

Artigo

PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS PARA OS PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

PROPOSITIONS OF IMPROVEMENTS FOR THE SOCIALIZATION AND SPECIAL PERFORMANCE ASSESSMENT PROCESSES: A STUDY IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Gean Carlos Tomazzoni*

Jhony Pereira Moraes**

Geneia Lucas dos Santos***

RESUMO

Este artigo teve por objetivo analisar o processo de socialização organizacional e avaliação especial de desempenho do estágio probatório dos servidores nomeados para cargos de provimento efetivo em uma instituição federal de ensino superior, propondo sugestões de melhorias. Para tal, foi realizado um estudo de caso, de natureza descritiva e com emprego de abordagem metodológica quantitativa. Este estudo deixa um legado teórico, ao avançar na explicação acerca das temáticas da socialização organizacional e estágio probatório, e também prático, ao propor ações de melhoria, que podem ser integradas as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Estágio Probatório. Socialização Organizacional. Universidade.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the process of organizational socialization and special evaluation of the performance of the probationary stage of the servers appointed to positions of effective provision in a federal institution of higher education, proposing suggestions for improvements. For this, a case study was carried out, of descriptive nature and using a quantitative methodological approach. This study leaves a theoretical legacy, when advancing in the explanation on the themes of the organizational socialization and probationary stage, and also practical, when proposing improvement actions, that can be integrated the policies and practices of people management.

Keywords: Probationary Internship. Organizational Socialization. University.

* Doutorando em Administração pela UFRGS (EA/PPGA), Mestrado e Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: <gean.tomazzoni@hotmail.com>.

** Mestrando em Administração pela UFRGS (EA/PPGA), Pós-graduando em Docência no Ensino Superior pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci, Graduado em Administração de Empresas (UniRitter). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: <jhonymoraes@hotmail.com.br>.

*** Doutoranda em Administração pela UFRGS (EA/PPGA), Mestra em Administração (UNISUL), Especialista em Dinâmicas de Grupo e Gestão de Equipes (UNOESC) e em Recursos Humanos (UNC), Graduada em Psicologia (UNIARP) e em Administração de Empresas (UNC). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: <geneialucas@gmail.com>.

1 INTRODUÇÃO

A implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que contém programas voltados para a expansão do ensino superior no Brasil, a exemplo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), representou significativo crescimento do quadro de servidores das universidades, necessário para suprir à expansão das atividades, exigindo das Instituições um olhar atencioso ao processo de socialização e avaliação especial de desempenho do estágio probatório dos novos servidores.

Andrade et al. (2014) acreditam que o momento de expansão no qual as universidades passam pode ser “frutífero”, desde que haja um bom aproveitamento do quadro de servidores. Segundo o entendimento dos autores, para a consolidação da expansão universitária é fundamental atentar-se ao processo de socialização organizacional dos novos servidores.

Diante do exposto, baseado nas perspectivas da Lei Nº 8.112/90 que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos federais e no modelo teórico de Inventário de Socialização Organizacional proposto por estudos de Borges et al. (2010), este trabalho tem por objetivo analisar o processo de socialização organizacional e avaliação especial de desempenho do estágio probatório dos servidores nomeados para cargos de provimento efetivo em uma instituição federal de ensino superior, propondo sugestões de melhorias.

2 ESTÁGIO PROBATÓRIO

Segundo Modesto (2007), o estágio probatório caracteriza-se como um período de experiência, supervisionado pela administração, destinado a avaliar a adequação do servidor na primeira fase da relação funcional que encetam com o serviço público. Nesse mesmo sentido, Monteiro (2010) compreende este período de tempo como um modelo regimentado de aferição do desempenho, que objetiva avaliar as competências do novo servidor público no exercício de suas atribuições funcionais, observado os critérios estabelecidos na Lei.

