

Ana Carolina Mendes Barbosa Teixeira

**O PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES DO
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL: um estudo avaliativo**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Avaliação

Orientador: Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho

Rio de Janeiro
2016

T266p Teixeira, Ana Carolina Mendes Barbosa.
O programa de orientação e integração de novos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial: um estudo avaliativo / Ana Carolina Mendes Barbosa Teixeira. - 2016.
80 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho.
Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) -
Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2016.
Bibliografia: f. 68-71.

1. Avaliação – Rio de Janeiro (RJ). 2. Instituto Nacional da Propriedade Industrial – Avaliação. I. Orlando Filho, Ovídio. II. Título.

CDD 370

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB7/6298)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

ANA CAROLINA MENDES BARBOSA TEIXEIRA

**O PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES DO
INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL: um estudo avaliativo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Avaliação.

Aprovada em 28 de abril de 2016

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. OVÍDIO ORLANDO FILHO
Fundação Cesgranrio



Prof.ª Dr.ª MARIA BEATRIZ GOMES BETTENCOURT
Fundação Cesgranrio



Prof.ª Dr.ª RITA DE CÁSSIA PINHEIRO MACHADO
Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Dedico este trabalho a minha querida mãe
e ao meu querido e saudoso pai.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho, meu querido orientador, pelos conhecimentos transmitidos e estímulo ao longo de todo o trabalho. Pela competência acadêmica, atenção na orientação e por sempre confiar em mim.

Aos membros da banca, honrando-me com suas presenças, Prof^a. Dr.^a Maria Beatriz Gomes Bettencourt, da Fundação Cesgranrio e Prof^a. Dr.^a Rita de Cássia Pinheiro Machado, Coordenadora-Geral da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, dedicando tempo e atenção à dissertação.

À Prof^a. Dr.^a Ligia Gomes Elliot, Coordenadora do curso de Mestrado Profissional em Avaliação, da Fundação Cesgranrio, pela competência e disponibilidade na colaboração prestada para o aprimoramento deste trabalho.

Ao corpo docente do Mestrado Profissional em Avaliação, da Fundação Cesgranrio, pela competência e partilha de conhecimentos, que contribuíram para meu aperfeiçoamento acadêmico e desenvolvimento da dissertação.

Aos colegas da 8^a turma do Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio, pelos momentos de convívio, ajuda e incentivo no decorrer do curso.

Aos meus colegas e amigos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, em especial, a minha chefe Cristiane Maia e ao amigo Pedro Henrique, pelo incentivo à realização do curso, pelo apoio no trabalho quando das ausências por conta do mestrado e pela colaboração, por meio de suas experiências, para a elaboração da dissertação.

Aos profissionais da Fundação Cesgranrio, pelo auxílio atencioso e atendimento em todos os momentos do curso.

Ao meu namorado, Vinicius, obrigada pelo apoio, incentivo e compreensão.

Aos meus amigos que fizeram parte desse momento sempre me ajudando e incentivando.

Aos meus pais, Rita e João (*in memoriam*), por me ensinarem que estudar seria o melhor caminho. Obrigada pelo apoio incondicional por toda a minha vida.

RESUMO

O presente estudo teve por finalidade avaliar o Programa de Orientação e Integração de novos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial. O público-alvo foram os novos servidores, ingressantes no Instituto por meio do concurso público realizado em 2012, participantes do Programa ao longo dos três primeiros anos de trabalho na Autarquia. Trata-se, portanto, de um estudo avaliativo com abordagem centrada nos participantes, a partir de um olhar quantitativo e qualitativo. O estudo foi desenvolvido a partir da elaboração de um quadro de categorias e indicadores, tendo como base os objetivos do Programa de Orientação e Integração de novos servidores, que auxiliaram na construção dos instrumentos utilizados no estudo. Os dados foram coletados por meio da análise de questionários respondidos por servidores participantes do Programa e de entrevistas realizadas com chefes do Instituto. A avaliação teve como intuito propiciar conhecimento acerca da satisfação dos novos servidores com o Programa de orientação e integração, identificando os pontos fortes e aqueles a melhorar, de modo a contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão de competências na Autarquia. No que concerne aos resultados, pode-se inferir que os servidores estão satisfeitos com o Programa de Orientação e Integração de novos servidores, mas indicaram diversos aspectos que podem ser melhorados, entre eles pode-se destacar a comunicação acerca das etapas do Programa e a integração entre servidores de unidades diferentes.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão de Competências. Socialização.

ABSTRACT

The study aimed to evaluate the Orientation and Integration of New Servers Program of the National Institute of Industrial Property. The target audience were new servers entering the Institute through the public tender held in 2012, participants in the program over the first three years of work in the Institution. Therefore, it is an evaluative study with a participant-centered approach, from a quantitative and qualitative view. The study was developed from the elaboration of a framework of categories and indicators, based on the objectives of the Orientation and Integration of New Servers Program, which assisted in the construction of instruments used in the study. Data were collected through the analysis of questionnaires completed by the Program's participants and interviews with the Institute's leaders. The evaluation was intended to provide knowledge about the satisfaction of new servers with the orientation and integration program, identifying strengths and aspects to be improved, in order to contribute to the enhancement of human resources skills management in the autarchy. Regarding the results, it can be inferred that the servers are satisfied with the Orientation and Integration of New Servers Program, but indicated several aspects that can be improved, highlighting among them communication about the stages of the program and the integration between different unit's servers.

Keywords: Evaluation. Skills management. Socialization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Quadro de Categorias, indicadores e itens do questionário.....	31
Quadro 2	Nível de atendimento da avaliação na Categoria Orientação.....	64
Quadro 3	Nível de atendimento da avaliação na Categoria Integração.....	65
Quadro 4	Nível de atendimento da avaliação na Categoria Correta Lotação.....	65
Quadro 5	Nível de atendimento da avaliação na Categoria Motivação.....	65
Quadro 6	Nível de atendimento da avaliação na Categoria Capacitação.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Respondentes por faixa etária e escolaridade.....	44
Tabela 2	Concordância com aspectos da avaliação – Orientação.....	45
Tabela 3	Concordância com aspectos da avaliação – Integração.....	49
Tabela 4	Concordância com aspectos da avaliação – Correta Lotação.....	50
Tabela 5	Concordância com aspectos da avaliação – Motivação.....	51
Tabela 6	Concordância com aspectos da avaliação – Capacitação.....	53
Tabela 7	Grau de satisfação em relação ao PROINS.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BFP	Bateria Fatorial de Personalidade
CETEC	Centro de Educação Corporativa
CGRH	Coordenação-Geral de Recursos Humanos
CPS	Escala de Personalidade de Comrey
DICAD	Divisão de Carreira e Desempenho de Recursos Humanos
DISAO	Divisão de Saúde Ocupacional
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PROAMB	Programa de Ambientação e Formação de Novos Servidores
PROINS	Programa de Orientação e Integração de novos servidores

SUMÁRIO

1	O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL E SEU PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES	13
1.1	ORIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES.....	15
1.2	OBJETIVO, JUSTIFICATIVA DO ESTUDO E QUESTÃO AVALIATIVA.....	19
2	O PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES DO INPI.....	21
2.1	CONTEXTUALIZANDO O PROINS.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	ABORDAGEM AVALIATIVA.....	27
3.2	A AVALIADORA E O OBJETO DO ESTUDO.....	29
3.3	INSTRUMENTOS: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO.....	30
3.3.1	Construção do quadro de categorias, indicadores e itens do questionário.....	31
3.3.2	Elaboração e aplicação dos instrumentos para coleta de dados	32
3.3.2.1	As investigações bibliográfica e documental.....	32
3.3.2.2	O grupo focal.....	34
3.3.2.3	O questionário.....	36
3.3.2.4	As entrevistas.....	38
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	41
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
4.1	RESULTADOS DO GRUPO FOCAL.....	42
4.2	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	43
4.2.1	Perfil dos Respondentes.....	44
4.2.2	Concordância em relação às Categorias do Quadro de Critérios da avaliação.....	45
4.2.3	Grau de satisfação em relação ao PROINS.....	54
4.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	54
4.3.1	Desenvolvimento das entrevistas.....	54
4.3.1.1	<i>Questão sobre a satisfação quanto à lotação do servidor na unidade</i>	<i>55</i>
4.3.1.2	<i>Questão sobre a satisfação quanto à integração do servidor em relação às atividades.....</i>	<i>56</i>
4.3.1.3	<i>Questão sobre a satisfação quanto à integração do servidor em relação à equipe.....</i>	<i>56</i>
4.3.1.4	<i>Questão sobre a satisfação quanto à integração do servidor em relação às chefias.....</i>	<i>57</i>
4.3.1.5	<i>Questão sobre a contribuição do PROAMB para o entendimento e a realização das práticas profissionais.....</i>	<i>57</i>
4.3.1.6	<i>Questão sobre a contribuição do PROINS em relação à integração dos novos servidores.....</i>	<i>58</i>
4.3.1.7	<i>Questão sobre a contribuição do PROINS para a correta lotação dos novos servidores.....</i>	<i>59</i>

