprometimento

Questão	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão
	Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Comprometimento Afetivo	3,3	3,4	3,6	0,9
Comprometimento Instrumental	2,8	2,9	3,1	0,9
Comprometimento Normativo	2,8	3,0	3,1	0,9
Comprometimento Organizacional	3,0	3,1	3,3	0,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Em relação ao comprometimento organizacional e as variáveis de perfil, observa-se que indivíduos com mais de 45 anos apresentam um maior comprometimento que indivíduos mais jovens (FIGURA 5).

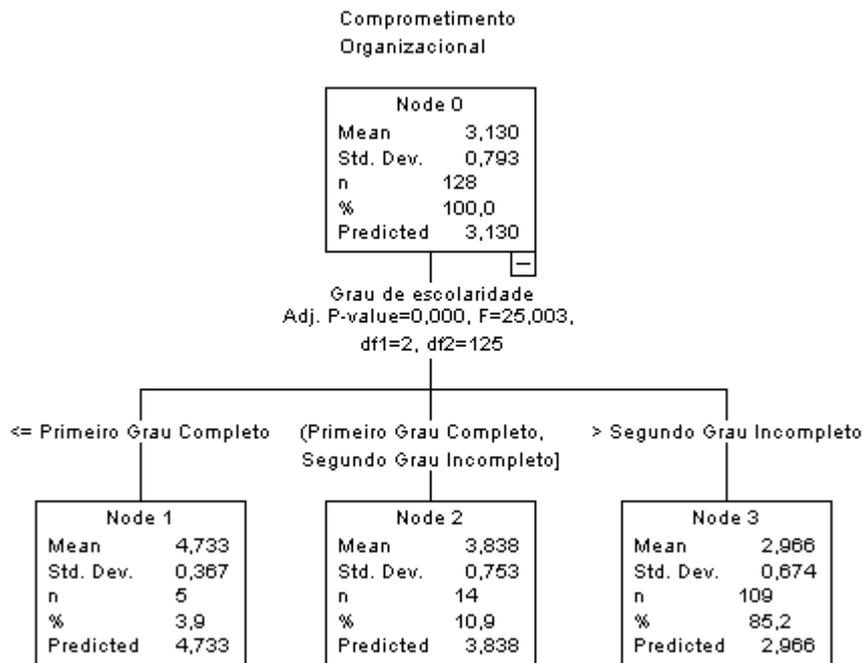
Figura 5—Comprometimento organizacional x Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

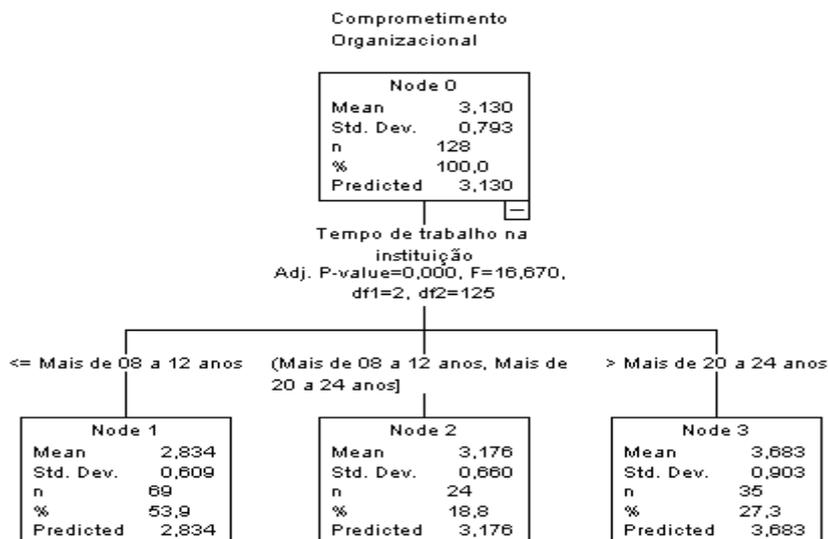
O nível de comprometimento organizacional decresce com a escolaridade do indivíduo (FIGURA 6).

Figura 6–Comprometimento organizacional x Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

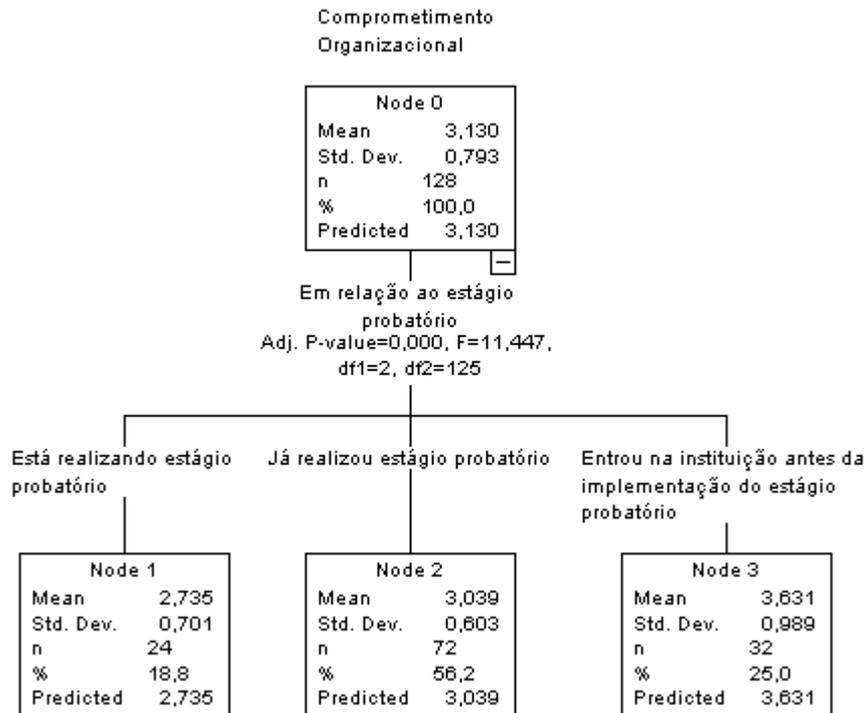
Figura 7–Comprometimento organizacional x Tempo de trabalho no instituição



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Indivíduos que estão realizando o estágio probatório possuem um nível de comprometimento mais baixo que os demais, com média de 2,735 (FIGURA8).