De acordo com o Regime Jurídico Único, o servidor em estágio probatório será submetido à avaliação especial de desempenho, buscando verificar a sua aptidão e capacidade. Segundo Modesto (2007), classifica-se como especial para que não se confunda com o processo de avaliação normal de desempenho, realizado periodicamente, com o intuito de aferir a qualidade da atuação do quadro geral de colaboradores, observando os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

No contexto da administração pública, Chaves (2003) explica que a integração de novos servidores perpassa pela força da Lei, pois a contratação de pessoas acontece unicamente por meio da realização de concursos públicos, o que dificulta a satisfação das expectativas tanto da instituição como do próprio indivíduo. Em seus estudos Andrade et al. (2014), identificaram que, de forma geral, o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço do indivíduo na organização. Os autores encontraram uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, com o passar do tempo, o nível de socialização organizacional do indivíduo tende a aumentar.

A partir do surgimento do enfoque dos conteúdos e da informação, Chao et al. (1994) organizaram os diversos conteúdos do processo de socialização organizacional do ponto de vista dos seus sujeitos em seis fatores. O modelo defendido pelos autores foi construído considerando seis fatores analíticos: proficiência do desempenho; pessoas; políticas; linguagem; objetivos e valores organizacionais; e história. Dentre a perspectiva do conteúdo e da informação, a escala de Inventário de Socialização Organizacional (ISO) desenvolvida por Chao et al. (1994) tem sido utilizada com mais frequência por outros estudiosos, embora que normalmente não de forma integral, mas sim parcial, utilizando somente algumas dimensões que compõem o modelo (CAVALHO et al., 2012).

Partindo de tal modelo, Borges, Ros e Tamayo (2001), realizam um estudo que buscou traduzir e adaptar as escalas a realidade Brasileira. A partir da amostra com operários da construção civil e comerciários de redes de supermercado os autores validaram o referido questionário no País. Tal adaptação foi capaz de revelar especificidades do contexto brasileiro para a socialização organizacional. Os resultados deste estudo identificaram três fatores: Qualificação/inclusão; Competência; e Objetivos e Tradições Organizacionais.

Apesar da adaptação do modelo norte-americano a realidade brasileira, Borges et al. (2010) consideram a versão brasileira mais frágil do que a original e sentiram a necessidade

de aproximar mais o modelo à linguagem e ao fenômeno cultural do Brasil. Ao buscar reconstruir o modelo de Inventário de Socialização Organizacional, Borges et al. (2010) desenvolveram uma estrutura analítica de sete fatores. No Quadro 1 apresenta-se a descrição dos fatores analíticos do Inventário de Socialização Organizacional.

Quadro 1 – Descrição dos Fatores do Inventário de Socialização Organizacional

Fator	Descrição
Acesso a Informações	“Acessar informações, saber sobre datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder.”
Competência e Proatividade	“Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, ativo para buscar informações.”
Integração às Pessoas	“Sentir-se aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar no processo de tomada de decisão.”
Não Integração com a Organização	“Ausência do domínio da linguagem, do empenho, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional.”
Qualificação Profissional	“Conhecimento e experiência profissional. Domínio da linguagem profissional e tarefas.”
Objetivos e Valores Organizacionais	“Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional.”
Linguagem e Tradição	“Dominar a linguagem profissional e organizacional. Conhecer tradições e histórias de colegas. Saber identificar as pessoas mais influentes.”

Fonte: Borges et al. (2014).

4 MÉTODO DO ESTUDO

O presente estudo é de natureza descritiva e de abordagem metodológica quantitativa. A pesquisa é um estudo de caso, onde é investigada uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. A Universidade, objeto deste estudo conta com um quadro de 233 servidores em período de estágio probatório no período de realização do estudo.

Para aplicação do questionário de pesquisa, optou-se por delimitar a População aos servidores que entraram em efetivo exercício no período compreendido de setembro de 2013 a setembro de 2014. Para definição do tamanho da amostra, consideraram-se os valores estimados para $p= 0,5$ e Intervalo de Confiança (IC) de 94%. Nesses parâmetros, a amostra constitui-se de um total de 126. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) proposto por Borges et al. (2010), que tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da socialização organizacional. Para aferição do nível de 5 concordância ou discordância com as afirmativas, utilizou-se escala do tipo Likert de 5 pontos.