4.3.1.8	<i>Questão sobre a contribuição do PROINS em relação à motivação dos novos servidores para o exercício de suas funções.....</i>	59
4.3.1.9	<i>Questão sobre a contribuição da capacitação provida pelo PROINS para o bom desenvolvimento do trabalho dos novos servidores.....</i>	60
4.3.1.10	<i>Grau de satisfação em relação ao PROINS.....</i>	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
5.1	CONCLUSÕES.....	61
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	66
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE A – Reunião do Grupo Focal.....	73
	APÊNDICE B – Questionário de Avaliação do Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores (PROINS).....	74
	APÊNDICE C – Entrevistas com os chefes.....	78

1 O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL E SEU PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), contexto no qual se realizou este estudo, foi criado pela Lei nº 5.648/1970 (BRASIL, 1970). Trata-se de uma Autarquia Federal responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade industrial. Seus serviços são concretizados no campo da economia do conhecimento, objetivando o registro de novas tecnologias e soluções técnicas para problemas já existentes. Sua natureza e finalidades estão expostas no Art. 1º, Capítulo I de seu Regimento Interno que discrimina:

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI [...] tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial, conforme a legislação em vigor, e especificamente:

- I. registrar os contratos que impliquem transferência de tecnologia, contratos de franquia e similares para produzirem efeitos em relação a terceiros;
- II. registrar os programas de computador de acordo com a legislação em vigor;
- III. desenvolver ações objetivando promover a disseminação da cultura da propriedade industrial; e
- IV. cadastrar os agentes da propriedade industrial para fins de regular esta atividade, no que concerne à representatividade perante o INPI (BRASIL, 2013).

A Autarquia possui um corpo funcional cujas carreiras são regidas pela Lei nº 11.355/2006¹ (BRASIL, 2006b). As carreiras dos servidores são compostas por cargos de provimento efetivo, conforme prevê a Lei nº 8.112/1990² (BRASIL, 1990). Em sua política de recursos humanos, o Instituto possui um modelo de gestão por competências nos moldes do Decreto-lei nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), que institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa política possui as finalidades de: (i) melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos

¹ Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do INPI (BRASIL, 2006b).

² Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) desenvolver permanentemente o servidor público; (iii) adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; (iv) divulgar e gerenciar as ações de capacitação; e, (v) racionalizar os gastos com capacitação de pessoal.

Como forma de cumprir o disposto no referido Decreto, o INPI contempla um conjunto de ações de capacitação continuada por meio da oferta regular de cursos internos, externos, programas de desenvolvimento gerenciais e de equipes que possibilitam o aprimoramento profissional, técnico, comportamental e gerencial ao longo da vida funcional do servidor.

Assim como as demais autarquias, órgãos e entidades públicas federais, o processo de captação de pessoas e renovação do quadro funcional do INPI é realizado por meio de concurso público. Cabe destacar que quando uma organização do setor público realiza um concurso público e empossa um novo servidor, espera-se que o mesmo contribua para manter, ou mesmo aumentar, os índices de eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Esse fato não corresponde necessariamente a lucro, e sim visa a uma melhor prestação de serviços à sociedade. Assim, no setor público, tal ênfase ganha uma conotação ética de preocupação com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão.

Embora esse mecanismo de seleção seja um instrumento de exercício democrático, resguardando o princípio de isonomia preconizado na Constituição Federal (BRASIL, 1988), baseia-se, principalmente, no critério de conhecimento técnico. Esse critério impede que as organizações públicas utilizem parâmetros baseados em habilidades interpessoais para a escolha de seus servidores, prática amplamente utilizada na iniciativa privada e que garante, minimamente, que os empregados de determinada empresa detenham o perfil desejado pela mesma. Por conta disso, o seu quadro funcional acaba sendo diverso em experiência profissional e formação acadêmica, o que, por um lado, proporciona a multidisciplinaridade e a promoção de mudanças inovadoras, mas, por outro, gera a necessidade de orientação comportamental, principalmente, no primeiro ano do servidor na Instituição.

1.1 ORIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES

A partir da entrada em vigor de instrumentos legais como a já citada Lei nº 11.355 (BRASIL, 2006b) que rege as carreiras dos corpos funcionais das autarquias e do Decreto nº 5.707 da Presidência da República (BRASIL, 2006a) que instituiu a política nacional de desenvolvimento de pessoal das citadas instituições federais, o serviço público despertou para a importância dos recursos humanos em todos os segmentos dos processos de trabalho.

Assim sendo, foram incluídos, também, a inteligência emocional, a criatividade, a capacidade interativa, a velocidade das informações, bem como as diversas formas de adaptação às novas situações como importantes parâmetros a serem considerados no processo de integração e socialização de novos servidores recém-admitidos, em função de suas aprovações em processos seletivos públicos.

Nesse sentido, uma forma de incentivar o servidor público para ser mais do que apenas um prestador de serviços é estimulá-lo, por meio de sua satisfação pessoal, em relação ao ambiente de trabalho. Muito além de aprender a tarefa a ser executada, o profissional deve conhecer a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos e a cultura da instituição na qual está se inserindo. São esses fatores que determinam onde ele se encontra e para quais rumos, direções e resultados seus esforços devem ser direcionados.

Este processo, denominado socialização organizacional, consiste no modo “[...] como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se da maneira adequada às expectativas da organização [...]” (CHIAVENATO, 2010, p. 181).

De tal modo, o processo de socialização organizacional é considerado como necessário, pois proporciona para o novo membro da organização a redução da imprecisão de papéis, aumentando sua sensação de segurança. Já para a equipe ou organização, este processo cria uma uniformidade comportamental entre seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento, a colaboração e a redução do potencial de conflito. Trata-se, portanto, de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional (GONTIJO, 2005).

Os termos integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de recém-chegados, iniciantes ou novos servidores das organizações, são alguns dos nomes mais utilizados para o processo de socialização organizacional. Conforme

sustentam Fleury (1990) e Lacombe (2005), nesse processo de socialização os novos participantes aprendem, de forma intensiva, atitudes e comportamentos adequados e esperados no desempenho de suas funções na organização.

Os programas de socialização visam, principalmente: diminuir a ansiedade das pessoas, que pode ocasionar falhas no desenvolvimento do trabalho; reduzir o *turnover*³, geralmente elevado na etapa inicial do trabalho; diminuir o tempo necessário para que o novo servidor conheça a organização, o trabalho e os colegas; e deixar claro o que se espera dele, fazendo com que o mesmo tenha expectativas reais do que a organização pode lhe proporcionar em termos de desenvolvimento e valores (CHIAVENATO, 1999).

Ressalta-se que o *turnover* faz parte da rotina de qualquer tipo de organização saudável. Esse fenômeno pode ocorrer tanto em uma taxa pequena de entradas e saídas de pessoas, o que gera uma rotatividade denominada vegetativa, considerada como normal e mesmo benéfica para a organização, quanto em níveis elevados, se tornando, dessa forma, em um fator de prejuízo (NASCIMENTO et al., 2012). Assim, deve ser considerado que taxas elevadas de *turnover* trazem a reboque, via de regra, o aumento nos custos da organização, pois geram a necessidade de realização de novos processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos servidores. Esse fato torna-se mais relevante, principalmente, se for considerada uma organização possuidora de atividades técnicas que apresentem elevado nível de complexidade nos serviços que desenvolvem. Uma taxa elevada de *turnover* pode significar que algo não “caminha bem” na gestão de pessoas da organização, ou mesmo nos processos utilizados para selecionarem, orientarem e integrarem novos funcionários para o trabalho na mesma (ROBBINS, 2005).

Percebe-se dessa forma que, os processos de orientação e de integração, componentes dos programas de socialização, proporcionam ao novo colaborador o sentimento de ser aceito e a compreensão sobre o funcionamento da empresa, setor ou órgão ao qual está se integrando. Proporcionam, também, condições para que o mesmo apresente um comportamento adequado no espaço de trabalho e

³ *Turnover* é uma palavra de origem inglesa que significa “renovação” e no ramo dos Recursos Humanos (RH) é empregada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio em uma organização, ou seja, é a medição da rotatividade de pessoal na empresa (NASCIMENTO et al., 2012).

conhecimento da visão, missão, cultura e objetivos constituintes da organização. Sua implementação significa, muitas vezes, elevados custos para a organização.