Figura 8 – Comprometimento organizacional x Status em relação à realização do estágio probatório



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2.3.3 Avaliação do processo avaliativo do estágio probatório x Comprometimento organizacional

Com o intuito de avaliar a relação entre o comprometimento e a avaliação do estágio probatório em relação ao *status* do indivíduo quanto a sua realização, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, visto que essa é uma estatística categorizada como não paramétrica, ou seja, não pressupõe uma distribuição de probabilidade associada.

Conforme Triola (2001), um índice de correlação é uma medida que varia de -1 a 1. Valores próximos de 1 indicam forte correlação negativa, ou seja, quando o valor de

uma das variáveis aumenta, a outra também aumenta. Já um índice de correlação próximo a -1 indica que, quando uma variável aumenta o seu valor, a outra diminui. Valores próximos de zero indicam ausência de correlação. Como regra prática para avaliar a magnitude de uma correlação (independente do sinal) pode-se utilizar o quadro a seguir :

Quadro 1- Correlação

Magnitude da Correlação	Interpretação
De 0 a 0,29	Baixa Correlação
De 0,3 a 0,69	Correlação Mediana
Mais de 0,7	Forte Correlação

Fonte: Triola, 2005.

Como pode ser observado na Tabela 12, as correlações (que são significativas ao nível de 5% de significância, visto que o valor expresso na tabela é menor que 0,05) são medianas para as os indivíduos que estão realizando ou não realizaram o estágio probatório.

Isso significa que o estágio probatório mantém uma relação menos íntima com o comprometimento junto aos indivíduos que já passaram por todo o processo e já o conhecem em sua totalidade.

Tabela 12 - Correlação

	Correlação	Valor p	N
Está realizando estágio probatório	0,608	0,002	24
Já realizou estágio probatório	0,342	0,003	72
Entrou na instituição antes da implementação do estágio probatório	0,619	0,000	32
Geral	0,508	0,000	128

Fonte: **Dados da pesquisa, 2011.**

Conforme os dados analisados até o momento, pode-se perceber que muitos entrevistados criticam a efetividade do estágio probatório, dizendo que ele é muito superficial, que não funciona, é só para “inglês ver” e que não avalia nada. Estes entrevistados destacam, também, que o comprometimento é mais visível em servidor público que está sendo avaliado pelo estágio probatório.

Percebe-se, ainda, a satisfação do servidor público assim que ingressa no serviço público federal porque, ao iniciar uma nova fase na carreira profissional, é capacitado pela instituição para melhor servir à sociedade e, dentro dessa formação, poderá ampliar seus conhecimentos visando a maior eficiência nas atividades desenvolvidas.

Para Becker (1960), o comprometimento instrumental é pautado pela identificação com os objetivos da organização. Ele permanece na empresa devido a custos. No comprometimento instrumental, os indivíduos estariam ligados à empresa em função da satisfação de suas necessidades e expectativas financeiras, ou sociais, caracterizando um vínculo com organização e funcionando como uma troca indivíduo/organização. Pode acontecer que, após satisfeitas as reais necessidades, surjam outras, o que levará o servidor, assim que passar pelo estágio probatório, a migrar para outra instituição pública federal, com vistas a ocupar outro cargo que lhe ofereça melhor salário.

O servidor público permanece numa instituição pública federal enquanto suas necessidades estão sendo satisfeitas, sempre pensando em participar de outro concurso com objetivo de ingressar num outro cargo e numa nova carreira que ofereça, além da estabilidade, melhor salário. Ele apenas mudará de uma instituição para outra se tiver certeza que conseguirá mais benefícios. Os autores Meyer e Allen (1991, p.67) sintetizam os conceitos da seguinte forma: “empregados cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam na empresa porque precisam”.

A pesquisa mostrou que alguns entrevistados técnicos administrativos em Educação interessam em mudar de cargo, passar para área acadêmica porque, segundo eles, esta é mais atraente.

Nesse contexto, importa diferenciar efetividade de estabilidade. A efetividade do estágio probatório passa primeiro pela aprovação em concurso público, enquanto que a estabilidade fica condicionada à aprovação no estágio probatório. Então, a efetividade é um pressuposto necessário para se adquirir a estabilidade (MEIRELLES).

Segundo Mello, o quesito estabilidade foi criado pela Constituição de 1938 e tinha o objetivo de garantir a continuidade do serviço público, assegurando os servidores contra exonerações infundadas, a fim de propiciar um melhor exercício de suas funções, bem como neutralizar as consequências decorrentes da mudança de governo. No entanto, a efetividade do estágio probatório vem antes da estabilidade, pois o parágrafo 1º, da Lei nº 11.784/2008 determina que, 4 (quatro) meses antes do término do período do estágio probatório, seja submetida à homologação da avaliação do desempenho do servidor pela autoridade competente..