Para coleta dos dados referente à análise das competências e aptidões dos servidores submetidos à avaliação especial de desempenho, utilizou-se a técnica de análise documental, por meio das informações contidas nas fichas de avaliação do estágio probatório dos

servidores. Para esta etapa, foram analisadas as avaliações dos servidores com data de posse de 1 de janeiro de 2012 a 30 de outubro de 2014. Ao total foram coletadas as informações referentes a 938 avaliações.

Para análise dos dados realizou-se estatísticas descritivas simples (frequências, médias). Primeiramente, calculou-se o indicador de consistência interna Alpha de Croanbach, para verificar a confiabilidade dos construtos. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software “Statistical Package for Social Sciences”.

5 RESULTADOS

Os resultados obtidos com a realização deste estudo estão sistematizados em três sessões. Na primeira sessão explora-se os resultados das análises da aptidão e capacidade dos novos servidores submetidos à avaliação especial de desempenho do estágio probatório. Na segunda sessão analisa-se os resultados do Inventário de Socialização Organizacional. Por fim, com base nos resultados encontrados, sistematiza-se propostas de melhoria para os processos analisados neste estudo.

5.1 AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Inicialmente, explora-se os resultados do cálculo da média, moda, máximo, mínimo e desvio padrão dos fatores de avaliação do estágio probatório para cada categoria de servidor. Na Tabela 1 apresenta-se os resultados da categoria de docentes do ensino básico, técnico e tecnológico.

Tabela 1 – Avaliação dos Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Fator	Média	Moda	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão
Assiduidade	3,143	3	4	3	0,3780
Capacidade de Iniciativa	3,143	3	4	2	0,6901
Disciplina	3,571	4	4	3	0,5345
Produtividade	3,286	3	4	3	0,4880
Responsabilidade	3,571	4	4	3	0,5345

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que para todos os fatores analisados a categoria de docentes do ensino básico, técnico e tecnológico obteve uma média superior a 3, classificando-se como “dentro do esperado” e variando entre 3,143 para os fatores assiduidade e iniciativa e 3,571 para os

fatores produtividade e responsabilidade. A moda das avaliações concentrou-se na nota 3 e o desvio padrão variou de 0,3780 a 0,6901. Na Tabela 2 apresenta-se os resultados da categoria dos docentes do ensino superior.

Tabela 2 – Avaliação dos Docentes do Ensino Superior

Fator	Média	Moda	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão
Assiduidade	3,842	4	4	3	0,3649
Capacidade de Iniciativa	3,872	4	4	2	0,3457
Disciplina	3,846	4	4	2	0,3715
Produtividade	3,780	4	4	2	0,4322
Responsabilidade	3,842	4	4	3	0,3649

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a categoria de docentes do ensino superior a média das avaliações concentrou-se próxima a nota 4, classificada como “acima do esperado”. A maior média foi 3,872, atribuída ao fator capacidade de iniciativa, enquanto que a menor foi 3,780 para o fator produtividade. Para todos os fatores a moda foi 4 e o desvio padrão variou entre 0,3457 para o fator capacidade de iniciativa e 0,4322 para produtividade. Na Tabela 3 apresenta-se os resultados da categoria de técnico-administrativos em educação.

Tabela 3 – Avaliação dos Técnico-Administrativos em Educação

Fator	Média	Moda	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão
Assiduidade	3,857	4	4	1	0,3794
Capacidade de Iniciativa	3,825	4	4	1	0,4325
Disciplina	3,749	4	4	1	0,5315
Produtividade	3,767	4	4	1	0,5018
Responsabilidade	3,847	4	4	1	0,4120

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que na categoria dos técnico-administrativos em educação a média para todos os fatores também aproximou-se da nota 4, indicando que os fatores foram avaliados como “acima do esperado”. A moda concentrou-se na nota 4 e o desvio padrão variou entre 0,3794 para o fator assiduidade e 0,5315 para disciplina.