Segundo Lacombe (2005), a integração consiste em informar ao novo empregado sobre os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos com a empresa. Os programas de integração se constituem, então, no principal método de aculturação dos novos funcionários às práticas correntes na empresa.

Na concepção de Chiavenato (2010), as instituições utilizam atividades de inicialização e aculturação social na tentativa de suprimir antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser minimizados no comportamento do recém-admitido. Essas atividades constituem uma etapa crucial no estabelecimento de uma boa relação a longo prazo entre indivíduo e organização, por significar a adaptação da pessoa à cultura organizacional, representando “[...] o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 172), além de se constituir em “[...] um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir” (CHIAVENATO, 2010, p. 173).

Chiavenato (2010, p. 176) cita, também, outros elementos que fazem parte da cultura e que devem ser considerados em um processo de socialização:

- O cotidiano do comportamento observável: como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
- As normas: ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
- Os valores dominantes: defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
- A filosofia administrativa: que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- As regras do jogo: como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
- O clima organizacional: os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

O objetivo do processo de socialização deve ser facilitar esse ajustamento entre cultura organizacional e o recém-admitido, considerando que a adaptação é mútua: o indivíduo aceita e adapta seu comportamento às expectativas e necessidades da organização, ao mesmo tempo em que esta acolhe um novo olhar sobre si e as ideias inovadoras oriundas do novo profissional (CHIAVENATO, 2010).

Tocchio (2010) corrobora com o pensamento de que, para ter um funcionário motivado, comprometido com o trabalho e com os resultados da empresa, é necessário que ele seja bem recebido, acolhido e, principalmente, bem informado. Ele deve ser integrado na organização e não somente ser colocado nela. Um profissional que se sente acolhido, orientado e responsabilizado tende a sentir-se motivado e trabalha melhor.

É relevante se destacar que o tipo de trabalho executado dentro das organizações exerce influência em relação à motivação e satisfação pessoal. Por outro lado, o desajuste funcional, causado pela falta de vocação, ou prazer pelo que se faz ou pratica, pode causar desinteresse, estresse, fadiga e sensação de inutilidade nas pessoas (PERDIGÃO et al., 2012). Dessa forma, ao se identificar a ocorrência de desajuste funcional nos quadros de servidores das organizações, cabe aos setores de gestão de pessoas identificar suas possíveis causas, procurando intervir no sentido de eliminar ou diminuir os efeitos do problema de modo a ajudar tanto as pessoas quanto as organizações. Assim sendo, “[...] se faz necessário avaliar constantemente o nível de satisfação dos colaboradores das empresas, para que haja o monitoramento dos problemas a fim de evitar perdas na qualidade e na produtividade de todo o processo operacional” (PERDIGÃO et al., 2012, p. 3).

Dessa maneira, pode-se inferir a importância de acompanhar a inserção dos novos servidores em suas futuras unidades de trabalho como uma prática institucional formalizada. A relevância desse acompanhamento se demonstra, principalmente, considerando-se que, por meio de um concurso público, há sempre a possibilidade de ocorrer a entrada de centenas de novas pessoas de uma só vez, situação revestida de complexidade e com potencial de geração de conflitos e formação de relacionamentos disfuncionais.

Objetivando realizar um processo de integração e orientação de seus novos servidores nas atividades profissionais desenvolvidas em seu âmbito de atuação, o

INPI instituiu o Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores (PROINS).

A Portaria que instituiu o Programa foi a de nº 527/2010, de 21 de outubro de 2010, sendo, posteriormente revogada pela atual Portaria INPI nº 114/2015 (BRASIL, 2015), de 9 de abril de 2015, que dispõe sobre o PROINS - Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, e dá outras providências referentes a sua implantação no Instituto.

A primeira edição do Programa teve seu início em 2010 e seu término em 2012, tendo como público-alvo os servidores aprovados em concurso público realizado no mesmo ano. A segunda edição do PROINS ainda está ocorrendo com os servidores ingressantes, selecionados por meio de concurso público realizado em 2012, sendo iniciado no mês de junho de 2013 e com término previsto para o mês de junho de 2016. Esta edição contou com a participação de 223 servidores, ingressantes por meio do concurso público realizado em 2012. Quando este estudo foi desenvolvido, 03 servidores estavam de licença médica e 34 servidores já haviam pedido desligamento do Instituto, sendo que 29 deles por motivo de aprovação em outro concurso público. Portanto, infere-se que a taxa de *turnover* do Instituto é bastante significativa, necessitando ter sua causa conhecida, o que pode ser conseguido por meio de um estudo avaliativo.

1.2 OBJETIVO, JUSTIFICATIVA DO ESTUDO E QUESTÃO AVALIATIVA

A partir do exposto, o presente estudo tem por objetivo avaliar o PROINS na perspectiva de seus participantes, se destinando a julgar o seu valor, tendo também a pretensão de apontar possíveis problemas ou oportunidades não detectadas. Dessa forma, pretendeu-se identificar os pontos fortes e aqueles a melhorar no Programa desenvolvido no INPI, de modo a contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas do Instituto.

De tal modo, além de conhecer a visão dos novos servidores acerca do Programa, é essencial que se possa constatar as possíveis forças e fraquezas por meio de uma representação atual do processo de orientação e integração de novos servidores, a fim de possibilitar ações de melhoria e correções.

Considera-se, então, que avaliar a satisfação dos servidores ingressantes no INPI, apreciando os fatores que a influenciam, é assunto relevante que vem

despertando interesse no Instituto. Portanto, espera-se que as conclusões deste estudo avaliativo contribuam para a melhoria da qualidade dos processos relativos à gestão de pessoas no âmbito do INPI.

Para nortear os caminhos que foram percorridos no sentido de alcançar o objetivo proposto, foi necessário conhecer aspectos e peculiaridades referentes aos objetivos do Programa. Assim, procurou-se, neste estudo, responder às seguintes questões avaliativas:

1) Em que medida, as orientações oferecidas no PROINS contribuíram para o entendimento, o desenvolvimento e a realização das práticas profissionais no âmbito do INPI?

2) Em que medida, o PROINS contribuiu para a adequada lotação dos novos servidores, potencializando a integração destes no Instituto e os estimulou para o exercício de suas funções?

2 O PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES DO INPI

Considerando a Portaria INPI nº 114/15 (BRASIL, 2015), o PROINS foi projetado pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), juntamente com as equipes da Divisão de Carreira e Desempenho de Recursos Humanos (DICAD), do Centro de Educação Corporativa (CETEC) e da Divisão de Saúde Ocupacional (DISAO) do INPI. A sua implementação foi acolhida pela Presidência do INPI em 2010, por meio da publicação de uma normativa interna que o instituiu. A finalidade de sua implantação, que ficou a cargo da Divisão de Carreira e Desempenho de Recursos Humanos, foi permitir uma melhor lotação, integração e desenvolvimento dos servidores em estágio probatório, contribuindo para a melhoria do desempenho dos novos servidores e do ambiente organizacional.

Antes da implementação do PROINS, o INPI passava por um período de transformações causadas pelo aumento das atividades que desenvolvia, tanto em quantidade quanto em nível de sofisticação técnica. Esses fatos levaram o Instituto a contratar novos servidores por meio de concursos públicos realizados nos anos de 2002, 2004 e 2006. Com isso, o corpo funcional do Instituto teve um significativo aumento, tendo passado de 400 servidores no final de 2004 para, aproximadamente, 1000 servidores no final de 2006. Atualmente, o número de servidores do INPI decresceu, devido principalmente às aposentadorias, tendo 944 profissionais lotados em seu quadro de servidores.

Observa-se que no processo de implantação do Programa ocorreram diversas reuniões com os gestores que participariam da sua realização, cuja finalidade principal foi a apresentação da ideia, dos objetivos, da forma de execução e, especialmente, dos possíveis ganhos na gestão das unidades contempladas para receber novos servidores. Destaca-se, também, que a divulgação do Programa aos novos servidores é feita logo no primeiro dia de exercício no INPI, quando são recepcionados pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos e passam por um período de capacitação e ambientação, de aproximadamente 1 ano, com algumas unidades e atividades da Instituição.