Os servidores têm a percepção de que, mesmo estando em estágio probatório, têm direito a greve, que está previsto no inciso VII da Constituição Federal de 1988. Este direito abrange o servidor público não estável que se encontra em avaliação. O Supremo Tribunal Federal, em sua súmula 316, entende que “a inassiduidade em decorrência de greve não poderia implicar a exoneração de servidor, uma vez que essa ausência não teria como motivação a vontade consciente de não comparecer ao trabalho”¹⁰.

Reconhecendo que a adesão à greve não constitui falta grave, mesmo os servidores não estáveis, submetidos ao chamado “estágio probatório”, têm direito a greve nos mesmos termos dos servidores estáveis.

Além disso, a Lei nº 7.783/89, que também se aplica aos servidores, assegura o direito à greve¹¹, considerando legítima a suspensão coletiva, temporária e pacífica, total ou parcial de prestação de serviços (arts. 1º e 2º). Não pode ser aplicada pena de demissão a tais servidores, uma vez que a pena só pode ser imposta quando o servidor comete alguma das irregularidades estabelecidas no artigo 132 da Lei 8.112/90.

¹¹ SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, Súmula 316. **Adesão à Greve** – Constituição de Falta Grave. Disponível em: <http://www.dji.com.br/normas_inferiores/regimento_interno_e_sumula_stf/stf_0316.htm>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos apresentados permitiram uma análise mais profunda do tema. O objetivo geral da pesquisa foi identificar a percepção dos servidores públicos de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), a respeito da efetividade do estágio probatório e verificar a relação destes em relação ao comprometimento com a instituição pesquisada.

Algumas amostras da pesquisa representadas nas tabelas 7, 8, 9, 10 e 11 tiveram como objetivos específicos:

- ✓ Identificar a percepção dos servidores públicos de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), a respeito da efetividade do estágio probatório e verificar a relação destes com o comprometimento com a instituição pesquisada.

- ✓ Identificar o nível do comprometimento dos servidores em estágio probatório, em relação aos que passaram pela avaliação de desempenho em estágio probatório.

Em relação ao estágio probatório, pode-se observar que conforme a tabela 7, (18,8%) dos servidores estão em estágio probatório, (56,3%) já realizaram o estágio probatório e (25,%) dos servidores entraram na instituição antes da implementação do estágio probatório.

Conforme a tabela 8, a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes possui um patamar acima de 0,7. Quanto à validade convergente, todas as cargas fatoriais se mostram acima de 0,6, validando os construtos conforme a tabela 9, de forma que fica atestada a validade discriminante.

Quanto a validade convergente, todas as cargas fatoriais se mostram acima de 0,6, validando os construtos na tabela 9, que na realidade, a avaliação do nível de significância foi utilizado o método *bootstrap*, e os valores t estão apresentados na figura 1, atestando a significância ao nível de 5% como mostra a figura 2 do modelo ajustado final.

De acordo com a tabela 10, avaliação de estágio probatório, em se tratando da escala que varia de 1 a 5, e tendo os limites inferiores e superiores a 3, existe a indicação de uma avaliação positiva do processo avaliativo do estágio probatório. A única diferença encontrada se deu em relação ao tempo de trabalho na instituição com mais de 25 anos apresentam uma avaliação média superior aos demais (3,939 contra 3,340).

Observa-se na tabela 11, um nível maior de comprometimento afetivo, estando tanto o instrumental quanto o normativo. Analisando as variáveis da figura 5, comprometimento organizacional x faixa etária, os servidores com mais de 45 anos apresentam um maior comprometimento que os servidores mais jovens. Conforme apresenta a figura 8, os servidores que estão realizando o estágio probatório possuem um nível de comprometimento mais baixo que os demais, com a média de 2,735.

Conforme a caracterização das amostras, observa-se que os servidores entrevistados apresentam faixa etária de até 45 anos em relação a faixa etária, perfazendo observa-se na tabela 2, e uma maior concentração de servidores com até 45 anos, totalizando um percentual de (57%) dos respondentes.

A maioria dos respondentes foi do sexo masculino com (59,45%) e (40,6%) do sexo feminino, os dados são apresentados na tabela 3. O estudo mostrou que em relação a escolaridade (3,9%) dos servidores entrevistados detêm o ensino fundamental completo, (0,8%) possuem o ensino fundamental incompleto, (9,4%) possuem o ensino médio completo, (0,8%) o ensino médio incompleto, (20,3%) dos entrevistados possuem graduação, (18,8%) são pós-graduados, (31,3%), possuem mestrado e (14,8%), possuem doutorado, como comprova a tabela 4 contida nesse trabalho.

Conforme os dados apresentados na tabela 5, (4,7%) dos servidores trabalham no Gabinete, (0,8%) na Contabilidade, (3,1%) na Gestão de Pessoas, (1,6%) no setor de Projeto, (10,2%), em Diretorias (0,8%) no Setor de Patrimônio e 3,1% no Setor de Contrato e Almoxarifado e (75%) na Área Acadêmica.

A amostra constatou que 2,3% dos servidores tem até um ano na instituição, 28,1% entre um e quatro anos de permanência na instituição, 21,9% entre quatro e oito anos, 1,6% entre oito e doze anos de permanência, 3,1% entre de doze e dezesseis anos, 10,2% entre dezesseis e 20 anos, 5,5% entre vinte e vinte e quatro anos, 17,2% entre vinte e quatro e vinte e oito anos e 10,2% entre vinte e oito e trinta e dois anos conforme a tabela 6.