Em geral, para todas as categorias caracterizam-se como bons resultados para a instituição, que possui um quadro de novos servidores altamente qualificados. Eby et al. (1999) destacam que os trabalhadores mais competentes, devido à sua habilidade de adaptação, conhecimentos gerais e senso de responsabilidade costumam ser mais motivados e que esta motivação afeta positivamente a satisfação e o comprometimento. Dessa forma,

trabalhadores mais competentes tendem a ser mais satisfeitos, comprometidos, reduzindo as taxas de absenteísmo e turnover.

Na compreensão de Dieese (2006), a assiduidade representa um dos principais indicadores utilizado pelas empresas para mensurar a produtividade. Para o autor, a importância da assiduidade como indicador individual ou coletivo é devido principalmente aos quadros reduzidos e enxutos do atual modelo flexível organizacional, pois a ausência do funcionário indistintamente de seu motivo pode trazer instantânea redução na produtividade, qualidade dos produtos e serviços entregues e da satisfação do cliente.

Analisando-se os dados apresentados acima, constata-se que de forma geral, as avaliações especiais de desempenho no âmbito do caso estudado caracterizam-se como um processo que avalia o servidor de forma positiva, garantindo a concessão da estabilidade com a aprovação do estágio probatório. Nesse sentido, Modesto (2007) manifesta a preocupação com a efetividade do estágio probatório como um processo de avaliação real do servidor. Segundo o autor, é essencial que os avaliadores exerçam seu papel de forma comprometida para garantir que a avaliação não represente apenas uma etapa “fria” para o alcance da estabilidade do servidor, prejudicando a longo prazo o desempenho da administração pública na prestação de serviços a sociedade.

5.2 AVALIAÇÃO DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para determinar os níveis de socialização organizacional foi necessário transformar os dados intervalares em dados categóricos, assim verificou-se o percentual (%) de indivíduos que se encontravam dentro de cada cluster convencionado, ou seja, baixo, médio e alto.

Inicialmente foi calculado o indicador alpha de Cronbach, que segundo Malhotra (2006) conceitua-se como uma medida de confiabilidade de consistência interna. É a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala de duas metades. Assim, neste estudo encontrou-se um alpha de Cronbach de 0,916, considerado pela literatura como um elevado nível de consistência interna.

Na Tabela 4 apresenta-se os níveis de socialização organizacional encontrados para cada fator do modelo do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) de Borges et al. (2010).

Tabela 41 – Níveis de Socialização Organizacional

GERAL			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	0,0%	25,0%	75,0%
Docente do Ensino Superior	0,0%	17,0%	83,0%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100%
ACESSO A INFORMAÇÃO			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	2,6%	32,9%	64,5%
Docente do Ensino Superior	6,4%	42,6%	51,1%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100,0%
COMPETÊNCIA E PROATIVIDADE			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	0,0%	6,6%	93,4%
Docente do Ensino Superior	0,0%	0,0%	100%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100%
INTEGRAÇÃO ÀS PESSOAS			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	1,3%	22,4%	77,6%
Docente do Ensino Superior	2,1%	23,4%	74,5%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100%
NÃO INTEGRAÇÃO À ORGANIZAÇÃO			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	84,2%	14,5%	1,3%
Docente do Ensino Superior	93,6%	6,4%	0,0%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	100%	0,0%	0,0%
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	2,6%	17,1%	80,3%
Docente do Ensino Superior	0,0%	2,1%	97,9%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100,0%
OBJETIVOS E VALORES ORGANIZACIONAIS			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	0,0%	25,0%	75,0%
Docente do Ensino Superior	0,0%	25,5%	74,5%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100%
LINGUAGEM E TRADIÇÃO			
Cargo	Baixo	Médio	Alto
Técnico-Administrativo em Educação	1,3%	44,7%	53,9%
Docente do Ensino Superior	4,3%	66,0%	29,8%
Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	0,0%	0,0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados da Tabela 4, verifica-se que no resultado geral de socialização, as três categorias de servidores apresentaram predominância para o nível alto de socialização organizacional. Na categoria técnico-administrativos em educação, 75% dos participantes apresentaram um alto nível de socialização, enquanto que 25% apresentaram um nível

mediano. Na categoria docentes do ensino superior, 83% dos docentes apresentaram um nível alto de socialização, seguidos dos 17% que foram classificados no cluster médio. Em relação aos docentes do ensino básico, técnico e tecnológico, todos os participantes foram classificados com um alto nível de socialização organizacional.