Cabe ressaltar que, a partir de 2004, os novos servidores aprovados em concurso público para o INPI participavam do Programa de Ambientação de Novos Servidores, que consistia em um conjunto de palestras expositivas em que o Instituto e seus setores eram apresentados aos recém ingressos. Os novos servidores, ao

final da ambientação, indicavam três unidades de interesse para lotação. Simultaneamente, os servidores atuantes na Coordenação-Geral de Recursos Humanos analisavam o currículo de cada novo servidor, procurando unir, na medida do possível, o perfil das vagas em aberto, definidas pela direção do Instituto, com a formação acadêmica e experiência profissional descritas nos respectivos currículos. Nesse processo, eram também consideradas as preferências de lotação definidas por cada servidor. Com esses subsídios, observando o interesse institucional como critério principal, o Coordenador-Geral de Recursos Humanos do INPI passava a estabelecer a lotação inicial de cada novo servidor no Órgão.

Após a estratégia, foi identificada que uma parcela dos servidores recém lotados em suas respectivas unidades, prematuramente, começou a enfrentar dificuldades no desenvolvimento de suas atividades nos meses que se seguiram. Ficou evidenciada a falta de adaptação destes em suas unidades de lotação, que acabou sendo causada pela insatisfação com o trabalho a ser desenvolvido, ou por problemas de relacionamento com outros membros da equipe. Tal fato também gerou insatisfação nas chefias de tais servidores, pois não tiveram suas expectativas e, em alguns casos, necessidades atendidas.

Em decorrência disso, vários servidores ingressaram com solicitações formais de remoção de unidade durante o período de estágio probatório⁴, o que fez com que a Divisão de Carreira e Desempenho de Recursos Humanos, unidade também ligada à Coordenação-Geral de Recursos Humanos, tivesse que tratar esses casos de maneira individualizada. Em virtude da natureza do problema apresentado por cada um, em alguns casos, a remoção solicitada era efetivada, o que provocava a descontinuidade no processo de desenvolvimento desses novos servidores. Neste ponto, cabe destacar que, ao serem lotados em determinado setor da Instituição, eles recebem todo um treinamento planejado, além de investimentos em capacitação voltados para os serviços especializados da unidade em que eram inicialmente lotados.

Para mitigar a situação descrita acima, o INPI em observância ao determinado nos instrumentos legais já citados e:

⁴ Estágio probatório é o período de três anos pelo qual um servidor público concursado de provimento efetivo passa por um processo de avaliação no cargo.

CONSIDERANDO a necessidade de implementar medidas que subsidiem a correta lotação e acompanhamento do processo de integração dos novos servidores ao corpo funcional do INPI;

CONSIDERANDO que a lotação, bem como o processo de integração ao corpo funcional do INPI envolvem o conhecimento das competências e características pessoais e profissionais de cada servidor, de modo a promover melhor adequação dos servidores às atribuições inerentes a cada cargo e às atribuições das unidades institucionais; e,

CONSIDERANDO que o conhecimento dos perfis de cada servidor possibilitará que a Administração promova ações visando o desenvolvimento do servidor na carreira, conferindo ao mesmo, amplas condições para um melhor desempenho de suas atribuições. (BRASIL, 2015).

instituiu o PROINS com a finalidade de implementar as necessárias medidas que pudessem subsidiar a correta lotação e acompanhamento do processo de integração dos novos servidores da Autarquia. Ademais, esse Programa representa uma estratégia na qual as ações de capacitação realizadas favorecem ao surgimento de um contexto de aprendizagem e estímulo à motivação dos profissionais recém-ingressos. Com isso, procura-se garantir que esses profissionais tenham seus conhecimentos aprimorados por meio de práticas que contribuam para a melhoria do ambiente de trabalho, a motivação das pessoas e, conseqüentemente, a qualidade daquilo que é produzido em termos de serviços realizados.

2.1 CONTEXTUALIZANDO O PROINS

O PROINS tem por finalidade permitir a melhor lotação, integração e desenvolvimento dos servidores durante o estágio probatório, a partir do mapeamento do perfil de competências/características desses profissionais, contribuindo assim para a melhoria do desempenho e do ambiente organizacional.

De acordo com o artigo 3º, da Portaria INPI nº 114/15, (BRASIL, 2015), os procedimentos a serem executados durante a execução do Programa poderão abranger: realização de entrevistas individuais/grupos e chefias; realização de dinâmicas; aplicação de questionários e testes; elaboração de planos e ações de treinamento e desenvolvimento; e, realização de avaliação de resultados.

O público-alvo da iniciativa, aqueles que são afetados diretamente pelo Programa, são os novos servidores ingressantes por meio de concurso público. Estes recebem o acompanhamento do Programa durante os três primeiros anos de

trabalho, que é o período do estágio probatório. Na categoria do público indiretamente afetado pelo Programa estão as chefias e equipes de trabalho das unidades que recebem os novos servidores, o que afeta o Instituto como um todo, e conseqüentemente, seus usuários. Cabe ressaltar que o Programa se divide em duas etapas destacadas a seguir.

A primeira etapa é instituída com a realização do mapeamento dos perfis de competências do seu público-alvo, elaborado por equipe de psicólogas que atuam na Divisão de Saúde Ocupacional. Essa etapa consiste em levantar as características comportamentais de cada servidor, visando a identificar a unidade, de acordo com as vagas em aberto, mais compatível com os perfis levantados, de forma a promover uma lotação acertada.

Para o levantamento de perfis, as psicólogas realizam os testes Palográfico⁵, Bateria Fatorial de Personalidade (BFP)⁶ e Escala de Personalidade de Comrey (CPS)⁷, além de uma redação e entrevistas com cada servidor. Ao final do processo, todos os servidores recebem *feedbacks* individuais dos perfis avaliados, na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais. Em paralelo, a equipe da Divisão de Carreira e Desempenho analisa o currículo de cada servidor recém ingressado.

Com os resultados das duas análises, são realizadas reuniões com todas as Diretorias do Instituto, a fim de conhecer os perfis das chefias que recepcionarão os novos servidores e os aspectos relevantes das atividades a serem desempenhadas pelos mesmos. Essas inovações no processo se destinam a subsidiar, de forma inequívoca, as definições de lotação efetuadas pelo Coordenador-Geral de Recursos Humanos, face a sua abrangência, aplicabilidade e transparência.

Na segunda etapa são realizadas reuniões conjuntas com os novos servidores, promovidas pela Divisão de Carreira e Desempenho em conjunto com as psicólogas da Divisão de Saúde Ocupacional, com o objetivo de proporcionar uma maior integração entre eles, apresentar os procedimentos e a sistemática da

⁵ O Teste Palográfico (PLG) é uma técnica expressiva de avaliação da personalidade muito utilizada em processos de seleção de pessoal, psicodiagnóstico, consultorias, psicotécnicos, entre outros.

⁶ Bateria Fatorial de Personalidade (BFP) é um instrumento psicológico construído para a avaliação da personalidade a partir do modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF), que inclui as dimensões extroversão, socialização, realização, neuroticismo e abertura a experiências.

⁷ Instrumento utilizado para medir e explicar as principais características da personalidade dos indivíduos em oito dimensões: Confiança e Atitude Defensiva; Ordem e Falta de Compulsão; Conformidade Social e Rebeldia; Atividade e Passividade; Estabilidade e Instabilidade Emocional; Extroversão e Introversão; Masculinidade e Feminilidade; Empatia e Egocentrismo.

avaliação de desempenho de estágio probatório, além de orientá-los para receber o *feedback* de suas chefias.

Cada um desses encontros é voltado para um tema específico, pensado e desenvolvido previamente pelas equipes das divisões responsáveis. Os temas devem, necessariamente, ter familiaridade com o público-alvo e com os objetivos de integração, desenvolvimento e comprometimento destes servidores. Como estratégia de comunicação e sensibilização interna, são divulgados comunicados a todo o Instituto, contendo informações gerais sobre o Programa e a importância da participação dos novos servidores.

As reuniões também servem para que o grupo responda a uma pesquisa relativa as suas percepções a respeito do Instituto em dois momentos distintos: após completarem um ano e quando completam dois anos e meio de trabalho. Esses períodos coincidem com as avaliações de desempenho de estágio probatório para fins de estabilidade, tema bastante abordado durante as reuniões por ser uma preocupação tanto do Instituto quanto dos servidores envolvidos. O questionário utilizado na pesquisa é do tipo fechado, composto por 10 questões, onde busca-se identificar as impressões dos novos servidores acerca de cinco interações: Tarefa, Equipe, Chefia Imediata, Servidor e Instituto como um todo.

Tais reuniões são consideradas relevantes, visto que, por meio delas, pode-se fazer um acompanhamento sistemático dos grupos de servidores que se encontram em estágio probatório, sendo identificadas suas percepções acerca das interações supracitadas, de seus níveis de motivação, além da integração entre eles próprios e entre eles e os membros das suas respectivas unidades de lotação.