Em relação ao estágio probatório, pode-se observar que conforme a tabela 7, (18,8%) dos servidores estão em estágio probatório, (56,3%) já realizaram o estágio probatório e (25,%) dos servidores entraram na instituição antes da implementação do estágio probatório.

A validação das escalas de avaliação do estágio probatório foi através do modelo ajustado por meio da modelagem de equações estruturais. Utilizou-se o método *Partial Least Squares* (PLS), que não exige normalidade multivariada das variáveis e consegue trabalhar com um tamanho de amostra mais reduzido, além de se adequar a estudos exploratórios que o método utilizado por LISREL (CHIN, 1998).

A avaliação foi realizada com base na *Average Variance Extracted* (AVE). Tais valores, segundo Chin (1998), devem possuir valor mínimo de 0,5. Em relação à confiabilidade do construto, Chin (1998) assegura que deve ser composta e que tal valor deve ser superior a 0,7. Para a estatística t, valores acima de 1,96 indicam que os coeficientes são significativos ao nível 5,% de significância.

Conforme a tabela 8, a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes possui um patamar acima de 0,7. Quanto à validade convergente, todas as cargas fatoriais se mostram acima de 0,6, validando os construtos conforme a tabela 9, de forma que fica atestada a validade discriminante.

Para analisar o comprometimento organizacional, usou-se a escala de Likert de 5 pontos, com as opções, concordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. Ainda para operacionalização da avaliação do estágio probatório, para tanto foi apresentado um intervalo de confiança de 95% para a média e o desvio padrão (fig.3).

5.1 Limitações

A pesquisa se restringiu apenas em uma instituição. A amostra foi relativamente pequena. A abordagem quantitativa pode não apresentar com profundidade a percepção dos entrevistados sobre todos os pontos pesquisados

5.2 Sugestões

Ampliar o escopo do trabalho abordando outras instituições que não sejam apenas instituição de ensino, mas também outras empresas públicas que permita análise mais profunda do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. Profissionalização. In: ANDRADE, R. de C.; JACCUD, Luciana (Orgs.). **Estrutura e organização do Poder Executivo**. Brasília: Centro de documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1993.2 v.

ALVES, Juliano Nunes et al. **Somos frutos de nossas crenças e comprometidos por nossos laços afetivos**: análise fatorial dos valores humanos e do comprometimento organizacional.

ANTUNES, R. (1995). **Adeus ao trabalho**. São Paulo, SP: Cortez. Disponível em: <[http://www.scielo.br/Org/php/similar.php?lang=pt&text=Adeus ao trabalho](http://www.scielo.br/Org/php/similar.php?lang=pt&text=Adeus_ao_trabalho)>. Acessado em: 20 de janeiro de 2012.

AZJEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n.3, p.57-102, São Paulo, 1996.

_____. **Meritocracia à brasileira, o que é desempenho no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96-barbosa,%C3%A47%283%29.pdf>> Acessado em: 30 de junho de 2011.

_____. **Igualdade e meritocracia** – a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

_____. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília. Brasília: 1994

BECKER, H. S. Notes of concept commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, 1960.

BITTENCOURT, C. A. Lúcio. Do estágio probatório e sua efetiva utilização. **Revista do Serviço Público**, v. 3, n. 2, ano XI, p. 38-71, Rio de Janeiro, 1948.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informações**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.p.20-23.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Brasília: MARE, 1997.

BONAZINA, M. C. R; De PAULA, E; CODO, W. **A compreensão do sentido e da importância social do trabalho como possibilidades de intervenção na relação saúde mental e trabalho** - uma abordagem interdisciplinar. Brasília: UnB 2003.[no prelo].

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Causas e efeitos de competências no trabalho:** para entender melhor a noção de competência.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração-ENANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v.41.n.1.Jan/Mar.2001. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/18935>>. Publicado em 04/2011. Acessado em: 11 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

_____. **Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de junho de 1998.** Altera o Regime Jurídico Único e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores públicos, agentes políticos e outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/constituicao/emendas/emc/emc/19.htm>. Acessado em: 07 de janeiro de 2012.

_____. **Lei nº7.783, de 28 de junho de 1989.** Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7783.htm>. Acessado em: 07 de janeiro de 2011.

_____. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2012.

_____. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Artigo 1º dispõe sobre o processo formativo que se desenvolve na vida familiar. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 15 de janeiro de 2012.

_____. **Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997.** Altera o “artigo 87 da Lei 8.112/90”, que dispões sobre afastamentos para Licença Capacitação Profissional dos Servidores Públicos Federais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm>. Acesso em: 20 de abril de 2012.

_____. **Lei nº11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm>. Acesso em: 20 de abril de 2012.

_____. **Lei nº 11.784/2008, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a Reestruturação do Plano de Cargos do Poder Executivo. PGPE. Disponível em: <<http://legislação.gov.br/legislação.nsf/b110756561cd26fd03256ff500612662/c0d4df345abff6f832574cd004000e1?OpenDocument>>. Acesso em: 04 de março de 2012.

BROXADO, Silvio. **Meritocracia na gestão pública: afinal que meritocracia os governos precisam?** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/meritocracia-na-gestao-publica-afinal-que-meritocracia-os-governos-precisam-4450679.html>>. Acessado em: 20 de setembro de 2011.

CALDEIRA, E. A construção da consciência democrática nas relações de trabalho uma educação social para a empresa. 227 f. 1999. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

CAMPELO DE SOUZA, M. C. **Estado e Partidos Políticos no Brasil (1930-1946).** São Paulo: Alfa Ômega, 1976.

CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Lisboa, Portugal, Out/2002. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/meritocracia-na-gestao-publica-afinal-que-meritocracia-os-governos-precisam-4450679.html>>. Acesso em: 27 de outubro de 2011.

COSTA, Frederico Lustosa, CASTANHAR, José César. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, 37 (5), pp.969-992, 2003..

COSTA, Luciano, **Estágio probatório: evolução legal e jurisprudencial no direito brasileiro.** [S.l: s.n], s/d. Disponível em: <http://www.policiacivil.pa.gov.br/files/Art_Probatório.pdf>. Acesso em 29 dez. 2009.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Dicionário de Direito Administrativo.** 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p.173-174..

DAVID, André Alves. Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas. In: BARBOSA, L Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

DAVI, A. Alves. **A Meritocracia na Gestão Pública.** Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/doc/A%20Mritocracia%20na%20Gestao%20Publica.pdf>>. Acessado em: 05 de maio de 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 11. ed. 1999. fls. 124.

DINIZ, Regina Célia Françóis. **Comprometimento Organizacional Afetivo**: Um estudo na Câmara dos Deputados. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/562/comprometimento_organizacional_diniz.pdf?sequence=1> Acessado em: 30 de junho de 2011.

DOS REISJÚNIOR, Dálcio Roberto; PILATTI, Luiz Alberto; KOVALESKI, João Luiz. **A influência da meritocracia na qualidade de vida dos colaboradores**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/134.pdf> Acessado em: 30 de junho de 2011.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. HarperCollins publishers, 1993. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administração/eficiencia-e-eficácia/>> Acessado em: 30 de novembro de 2011.

DURAND, T. L'alchimie de La compétence. **Revue Francaise de Gestion**, n.127, p. 84-102, jan/fev.2000.

FELDMAN, Daniel C. A. Socialization process that help new recruits succeed. **Personnel**, vl. 57, p. 11-23, 1994.

FISCHER, T. M. D. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/10. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, I, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

FILSTAD, Catherine. How newcomers use role models in organizational socialization. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v.16, n. 7/8, p. 396-399, 2004.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena et al. Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SHEIN, 1968.

FÉRES, Marcelo Andrade. **O triênio do estágio probatório no serviço público federal**. A não-recepção constitucional do teor original do art. 20 da Lei nº 8.112/90 e do art. 22 da Lei Complementar nº 73/93. Jus Navigandi. Teresina, ano 14, n. 2167, 7 jun. 2009. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/12939>>. Acessado em: 06 de agosto de 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Revista de Administração Contemporânea. v. 5. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>>. ARTIGOS. Construindo o conceito de competência.> Acesso em: 05 de fevereiro de 2011.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

GAETANI, F. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão. In: **Avanços e perspectivas da gestão pública dos estados**. São Paulo: Consad e Fundap, p. 21-80, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Contribuição ao entendimento da utilização dos conceitos de eficácia e eficiência em administração de empresas. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração da USP. São Paulo: 1984.

HANDY, C. B. Como compreender as organizações? Rio de Janeiro: Zahar, 1978. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0181.PDF> Acessado em: 22 de março de 2011.

HELLIOT, R. H.; PEATON, A. L. The probation period in the selection process: A survey of its use state. **Public Personnel Management**, 23 (1), 47-59, 1994.

JÚNIOR, Armando. Eficiência e Eficácia. Disponível em <<http://www.geocities.com/Athens/Atlanstis/7763/efic.htm>>. Acessado em: 28 de outubro de 2011.

Qual o conceito de comprometimento profissional? Disponível em: <http://www.google.com.br/.../answer_20080530064301AAxxOBM.html?> Acessado em: 25 de março de 2011.

LAWSON, T. **Central de Sociologia**. Disponível em: <<http://www.sociology.org.uk/teceln1.htm>> Acessado em: 25 de abril de 2011.

LASSWELL, D. **Teoria de Lasswell**. Disponível em: . Acesso em: 30 de janeiro de 2012.

LEÃO, Elizabeth. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional Del (CLAD sobre La Reforma). Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/administração..poder-judiciário/74325/>> Acessado em: 15 de setembro de 2011.

MACHADO, L. Qualificação do trabalho e relações sociais. In: *Gestão do trabalho e Formação do Trabalhador*. Movimento da Cultura Marxista. Belo Horizonte, 1996.

MASLOW, Abraham H. **Introdução a psicologia do ser**. 2.ed. Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado, [s.d.].

MEDEIROS, J. O problema do Estágio Probatório. **Ensaio de Administração**, n.19. Rio de Janeiro: DASP, 1961. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/btstram/.../62090100004.pdf?...1F>> Acessado em: 15 de setembro de 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Diferença entre efetividade, estabilidade e estágio probatório**. Disponível

em: <<http://www.sinasefevitoria.com.br/blog/?tag=constituicao-de-1938>>. Acessado em: 25 de agosto de 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro, 18ª edição por AZEVEDO, Eurico de Andrade, ALEIXO, Délcio Balestero e FILHO, José Emmanuel Burle.** Disponível em: <http://www.jurisite.com.br/apostilas/direito_administrativo.pdf>. Acesso em: 04 de março de 2012.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Testing "side-bet theory" of organization commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n.3, p. 372-378, aug. 1984.

MODESTO, P. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Eletrônica de Direito do Estado (REDE)**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 10, abril/maio/junho, 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado/rede.asp>>. Acessado em: 22 de agosto de 2011.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS; R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MUKAI, Toshio. **Direito administrativo sistematizado.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

NICKEL, Daniele Cristine. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 37-52, mai./ago. 2001.