Ao comparar os resultados entre os fatores do modelo ISO, verifica-se a predominância no cluster alto para as três categorias de servidores, com exceção do fator linguagem e tradição em que 66% dos docentes do ensino superior apresentaram uma socialização moderada. O fator não integração à organização obteve predomínio no cluster baixo nas três categorias de servidores, representando um resultado positivo para a socialização organizacional.

Assim, é possível afirmar que tanto docentes como técnicos possuem bons níveis de socialização organizacional. Dessa forma, não se pode, de forma geral, afirmar que existem diferenças entre as categorias. O que corrobora com a compreensão de Chao et al. (1994), que afirma que indivíduos bem socializados em seus papéis organizacionais são dotados de habilidades intrínsecas e independem de posição social exercida.

5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Nos resultados da análise das avaliações especiais de desempenho do estágio probatório verificou-se elevadas médias de desempenho dos servidores, o que em geral caracteriza-se como um resultado positivo. Nesse sentido observou-se o quão objetiva é a forma de avaliação, que consiste na indicação do grau de desempenho do servidor nos cinco fatores estabelecidos na legislação. Assim, a objetividade da avaliação pode comprometer o entendimento do avaliador e proporcionar o efeito “hallo” na hora auferir os indicadores. Sugere-se a complementação do método de avaliação com a inclusão de variáveis que constituem os fatores de avaliação já estabelecidos na Lei 8.120/90. Sugere-se ainda, a incrementarão de aspectos qualitativos complementam e produzem resultados mais profundos do desempenho do servidor.

Por fim, os resultados do inventário de socialização organizacional evidenciaram que, de forma geral, os novos servidores apresentam predominantemente altos níveis de socialização organizacional. Todos os fatores do modelo ISO revelaram altos níveis de socialização, com exceção ao fator linguagem e tradição com predominância de níveis medianos. Segundo Borges et al. (2014) esse fator constitui-se da capacidade do colaborador em dominar a linguagem profissional e organizacional e identificar estrutura organizacional e

as pessoas que a compõem. Segundo os autores, refere-se também ao conhecimento do colaborador acerca das tradições e histórias de seus colegas de trabalho.

Esse resultado demonstra uma oportunidade de avanço para o processo de socialização organizacional, principalmente no que diz respeito às linguagens e tradições. Assim, reintegra-se a importância da orientação do servidor ao ingressar na Instituição sobre o funcionamento da instituição, bem como a divulgação de manuais e guias que contemplem a estrutura formal, processos, tramites e siglas que facilitem que o servidor adquira as informações primordiais para o bom desempenho das suas funções.

Outro resultado peculiar, revela diferenças significativas de percepções acerca da socialização organizacional influenciadas pelo perfil do servidor. Foram encontradas diferenças entre os cargos. Dessa forma, as políticas e práticas da gestão de pessoas voltadas para o processo de socialização organizacional devem respeitar essas distinções, para garantir maior efetividade nas suas ações. Isso significa, por exemplo, desenvolver ações direcionadas especificadamente para cada categoria de servidores existentes, dado que esse quesito apresentou significativas diferenças. Assim, é possível estabelecer objetivos e metas para cada categoria, objetivando atender as demandas e peculiaridades específicas de determinado cargo. No Quadro 2 apresenta-se um resumo das principais oportunidades e propostas de melhorias identificadas com os resultados deste estudo.