Após as duas etapas iniciais é realizado o trabalho de compilação dos dados coletados na pesquisa pela Divisão de Carreira e Desempenho de Recursos Humanos e a elaboração e divulgação a todos os servidores do Instituto de um relatório contendo todas as informações apuradas nas reuniões, além das análises acerca da pesquisa.

O Diretor e cada Coordenador-Geral recebem um relatório específico, contendo o histórico do Programa e da reunião e as análises das respostas fornecidas pelos servidores lotados naquela Diretoria ou Coordenação. Ao Presidente do Instituto é enviado um relatório completo, contendo informações sobre todos os servidores participantes. Tais relatórios contêm também sugestões de ações desenvolvidas pela equipe de Recursos Humanos, a partir do resultado da

pesquisa, para os respectivos gestores das unidades, visando a promover um clima organizacional mais agradável para todos.

Cabe acrescentar que ao longo dos três anos de estágio probatório, os novos servidores participam também do Programa de Ambientação e Formação de Novos Servidores (PROAMB), que integra o PROINS, realizado pelo Centro de Educação Corporativa do Instituto. Cabe a este desenvolver as ações de capacitação dos servidores e orientar às respectivas chefias quanto a possíveis ações necessárias ao treinamento dos mesmos.

O PROAMB tem como objetivos: proporcionar uma formação inicial a seu novo corpo funcional, de modo a familiarizá-los com a missão da Autarquia e a finalidade do trabalho; apresentar os principais conteúdos e ferramentas que serão requeridos no desempenho das atribuições de cada cargo; e, desenvolver as competências necessárias ao efetivo desempenho das atividades atinentes a cada cargo. Além disso, objetiva também, nivelar os conhecimentos dos servidores de diferentes origens e formações, a respeito do serviço público e, especialmente, do campo de atuação do INPI, já que muitos desconhecem suas particularidades.

O PROAMB contempla, além da transferência de informações sobre a estrutura organizacional do INPI e de direitos e deveres do servidor, um curso de formação específico para as carreiras (Analista, Técnicos, Pesquisadores e Tecnologistas) do Instituto. Esse Programa é desenvolvido por meio de estratégias de ensino-aprendizagem variadas, tais como: palestras, aulas expositivas, cursos *on-line*, visitas técnicas, debates sobre temas atuais, apresentações das unidades e campos de atuação no órgão, além da técnica *on the job*⁸, que visa favorecer a troca de experiências e a assimilação do trabalho a ser desempenhado de maneira prática, dentre outras atividades.

É importante destacar que o PROINS não se restringe à realização das reuniões em períodos pontuais. O mesmo consiste no acompanhamento dos referidos servidores durante os três anos de estágio probatório, tanto no que se refere à sua integração e ao seu desenvolvimento, quanto ao seu desempenho, e até quanto ao seu bem-estar físico e mental, a partir do acompanhamento médico e psicológico realizado continuamente.

⁸ O treinamento *on-the-job*, também referenciado como instrução direta, tem lugar no próprio ambiente de trabalho, este tipo de aprendizagem ocorre quando alguém que conheça como desempenhar uma tarefa demonstra a outro como realizá-la. Ou seja, é um treinamento um-para-um.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo.

3.1 ABORDAGEM AVALIATIVA

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, foi privilegiada a abordagem centrada nos participantes. De acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), neste tipo de abordagem, o avaliador descreve os valores e as necessidades dos indivíduos ou grupo de indivíduos atendidos por determinado programa, medindo e ajuizando essa multiplicidade de julgamentos e critérios.

Desse modo, o que é considerado como sendo melhor, encontra-se dependente dos valores e perspectivas dos indivíduos ou grupos que estejam julgando o fenômeno considerado. Quando há o envolvimento de “[...] participantes na determinação dos limites da avaliação, os avaliadores desempenham uma importante função educativa, criando uma equipe de programa mais bem informada” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 225).

Esse tipo de abordagem possui como uma de suas principais características o fato de destacar o elemento humano, orientando “[...] a atenção do avaliador para as necessidades daqueles para quem a avaliação está sendo feita e enfatiza a importância de um objeto ambicioso: ver o programa de diferentes pontos de vistas” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 240). Na perspectiva destes autores, de modo geral, os avaliadores que se utilizam desse tipo de abordagem nos processos avaliativos que conduzem, costumam elaborar relatórios descritivos do programa avaliado, descrevendo o programa vividamente, posicionando-o em um contexto mais amplo no qual atua.

Para os mesmos autores, também de modo geral, as avaliações que utilizam essa abordagem possuem diversas características. São dependentes do raciocínio indutivo, isto é: “a compreensão de um problema, evento ou processo deriva da observação e descoberta feitas no ambiente do programa. A compreensão que vem à tona, não é o produto final de um plano de estudo ordenado antes de a avaliação ser feita” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 226). São utilizados dados diversos, ou seja, “A compreensão decorre da assimilação de um grande número de fontes. São usadas representações subjetivas e objetivas, qualitativas e

quantitativas dos fenômenos que estão sendo avaliados” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 227). Não são seguidos planos padronizados, ou seja, “O processo de avaliação evolui à medida que os participantes ganham experiência na atividade” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 227). O desenvolvimento da avaliação deve levar em consideração a predisposição de pensamento de cada indivíduo a respeito do fenômeno estudado, devendo-se ter a compreensão profunda dos aspectos específicos com todas as suas influências contextuais. As realidades devem ser representadas em toda a sua multiplicidade e complexidade, isto é, deve-se levar em consideração que “as pessoas veem as coisas e as interpretam de forma diferente. Ninguém sabe tudo que acontece numa escola nem no programa mais diminuto. E nenhuma perspectiva é aceita como verdade” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 227). O avaliador deve ter como uma de suas tarefas fundamentais perceber as distintas realidades existentes no contexto avaliado e expressá-las sem prejudicar a complexidade do programa.

De modo geral, os estudiosos do campo da avaliação veem essa abordagem como de grande complexidade e procuram refletir o fenômeno investigado de modo o mais cuidadoso possível para que todos os envolvidos nos processos avaliativos tenham condições de aprender com ela.

De fato, como asseguram Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 242), os avaliadores que privilegiam essa abordagem em seus estudos avaliativos necessitam ter a devida cautela nas conclusões e interpretações que formulam, pois, a maior parte dos resultados encontrados “[...] pode ser considerada como fatos ancorados nos contextos sobre o qual se quis basear – e depois testar – generalizações experimentais”.

Observa-se que este estudo deve ser entendido, também, como uma avaliação somativa já que seus resultados fornecem aos gestores dados para decisão, e formativa já que os resultados vão fornecer dados que poderão ser usados para que sejam introduzidas melhorias no Programa, quando o mesmo for novamente aplicado.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) sustentados em pensamento de Scriven (1967 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), distinguem o papel formativo e somativo das avaliações, da seguinte forma: a avaliação formativa se destina a fornecer informações úteis às equipes do projeto ou programa para

melhoria e correção do objeto avaliado. Já a avaliação somativa se destina a dar ao público consumidor, gestores e financiadores dados para tomada de decisões.

Entretanto, também segundo Scriven (1991 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), nem sempre é fácil distinguir, na prática, a avaliação formativa da somativa. O autor reconhece que elas podem estar entrelaçadas quando um programa continua depois de uma avaliação somativa e os resultados da avaliação são usados para melhoria do programa ou projeto, como em uma avaliação formativa.

No presente estudo avaliativo, são utilizados aspectos relacionados à abordagem “orientada para tomada de decisões”, considerando o enfoque dado por Patton (1986) que criou um modelo centrado na utilização⁹. Esse modelo pode ser também definido como um tipo de abordagem centrada na tomada de decisões.

Patton (1986) sustenta que o primeiro passo da avaliação é o processo de identificação e organização das pessoas que atuam de forma relevantes no processo de tomada de decisões e que são beneficiárias das informações. A abordagem orientada para tomada de decisões tem se mostrado de grande utilidade na orientação de gestores durante o planejamento, a operação e a revisão de programas. Do mesmo modo, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 160) interpretam que a abordagem destaca o uso oportuno do *feedback* daqueles responsáveis por tomarem as decisões, de forma que o programa não fique indiferente às necessidades, recursos, desdobramentos e consequências de intervenções feitas.

3.2 A AVALIADORA E O OBJETO DO ESTUDO

Mills (1965) e Bogdan e Biklen (1994) sustentam que a escolha da temática a ser investigada e o local em que se localiza o objeto da análise pode se vincular com dinâmicas de caráter essencialmente pragmático, associadas a aspectos inerentes à biografia do autor do estudo. Nesse ponto, ressalta-se o fato de que a autora deste estudo exerce atividades no INPI, desempenhando trabalhos profissionais

⁹ Essa abordagem foi criada por Patton seguindo a premissa de que a avaliação deve colher o pluralismo dos valores para ser útil ao processo decisório. Para o citado autor, as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que precisa ser desvelado (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011).

relacionados ao Programa avaliado. Como tal, também, pode ser classificada como protagonista do fenômeno estudado.