NOGUEIRA, José M. M.; OLIVEIRA, Leonel. G. L.; PINTO, Francisco R. **A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense.**(on-line) Disponível em: <http://www.administradores.com.br/.../a_meritocracia_no_setor_publico_uma_analise_do_plano_de_cargos_e_carreiras_do_poder_judiciario_cearense>. Acessado em: 05 de maio de 2012.

PERRENOUD, P. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno. In: GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (Orgs.). **Gestão da Qualidade de Vida na empresa.** Campinas, SP: IPES Editorial, 2005.

PRAHALAD; HAMEL (1990)., **Revista de Administração de empresas /EAESP/ FGV**, São Paulo, 33(3): 52-64 Brasil, Mai/jun.1993.

PROGRAMA DE ESTÁGIO PROBATÓRIO AVALIA APTIDÃO ACADÊMICA DO DOCENTE DA UFPI. Disponível em: <<http://www.portalodia.com/noticias/concursos/programa-de-estagio-probatorio>>

avalia-aptidao-academica-do-docente-da-ufpi-110539.html>. Acessado em: 15 de setembro de 2011.

SILVA, E.C.C.; SACOMANO, J.B.; MENEGHETTI, J. L. **Uma análise da evolução da área de Recursos Humanos frente a novas exigências dos sistemas produtivos.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>> Acessado em: 15 de 3 abril de 2011.

Socialização dos servidores novatos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em:<<http://www.prh.ufrn.br.>> Acessado em: 22 de fevereiro de 2012.

WAHRLICH, B. **Reforma administrativa na era Vargas.** Rio de Janeiro: Instituto de documentação. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1983.

Revista de Administração Mackenzie (RAM), São Paulo, v. 8, n. 3, p.32-49, 2007.

RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e sociedade. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D.M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA. **Manual de Normas e Procedimentos Administrativos.** Disponível em: <http://www.df.gov.br/003/00318003.asp?ttCD_CHAVE=45911> Acessado em: 15 de fevereiro de 2011.

Seminário: **O novo perfil do servidor público** – Disponível em: <<http://www.esp.ap.gov.br/imagens/download/perfil.ppt>>. Acessado em: 25 de junho de 2011.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

SALANCIK, G. R. **Commitment and the control of organizational behavior and belief.**

TOMASSINI, Nélon L. dos Santos. A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: um estudo de caso. 2001. 204 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GUIMARÃES FILHO, João Rodrigues. A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública. 2004. 50 f. Monografia (Especialização em Direito Público) Instituto de Ciências Sociais (ICS) do Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, 2004.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L.M. **Competency Assessment methods: history and state of the art.** Hay McBer Research Press, 1990.

MACEDO, Solange M. Souza (Org.) **Manual de normalização da Faculdade Novos Horizontes**: orientação para apresentação de trabalhos acadêmicos e científicos (Padrão FNH). 3. Ed. Belo Horizonte: [s.n.], 2008.

MARX, K.; Engels, F. **A ideologia alemã**. (Feuerbach). São Paulo:Hucitec, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENDES, A. M; FERREIRA, M C. Inventário Sobre trabalho e Riscos de adoecimento - ITRA: Instrumento Auxiliar de Diagnóstico de indicadores Críticos no Trabalho. In: MENDES, A. M. (Org). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. 368p.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SARSUR, Amyra Moyses. Sistema de gestão por competências: a assimetria de percepções entre trabalhadores e organizações. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENAMPAD, XXXIII, 2009, São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, Súmula 316. **Adesão à Greve** – Constituição de Falta Grave. Disponível em: <http://www.dji.com.br/normas_inferiores/regimento_interno_e_sumula_stf/stf_0316.htm> Acessado em: 03 de março de 2012.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Conflitos e Motivações**: sobre o significado do trabalho nas organizações atuais. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/art003.htm>> 25 out 2000.> Acessado em: 20 de fevereiro de 2012.

ANEXO I**DADOS PESSOAIS**

Idade: ----- anos----- Gênero: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

() Superior () Pós-graduação () Mestrado () Doutorado

Estado Civil: () Solteiro(a) () Casado(a)

() Divorciado(a) () Outros: -----

Cargo Atual: -----

Lotação: -----

Tipo de contrato de trabalho: -----

Tempo de serviço na Instituição: ----- anos

Tempo de serviço no cargo: -----anos

Horas de Trabalho: () 20 Horas () 40 Horas () 40Horas () Outra

Participou do último exame médico? SIM () NÃO ()

Quando participou do último exame médico ? há seis meses () 12 meses () 18 meses

Afastamento do trabalho por problema de saúde quantas vezes este ano:

Nenhum () Entre 01 a 04 () Mais de 4 ()

Fonte: Mendes, 2007.

ANEXO II

O Questionário aplicado contém 43 questões em escala de *Likert* de 5 pontos conforme ilustrado abaixo

Estágio Probatório

Bloco 1

A seguir são apresentadas algumas frases e gostaria que você indicasse o seu grau de concordância com elas.