Quadro 21 – Sugestões e Oportunidades de Melhorias

Oportunidades e sugestões	Vantagens
Implementação de variáveis na avaliação especial de desempenho	- Complementar a avaliação especial de desempenho com a implementação de variáveis objetivas que compõem os fatores esperando gerar resultados mais profundos do desempenho do servidor.
Ampliação da exploração dos aspectos qualitativos da avaliação especial de desempenho.	- Divulgação e conscientização da importância da avaliação do estágio probatório como instrumento gerencial para levantamento de informações para a promoção de cursos voltados as reais necessidades dos servidores. - Alteração do formulário de avaliação com a inclusão de uma sessão exclusiva para a identificação necessidades de capacitação para o servidor avaliado. Essa ação justifica-se ao dar um maior destaque para identificação das necessidades de capacitação, esperando que os avaliadores apreciem com maior atenção este campo da avaliação.
Aprimoramento do processo de socialização organizacional relativo às linguagens e tradições	- Desenvolvimento de ações que visem orientar o servidor ao ingressar na Instituição sobre o funcionamento da Instituição, bem como a divulgação de manuais e guias que contemplem a estrutura formal, processos, tramites e siglas que facilitem que o servidor adquira as informações primordiais para o bom desempenho das suas funções.
Análise da influência das características pessoais na percepção quanto à socialização.	- Evidenciadas as diferenças na forma como os servidores percebem a sua socialização com a organização, dependendo das suas características pessoais, as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o processo de socialização organizacional devem respeitar essas distinções, para garantir maior efetividade nas suas ações. - Assim, consegue-estabelecer objetivos e metas para cada categoria, objetivando

atender as demandas e peculiaridades específicas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na próxima seção sintetiza-se as considerações finais, evidenciando os principais achados, contribuições, limitações e sugestões de estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho, acredita-se ter construído um conjunto de oportunidades e aprimoramentos identificados a partir dos resultados da pesquisa. Foram propostas macroações: implementação de variáveis na avaliação especial de desempenho; ampliação da exploração dos aspectos qualitativos da avaliação especial de desempenho; aprimoramento do processo de socialização organizacional relativo às linguagens e tradições; e análise da influência das características pessoais na percepção quanto à socialização.

Sugere-se que outras pesquisas sejam conduzidas utilizando a mesma temática, no intuito de comparar os resultados com outras Instituições Públicas do País. Também é importante a realização de estudos qualitativos com objetivo de investigar em profundidade como as chefias compreendem e realizam a avaliação de seus servidores em estágio probatório, bem como estudos que tentem construir e validar modelos que consigam explicar os impactos consequentes da socialização organizacional.

Destaca-se como limitações o fato de ser um caso único, o que impossibilita a generalização dos resultados para toda a população. Assinala-se ainda, a especificidade do tema da análise do estágio probatório como mecanismo de avaliação, pouco explorado na literatura e a diversidade e tamanho da população estudada. Como contribuições, este estudo deixa um legado teórico, ao avançar na explicação acerca das temáticas da socialização organizacional e estágio probatório, e também prático, ao propor ações de melhoria, que podem ser integradas as políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição pesquisada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. C. T.; PENHA, R.; RAMOS, H. R. Um estudo sobre a percepção de servidores públicos acerca do nível de socialização organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 38., Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

BORGES, L. O.; ROS, M. G.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001.

BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; OLIVEIRA, A. S. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.

BORGES, L. O.; SILVA, F. H. V. C.; MELO, S. L.; MARTINS, A. S. O. Socialização organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 264 - 279.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em 24 ago. 2016.

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

CHAVES, C. S. **Socialização Organizacional: O Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados**. 2003. 117 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial)–Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

DIEESE. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas 2005**. Estudos e pesquisas, ano 3, n. 22, agosto de 2006. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2006/estpesq22_plr.pdf>. Acessado em 15 out 2016.

EBY, L. T.; FREEMAN, D. M.; RUSCH, M. C.; LANCE, C. E. Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.72, p.463-483, 1999.

MODESTO, P. Estágio Probatório: Questões Controversas. **Revista Eletrônica de Direito de Estado**, Salvador, n. 10, p. 1-27, abr./jun. 2007.

MONTEIRO, M.B. **Estágio Probatório como Método de Avaliação do Servidor: Estudo de caso no Ministério Público Gaúcho**. 2010. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.