Assim sendo, é prudente se debruçar sobre o pensamento de Bogdan e Biklen (1994), que se referindo à escolha do estudo, aconselham o autor do estudo a não optar por um tema e um contexto com os quais esteja pessoalmente envolvido, sob o risco do mesmo se constituir no que Woods (1987) classificou como um observador comprometido.

A respeito desse posicionamento, Costa (1986) afiança que estar familiarizado com o objeto de estudo pode ser considerado como um contraponto indispensável ao igualmente necessário distanciamento. Bourdieu (1999), por sua vez, afirma que para a realização de um bom estudo torna-se necessário uma criteriosa escolha das pessoas que serão inqueridas e, na medida do possível, que elas já sejam conhecidas do autor do estudo ou a ele apresentadas por outras pessoas que se relacionem com elas. De tal modo, existindo certa familiaridade, ou proximidade social entre o autor do estudo e os inqueridos, estes últimos se sentem mais à vontade e seguros em colaborar com o processo investigativo pois,

Não há maneira mais real e realista de explorar relação de comunicação na sua generalidade que a de se ater aos problemas inseparavelmente práticos e teóricos, o que decorre do caso particular da interação entre o pesquisador e aquele ou aquela que interroga. (BOURDIEU, 1999, p. 693).

Não obstante, de acordo com o entendimento da autora deste estudo, tanto a familiarização quanto o distanciamento do objeto do estudo não se constituem em motivos que pudessem impedir o estudo realizado. Destaca-se, também, que esta autora procurou manter o distanciamento necessário que lhe possibilitasse realizar o trabalho no contexto estudado mantendo, em todos os momentos, uma postura imparcial e ética, sempre exigida em trabalhos dessa natureza.

3.3 INSTRUMENTOS: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO

Nesta seção serão apresentadas como foram realizadas a construção e validação dos instrumentos aplicados no presente estudo avaliativo.

3.3.1 Construção do quadro de categorias, indicadores e itens do questionário

A elaboração do Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário antecedeu a construção dos instrumentos de pesquisa e teve como base os objetivos do Programa, elencados na Portaria INPI nº 114/2015 (BRASIL, 2015). A partir do disposto em seus artigos, foram identificadas cinco categorias: a primeira categoria, Orientação, teve como base o artigo 1º; a segunda, Integração; a terceira, Correta Lotação e a quarta, Motivação, tiveram como base o constante no artigo 2º; e, por fim, a quinta categoria, Capacitação, se baseou no artigo 7º. Dessa forma, foi construído o Quadro 1, que identifica as categorias consideradas fundamentais para geração dos resultados deste estudo.

Quadro 1 – Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário

Categorias	Indicadores	Itens do Questionário
Orientação	Conhecimento da conceituação do PROINS	1 e 2
	Conhecimento sobre a avaliação de estágio probatório	3 e 4
	Importância de ser servidor público	5
	Direitos do servidor	6
	Deveres do servidor	7
	Funcionamento do Instituto	8
Integração	Realização de reuniões	9
	Socialização entre as unidades	10
Correta Lotação	Mapeamento do perfil de competências	11
	Adequação da lotação	12
Motivação	Motivação com o Instituto	13, 14, 15
	Compreensão da importância do trabalho	16
Capacitação	Contribuição para o trabalho	17
	Adequação do treinamento	18

Fonte: A autora (2016).

A construção do conjunto de indicadores, referentes a cada uma das cinco categorias, teve como base as pesquisas bibliográficas e documentais realizadas e, também, os resultados obtidos em função de um Grupo Focal realizado com o objetivo de auxiliar a construção deste quadro e dos instrumentos de pesquisa (Apêndice A). Após a definição das Categorias e Indicadores, iniciou-se a elaboração das versões preliminares do questionário e do roteiro de entrevistas. Estas versões, depois de passarem por um processo de validação, deram origem às versões definitivas tanto do questionário (Apêndice B) quanto do roteiro de entrevistas (Apêndice C). Todo o processo de realização das pesquisas bibliográfica

e documental, assim como da realização do grupo focal e da elaboração e aplicação do questionário e realização das entrevistas são descritos a seguir.

3.3.2 Elaboração e aplicação dos instrumentos para coleta de dados

O processo investigativo foi composto por pesquisas bibliográficas e documentais, da realização de um grupo focal, da realização de entrevistas e aplicação de questionários, além de observações realizadas pela autora deste trabalho nos contextos estudados. A primeira fase do estudo teve seu início marcado por uma seleção preliminar da bibliografia e documentação que foram pesquisadas em função dos objetivos a serem atingidos no estudo proposto.

Na elaboração dos instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo avaliativo procurou-se seguir as características técnicas sugeridas por Babbie (2003). Ou seja, para construção das questões que foram formuladas nos instrumentos houve a preocupação com aspectos como: clareza, relevância, isenção de duplicidade, simplicidade, extensão, ordenação e precisão.

Houve, também, a preocupação em se realizar uma seleção preliminar das pessoas que seriam inquiridas pela aplicação dos instrumentos e que aceitaram participar deste estudo. Sendo seguido, assim, o que Lüdke, André e Dalmazo (1986), Bogdan e Biklen (1994) e Woods (1987) estabeleceram como sendo necessário em um estudo científico: a aceitação do investigador pelas pessoas pesquisadas. Observa-se que a autora deste trabalho obteve a permissão do INPI para que pudesse desenvolver este estudo avaliativo sobre o PROINS.

O estudo avaliativo foi materializado por meio da autorização do Coordenador-Geral de Recursos Humanos do INPI para que os trabalhos necessários à sua realização fossem desenvolvidos. A avaliação foi realizada com servidores de diversos setores que quisessem contribuir de alguma forma para que os objetivos traçados pudessem ser atingidos.

3.3.2.1 As investigações bibliográfica e documental

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a pesquisa bibliográfica consiste na coleta, seleção e utilização de dados, informações e conhecimentos sobre determinado assunto que se esteja investigando. Na perspectiva de Gil (1999), suas

formas mais comuns são as investigações sobre ideologias e as pesquisas que se propõem a analisar distintos posicionamentos acerca de determinado problema. De forma mais específica, Fonseca (2002, p. 32) define:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas da *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Desse modo, a pesquisa bibliográfica pode ser definida como a busca da problematização de determinado objeto de investigação científica, partindo de referências teóricas publicadas que abordem e discutam as contribuições culturais e científicas. Ela se constitui em um método consagrado para se pesquisar conhecimentos produzidos e expressos em obras originais, pertinentes aquilo a que se está estudando.

Neste trabalho, a investigação bibliográfica foi efetivada, inicialmente, realizando-se um levantamento de referências teóricas previamente analisadas, publicadas em livros, manuais e artigos publicados em sítios da Internet de caráter científico-acadêmicos, considerados relevantes para o estudo em curso.

Quanto à análise documental, Lemos e Cardoso Junior (2009 apud LUDKE; ANDRÉ 1986) a classificam como uma importante técnica utilizada nos estudos de cunho qualitativo, pois complementa os dados e informações de outras técnicas através da revelação de novos aspectos existentes no contexto do fenômeno investigado. Considerando a pesquisa documental realizada neste trabalho, optou-se por acompanhar a perspectiva exposta por Fonseca (2002, p. 32), que afirma:

A pesquisa documental segue os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros, artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Na pesquisa documental realizada nesse estudo se recorreu a fontes diversificadas, como, por exemplo, a Constituição Federal (BRASIL, 1988), a Lei nº 11.355/2006 (BRASIL, 2006b), a Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) e a Portaria INPI nº 114/2015 (BRASIL, 2015). Todos os citados instrumentos legais foram publicados pelo Governo Federal e/ou disponibilizados pelo Ministério ao qual a Autarquia é subordinada, disponibilizados por meio de sítios oficiais existentes na Internet, além de publicações realizadas pela própria Autarquia.

3.3.2.2 *O grupo focal*

Conforme sustentam Morgan (1997) e Veiga e Gondim (2001) grupo focal é um método de investigação científica cujos dados e informações são coletados em interações realizadas em grupos de pessoas onde se discute um assunto específico sobre o qual se quer conhecer os pensamentos dos atores que fazem parte do contexto do fenômeno estudado. O assunto é indicado pelo investigador que considera seu teor importante na compreensão do citado fenômeno. Representam um importante modo de se entender o que pensam as pessoas a respeito de um determinado assunto sobre o qual se tenha interesse em se conhecer mais profundamente.