1 Pode-se dizer que o estágio probatório do IFMG SERVE PARA AVALIAR:*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Capacidade de se integrar com os outros funcionários e parceiros, mantendo postura respeitosa, participativa e cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de se relacionar com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos, respeitando a diversidade sociocultural, a fim de manter o ambiente de trabalho produtivo e agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de gerar resultados com quantidade e qualidade, de acordo com os padrões do IFMG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de compreender, incorporar e operacionalizar o planejamento do IFMG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de se comprometer com os resultados da sua área de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de identificar oportunidades e promover o aperfeiçoamento de práticas, de processos e de padrões de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de acatar ordens e demandas da chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de primar pelo zelo e respeito às normas, preservando a sua imagem e do IFMG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de se comunicar nas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
diversas formas de maneira clara, objetiva e coerente, bem como capacidade de ouvir e dar respostas consistentes					
Capacidade de entender as pressões associadas à sua rotina de trabalho, assegurando que suas reações tenham efeito positivo sobre o resultado do trabalho e sobre as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas, indicando métodos para solução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de obter, produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos e informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de zelar pela apresentação pessoal e pelo patrimônio do IFMG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para preparar e acompanhar a execução de planos de ação para as suas atividades ou atividades da área, por meio da aplicação de modelos, técnicas e ferramentas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de executar suas tarefas, reconhecendo a necessidade de cumprimento dos prazos estabelecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de assumir compromissos, cumprir obrigações e responder pelos resultados decorrentes de suas decisões, contribuindo para que os objetivos de sua área e do IFMG sejam atingidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de avaliar e examinar as situações de forma minuciosa e crítica do ponto de vista ético-profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de agir de acordo com os princípios e normas de conduta em defesa do interesse público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de apresentar-se no local de trabalho dentro do horário estabelecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A capacidade de cumprir a jornada de trabalho estabelecida na legislação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas:*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A visão que alguns servidores têm sobre a efetividade do estágio probatório, é que o estágio probatório não funciona bem, é só para "inglês ver"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu considero que os instrumentos utilizados para realizar a avaliação do estágio probatório são adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é necessário criar novos mecanismos que possam atender efetivamente a avaliação do estágio probatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores em estágio probatório, sempre são avaliados por servidores que possuem capacitação para avaliá-los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores mesmo após adquirir a estabilidade continuam a atender aos objetivos da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Estágio Probatório surgiu para efetivar o servidor no cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O servidor não aprovado durante a avaliação do estágio probatório, será exonerado sem nenhuma indenização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do estágio probatório é uma exigência da Lei 8.112/90, que atende plenamente aos requisitos para que o servidor possa adquirir a efetividade no cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Em relação a você, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas: *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Sinto que a instituição me oferece estabilidade e segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto muito envolvido com a instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto dentro da instituição, como se estivesse na minha própria casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que a instituição faz parte da minha família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto como se todos os problemas da instituição fossem meus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar na instituição na realidade é uma necessidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo se eu quisesse deixar a instituição não teria coragem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu deixasse a instituição no momento, a minha vida ficaria desestruturada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a idade que tenho hoje se deixasse a instituição teria poucas chances no mercado de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive investimento alto na carreira, pretendo permanecer na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na atual conjuntura, trabalhar na instituição é um desejo pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que não devo deixar a instituição, mesmo que me oferecesse altos salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A instituição fez muito por mim, agora tenho que fazer por ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devo a minha carreira profissional à instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto da minha vida à instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

			3 Nem concordo e nem discordo		
1 Discordo Totalmente		2 Discordo		4 Concordo	5 Concordo Totalmente

4 Faixa Etária *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- De 51 a 55 anos
- De 56 a 60 anos
- De 61 a 65 anos
- Acima de 65 anos

5 Sexo *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Masculino
- Feminino

6 Grau de escolaridade *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Primeiro Grau Completo
- Primeiro Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Segundo Grau Incompleto
- Graduação
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

7 Setor de trabalho *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Gabinete
- Contabilidade
- Compras
- Gestão de Pessoas

- Biblioteca
- Projeto
- Diretoria
- Área Acadêmica
- Patrimônio
- Contrato e Almoxarifado

8 Tempo de trabalho na instituição *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano a 4 anos
- Mais de 4 a 8 anos
- Mais de 08 a 12 anos
- Mais de 12 a 16 anos
- Mais de 16 a 20 anos
- Mais de 20 a 24 anos
- Mais de 24 a 28 anos
- Mais de 28 a 32 anos

9 Em relação ao estágio probatório *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Está realizando estágio probatório
- Já realizou estágio probatório
- M Entrou na instituição antes da implementação do estágio probatório

ANEXO III

COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

INSTRUMENTO 1 (Avaliação dos colegas de área/diretoria)

NOME DO AVALIADO: _____
CARGO: _____
NOME DO AVALIADOR: _____

Critérios para Pontuação:
Favor utilizar a seguinte tabela no balizamento das notas em cada quesito:
I – Quando, no quesito, o servidor demonstra estar abaixo do esperado: nota de 0,0 a 4,0
II – Quando, no quesito, o servidor atinge apenas parcialmente o esperado: nota de 4,1 a 6,0
III – Quando, no quesito, o servidor atinge o esperado: nota de 6,1 a 8,0
IV – Quando, no quesito, o servidor atinge mais do que o esperado: nota de 8,1 a 10,0

FATORES DE AVALIAÇÃO

I – ASSIDUIDADE (Frequência/regularidade, pontualidade, permanência)

QUESITOS:	NOTA
1. Cumpre o horário de trabalho e carga horária, não registrando atrasos nem saídas antecipadas.	
2. Permanece no setor de trabalho durante o expediente.	
3. Ausenta-se do setor com a aquiescência da chefia.	
4. Quando falta ao trabalho, apresenta justificativa condizente com o motivo da falta.	
Nota Final (média aritmética das notas lançadas acima)	

II – DISCIPLINA (Comportamento de acordo com os padrões estabelecidos pelo órgão, cumprimento de ordens e normas)

QUESITOS:	NOTA
1. Observa os princípios ético-profissional no desempenho de suas funções (Código de Ética do Servidor Público).	