Na perspectiva de Morgan (1997), o grupo focal contempla diferentes métodos de estudo, sendo utilizado como: técnica de caráter complementar; estudos preliminares no processo de avaliação de programas de intervenção e plataforma de apoio à construção de instrumentos de pesquisa, como objetivou sua realização neste estudo. De tal modo, eles podem servir de suporte na elaboração, por exemplo, de questionários ou de roteiros de entrevistas, considerando seus objetivos, a relevância a respeito do assunto, além de apontar os domínios a serem considerados na construção dos citados instrumentos.

Para a realização deste estudo, considerou-se que o uso dessa técnica devia atender sempre a clareza de propósito, tendo esse fato influenciado no tipo de grupo que foi formado, tanto em relação ao número de integrantes, quanto à necessidade ou não de homogeneidade dos participantes e escolha do local de realização. Em todos os casos, considerou-se necessário, como nos demais métodos de investigação científica, se observar aspectos técnicos e éticos relacionados às

pesquisas como, por exemplo, a preservação da identidade dos participantes do grupo.

Para a realização do grupo focal foi seguido o roteiro preestabelecido por esta autora. As questões formuladas, constantes do Apêndice A, tiveram como base de elaboração as categorias definidas no Quadro 1, o constante na documentação e bibliografia consultadas, além da percepção desta autora que exerce função no INPI, sendo, portanto, conhecedora do contexto onde ocorreu o estudo.

A reunião do grupo ocorreu em 26 de novembro de 2015 na sala de reuniões disponível na área de Recursos Humanos do Instituto, sendo convidados a discutir as questões apresentadas servidores que participaram das duas edições do Programa, possuidores de cargos e formações distintas. A constituição do grupo foi limitada a um número de participantes que, atendendo as necessidades do estudo, não foi demasiado pequeno ou grande demais, sendo respeitado o limite de sete integrantes, todos participantes do PROINS. O grupo teve como moderador a autora deste estudo.

O grupo teve a seguinte formação: um servidor do cargo de Tecnologista em Propriedade Industrial, com Doutorado; um servidor do cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial, com Mestrado; duas servidoras do cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial, tendo uma o título de Mestre, e a outra especialização (MBA), e três servidores do cargo de Técnico de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial, todos com graduação superior.

Apoiando-se na perspectiva de Morgan (1997), procurou-se dar atenção em cobrir todos os tópicos relevantes no estudo, respeitando-se as diferenças e, também, procurando-se não levar os integrantes do grupo à exaustão. As regras respeitadas no desenvolvimento dos trabalhos no grupo foram expostas de forma clara e tiveram a concordância de todos, distinguindo-se o que era realmente importante daquilo que pudesse ser classificado como, apenas, interessante.

Assim sendo, foram ouvidas as opiniões de cada participante e as respostas foram comparadas. As análises formuladas tiveram como foco a resposta de cada indivíduo, não se esquecendo, entretanto, a unidade do grupo. Mesmo nos casos de respostas que não foram compartilhadas por outros membros participantes, essas também foram consideradas como sendo do grupo no momento da realização das

interpretações e análises pertinentes ao estudo. A duração da reunião do grupo focal foi de 110 minutos.

Ressalta-se que os resultados alcançados em função de sua realização foram utilizados na definição dos indicadores constantes no Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário. Além disso, seus resultados foram utilizados, também, como um dos suportes na construção das análises, juntamente com os resultados provenientes da aplicação dos questionários e da realização das entrevistas.

3.3.2.3 O questionário

Como sustentam Elliot, Hildenbrand e Berenger (2012, p. 25), “[...] os questionários consistem um valioso instrumento de coleta de dados para pesquisas e avaliações” e “Sua elaboração requer conhecimento técnico que abarca desde suas especificações até as diferentes maneiras de aplicar”. Ele deve ser objetivo, ter um dimensionamento limitado em relação ao número de questões e deve conter instruções esclarecedoras sobre seu preenchimento, além do objetivo que se procura alcançar no estudo que lhe deu origem.

Richardson (1999) destaca que no planejamento do questionário não se devem incluir questões sem que se tenha uma forma clara de analisar a informação contida em sua resposta. Para Gil (1999) o questionário deve ser projetado pressupondo-se a tradução dos objetivos do estudo em questões específicas. Seu conteúdo deve se relacionar a fatos, crenças e comportamentos. As perguntas devem ser escolhidas condicionadas à natureza da informação que se deseja obter e deve-se ter atenção aos níveis social e cultural dos respondentes.

Segundo Gil (1999) e Lakatos e Marconi (2001), a aplicação do questionário pode apresentar pontos positivos e limitações. As vantagens podem ser resumidas como: alcance de grande número de respondentes; pouco gasto de aplicação em relação a outros métodos; maior liberdade em relação às respostas com maior garantia de anonimato aos respondentes; pouca ou nenhuma exposição dos respondentes em relação ao investigador, o que leva a um menor risco de ocorrência de distorções; e, possibilita uma maior uniformidade na avaliação, pois é um instrumento de natureza impessoal.

Quanto às limitações, os autores incluem: impedimento de auxílio em caso de dúvidas sobre o preenchimento; desconhecimento por parte do investigador das circunstâncias em que foi preenchido; não oferecimento de garantias de que será respondido e devolvido; limite no número de questões a respeito do fenômeno estudado; possibilidade de grande número de questões não respondidas; e, sempre existirá, a possibilidade de ocasionar atraso no cronograma do projeto em função de devolução tardia (GIL, 1999).

O questionário, constante do Apêndice B, foi composto de 18 questões fechadas, construídas tendo como base principal os resultados da realização das pesquisas bibliográficas e documental, além dos resultados do grupo focal. Todas as questões são pertinentes às categorias e indicadores constantes do Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário. Além das questões fechadas, o instrumento teve em seu escopo uma questão aberta, a de número 19, no sentido de que os servidores participantes da pesquisa pudessem, de modo livre, opinar sobre qualquer assunto que considerassem relevante destacar em relação ao estudo realizado.

Para Richardson (1999), os questionários necessitam ser validados antes de sua aplicação. Essa validação foi realizada através da aplicação de pré-testes que objetivaram verificar se o instrumento estava adequado para atender às finalidades deste estudo. Segundo Vilarinho (2016), apoiada em pensamento de Messick (1993), no campo dos estudos avaliativos, de modo geral, o ato de validar pode ser interpretado como sendo “[...] um resumo sintético das evidências científicas, dos valores subjacentes e das consequências potenciais e reais que se incluem no objeto em avaliação”. Considerando as técnicas utilizadas nos processos de validação, na conceituação de Ruhe e Zumbo (2013, p. 100) implica na “construção de um argumento baseado em múltiplas fontes de evidência”.

Segundo o que recomendam Elliot, Hildebrand e Berenger (2012), além do respaldo assentado nos estudos dos diferentes instrumentos pesquisados e dos resultados obtidos pela realização do grupo focal, a validação do questionário foi realizada por meio da aplicação do modelo inicialmente concebido a um grupo selecionado de especialistas, composto de seis servidores do INPI.

Todos os participantes da validação do questionário realizaram o processo probatório daquela Autarquia, possuindo as mesmas características da população estatística que participou, na condição de pesquisados, deste estudo. Destaca-se

nesse aspecto que foram apresentadas sugestões de alteração em duas questões, além de se incluir uma questão aberta para que fosse possível se discorrer sobre pontos relevantes, não contemplados nas questões fechadas constantes do instrumento.

Após a validação e aprovação, com o intuito de se perspectivar a visão dos novos servidores do Instituto, participantes do PROINS, o questionário foi aplicado à quase totalidade dos servidores ingressantes no ano de 2012, salvo os servidores que estavam de licença, aqueles que não trabalham mais no Instituto e a própria servidora do estudo, perfazendo um total de 185 questionários. No entanto, foram devolvidos respondidos um total de 123 questionários, representando 66% do total enviado aos servidores participantes do Programa, sendo essa a amostra final considerada nas análises realizadas.

A utilização da perspectiva quantitativa, necessária para expor os resultados numéricos referentes à aplicação dos questionários, baseou-se na realização de tratamento apoiado na Estatística Descritiva. A exposição dos resultados foi realizada por meio de séries estatísticas cujos resultados foram expressos por meio de valores absolutos e relativos, considerando o quantitativo de respondentes.