2. Mantêm aparência pessoal condizente com o local de trabalho.	
3. Tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe, tratando as pessoas com urbanidade, propiciando um bom clima de trabalho.	
4. Aceita críticas construtivas, orientações e ações, visando diminuir suas dificuldades e dúvidas e contribuir para a melhoria dos serviços e das relações entre colegas.	
Nota Final (média aritmética das notas lançadas acima)	

III - CAPACIDADE DE INICIATIVA (Desembaraço para resolver problemas que surjam no seu trabalho)

QUESITOS:	NOTA
1. É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona as situações de sua rotina de trabalho.	
2. Apresenta ideias, sugestões e soluções alternativas aos diversos problemas ou situações inesperadas.	
3. Identifica os problemas ocorridos nos serviços e os comunica com propriedade à chefia imediata.	
4. Consegue se adaptar a novas situações e mudanças na rotina de trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades.	
Nota Final (média aritmética das notas lançadas acima)	

IV – PRODUTIVIDADE (Qualidade, conhecimento e rendimento compatíveis com as condições de trabalho)

QUESITOS:	NOTA
1. Mantêm boa qualidade no serviço feito, procurando sanar suas deficiências.	
2. Mantêm-se atualizado, buscando meios para adquirir novos conhecimentos técnicos.	
3. Administra o tempo, utilizando-o de forma produtiva para si próprio e para a equipe/Unidade.	
4. Executa as tarefas dentro de prazos estabelecidos.	
Nota Final (média aritmética das notas lançadas acima)	

V – RESPONSABILIDADE (comprometimento, amadurecimento profissional, dedicação e confiança)

QUESITOS:	NOTA
1. Zela pelo patrimônio da Instituição, evita desperdícios de material e gastos desnecessários.	
2. Presta informações claras e seguras a respeito dos serviços e das políticas, normas e procedimentos da instituição.	
3. Atende os outros segmentos da instituição com eficiência e cortesia, de modo a favorecer o andamento dos serviços.	

4. Guarda sigilo sobre assuntos concernentes ao cargo.	
Nota Final (média aritmética das notas lançadas acima)	

ANEXO IV

COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES

Ficha Resumo da Avaliação

Etapa: **Primeira** **Segunda** **Terceira**

Nome do servidor em avaliação: SIAPE:

I. Avaliação dos Fatores

Fatores de Avaliação	Nota da Chefia	Nota Colega 1 (nc1)	Nota Colega 2 (nc2)	Nota Colega 3(nc3)	Nota Final dos Colegas ((nc1) + (nc2) + (nc3)) / 3
1. Assiduidade					
2. Disciplina					
3. Capacidade de iniciativa					
4. Produtividade					
5. Responsabilidade					

Data: / /

Chefia : **Assinatura**

Colega 1: **Assinatura**

Colega 2: **Assinatura**

Colega 3: **Assinatura**

ANEXO V

COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES.

RELATÓRIO AVALIAÇÃO DOS FATORES

NOME DO AVALIADO: _____ CARGO: _____ ESCOLARIDADE: _____ FUNÇÃO DE CONFIANÇA: _____ NOME DO AVALIADOR: _____
--

ELENCO DE VERIFICAÇÃO:	ABAIXO DO ESPERADO 0 a 4	ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO 4,1 a 6	ATINGE O ESPERADO 6,1 a 8	ACIMA DO ESPERADO 8,1 a 10
Eu o encontro no setor quando o procuro				
Mantém conduta compatível com o cargo que ocupa				
Tem clareza das tarefas e iniciativa para realizá-las				
Executa as tarefas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos				
Mantém aparência pessoal condizente com o seu local de trabalho				
Trata com urbanidade as pessoas				

ANEXO VI

COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Relatório Final

Nome do servidor em avaliação: SIAPE:

I. Avaliação dos Fatores

Fatores de Avaliação	Nota 1 (n1) Nota Chefe + Nota Final dos Colegas / 2	Nota 2 (n2) Nota Chefe + Nota Final dos Colegas / 2	Nota 3 (n3) Nota Chefe + Nota Final dos Colegas / 2	Avaliação final $((n1) \times 2) + ((n2) \times 3) + ((n3) \times 5) / 10$
1. Assiduidade				
2. Disciplina				
3. Capacidade de iniciativa				
4. Produtividade				
5. Responsabilidade				

II. Avaliação Global

	Nota global 1 (ng1) $\Sigma (n1) \times 2 / 10$	Nota global 2 (ng2) $\Sigma (n2) \times 2 / 10$	Nota global 3 (ng3) $\Sigma (n3) \times 2 / 10$	Resultado Final $((ng1) \times 2) + ((ng2) \times 3) + ((ng3) \times 5) / 10$
Avaliação Global de Desempenho				

Situação final do servidor: Aprovado Reprovado

Data: / /

Comissão Permanente de Avaliação:

..... Assinatura:

..... Assinatura:

..... Assinatura:

ANEXO VII

**COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Autoavaliação

Servidor (a):-----

1- Para a realização de seu trabalho, você encontrou estrutura adequada (plano de trabalho estabelecido, acervo bibliográfico, material de apoio pedagógico, ambiente de trabalho, serviço de apoio para o desempenho de sua função, entre outros)?

2- Identifique os eventuais aspectos que tenham interferido negativamente no seu desempenho, durante o período de sua avaliação.

3- Como você avalia seu desempenho nesta Instituição? Justifique.
Você daria alguma sugestão para a melhoria contínua do seu trabalho?

Assinatura: _____

Data: ____/____/____