Foram produzidas sete séries estatísticas, compreendendo todas as questões do questionário. Essas séries foram acompanhadas de textos produzidos no sentido de comentar e analisar os resultados obtidos. Destaca-se que todas estas questões foram trabalhadas com a finalidade de proceder a uma análise dos fatos e à identificação das racionalidades inerentes à avaliação realizada por meio deste estudo.

3.3.2.4 *As entrevistas*

Na perspectiva de estudiosos como Gil (1999), Kerlinger e Lee (2000) e Vergara (2000), a entrevista é um caso de interação face a face no qual uma pessoa, no caso o entrevistador, sugere a outra pessoa, o entrevistado, perguntas que visam à obtenção de respostas relacionadas ao objeto do estudo. Na perspectiva de Bisquerra (1989, p. 103), a entrevista é “uma conversa entre duas pessoas iniciada pelo entrevistador com o propósito específico de obter informação relevante para uma investigação”.

Silva (2012), apoiada na perspectiva de Bourdieu (1999), aborda a importância de o entrevistador falar a “mesma língua” daquele que está sendo entrevistado. O entrevistado não pode sentir-se inferiorizado diante do entrevistador. Caso contrário, poderá sentir-se constrangido e, conseqüentemente, dificultar o desenvolvimento da conversa. A mesma autora afirma:

É fundamental que a relação entre entrevistador e entrevistado seja empática para que o entrevistado se sinta relaxado, confiante e aceito e possa, dessa forma, falar franca e profundamente sobre o que lhe é perguntado. Por outro lado, se elementos negativos, como distância, hostilidade, suspeita, ansiedade, dentre outros, permearem a entrevista, ela estará fadada ao insucesso (SILVA, 2012, p. 157).

Considerando esses aspectos, Bourdieu (1999) sustenta, também, que o entrevistador deve se preocupar em não fazer perguntas que possam ser classificadas como imprecisas ou ambíguas, tendenciosas, arbitrarias ou, mesmo, absurdas. As questões devem possuir um perfil de simplicidade e objetividade, seguindo um roteiro pré-estruturado. Não se deve ignorar, no entanto, a sequência de pensamento dos entrevistados. Isto é, a conversação deve ter uma sequência lógica para o mesmo. Algumas vezes e por necessidade do momento, deve se evitar fazer uma pergunta direta, devendo existir a preocupação de suscitar a memória do entrevistado a respeito daquilo que o entrevistador tem interesse em conhecer mais detalhadamente.

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturadas, em função do entendimento de que o entrevistado poderia se expressar de maneira mais livre, tendo mais a dizer do que o entrevistador a perguntar. Procurou-se seguir o que Laville e Dione (1999) discorrem sobre essa técnica de entrevista na qual é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta.

Foi elaborado um roteiro, constante do Apêndice C, que foi seguido em relação a todos os entrevistados, que exerciam cargo de chefia dos novos servidores. O conjunto de questões, ou pontos que foram abordados, assim como ocorreu na elaboração do questionário, teve o suporte para sua construção nas pesquisas realizadas em instrumentos legais e técnicos que se relacionam com o foco deste estudo, além dos resultados do grupo focal realizado. O citado instrumento constou de 10 perguntas em seu total, sendo quatro fechadas, com

espaços para possíveis justificativas, cinco perguntas abertas, com espaços para respostas livres, e uma questão fechada encerrando a entrevista.

Procurou-se, também, não se afastar do que se encontra contextualizado no Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário. Apesar disso, os entrevistados não foram impedidos de acrescentarem outros aspectos que considerassem importantes dentro do roteiro apresentado. Durante sua realização, foi utilizada a técnica de perguntas previamente formuladas e respostas transcritas no mesmo momento em que eram dadas pelos entrevistados.

Os sujeitos das entrevistas foram três servidores do INPI ocupantes do cargo de chefia em unidades que receberam novos servidores. A aplicação ocorreu no mês de março de 2016, tendo proporcionado a elucidação do papel desta autora, junto aos entrevistados, com respeito ao trabalho que estava sendo desenvolvido e sua importância para o entendimento da avaliação realizada. A duração média das entrevistas foi de 35 minutos e ocorreu na sala de cada chefe entrevistado.

A escolha dos chefes entrevistados teve como critérios, a quantidade de servidores recebidos naquela unidade, dando preferência àqueles que possuíam maior quantidade de servidores novos. Foram selecionados servidores que ocupam cargos de chefia em diretorias distintas, com a finalidade de avaliar o Programa por meio de diferentes pontos de vistas. Com a finalidade de manter o anonimato dos participantes, todos serão referidos no decorrer desse trabalho como: Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3.

Quanto às análises das entrevistas, neste estudo foi seguido o pensamento sobre análise de conteúdo de Bardin (1988, p. 30) que afirma:

A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, [...] não existe o “pronto a vestir” em análise de conteúdo [...]. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem que ser reinventada a cada momento.

Dessa forma, Bardin (1988, p. 42) contempla todas as considerações sobre a análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às

condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De tal modo, durante a realização das análises procurou-se trabalhar com a palavra, de forma a permitir, prática e objetivamente, reproduzir inferências do que foi dito. Ou seja, procurou-se interpretar as expressões utilizadas categorizando as palavras ou frases inferindo análises que pudessem representar seus significados.

Destaca-se que a aplicação dessa técnica de análise de entrevistas neste estudo utilizou os discursos falados. Os discursos foram transcritos por esta autora, cabendo esclarecer que o seu propósito foi analisar a comunicação eleita para responder as questões formuladas, e considerando, seguindo o que disse Bardin (1988), que toda comunicação vive um significado que deve ser acatado no contexto onde se deu o discurso durante o processo de realização das entrevistas.

Ressalta-se que não foi realizada a validação do roteiro de entrevistas, considerando que o principal objetivo de aplicação do mesmo foi o do aprofundamento das questões abordadas no processo de aplicação do questionário.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Semelhantemente a todos os métodos utilizados nos estudos científicos, principalmente os de cunho social, este estudo também apresenta suas limitações. Entre elas podem-se citar: (i) o número de respondentes dos instrumentos não foi o desejado, porém o possível de se conseguir e (ii) a proximidade da autora do estudo em relação ao objeto estudado, não obstante os esforços de distanciamento crítico adotado, possa ter, em determinados momentos, impedido de escapar ao tipo de atitude característica do “investigador comprometido”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização deste capítulo inclui as seguintes seções: resultados do grupo focal, resultados da aplicação do questionário e realização das entrevistas.

4.1 RESULTADOS DO GRUPO FOCAL

O objetivo da realização do grupo focal foi de produzir dados qualitativos para a construção dos instrumentos de avaliação deste estudo, a partir de uma variedade de informações fornecidas e, sentimentos e experiências vivenciadas por sete servidores participantes do PROINS.

A análise dos dados foi feita pela organização de temas seguindo o roteiro utilizado para a reunião do grupo focal. A interpretação das palavras utilizadas na discussão e seus significados, e as posições tomadas pelos integrantes do grupo diante de determinados pontos, foram também consideradas nesta análise.

O primeiro tema apresentado para a discussão do grupo foi o da categoria Orientação. O debate foi iniciado pelo moderador do grupo que questionou os participantes acerca do conceito, dos objetivos e das etapas do Programa. Neste momento, foi possível diagnosticar que os servidores não conhecem as etapas do PROINS, ou pelo menos, estas não estão claras. Os servidores manifestaram que as orientações oferecidas durante o PROAMB foram de grande valia para o início de trabalho no Instituto, bem como as instruções recebidas acerca da avaliação de estágio probatório.

O tema discutido a seguir foi o da categoria Integração. O moderador do grupo questionou acerca da eficácia de eventos de integração, como o PROAMB, e a reunião realizada após um ano de trabalho dos servidores no Instituto. Foi possível perceber que todos gostaram dos encontros, porém, manifestaram a insatisfação com a quantidade de eventos realizados, sugerindo que fossem feitos com mais frequência. Inclusive, propuseram que fossem realizados eventos de socialização, como visitas guiadas às unidades.

O terceiro tema apresentado foi o da Correta Lotação. Em relação a esta categoria, o moderador perguntou acerca da contribuição do mapeamento dos perfis de competência no auxílio à escolha da lotação dos novos servidores nas unidades. Os servidores concordaram que este processo é importante e contribui para minimizar possíveis insatisfações dos servidores e dos chefes.

O quarto tema debatido foi o da Motivação. Nesta categoria, o moderador perguntou acerca da importância do Programa para a motivação dos servidores. Foi possível perceber que os servidores ficaram estimulados com as orientações recebidas antes do início da prática profissional no Instituto. Além disso, mencionaram que o Programa tem o papel de acolher o novo servidor.

O último tema apresentado foi o da Capacitação. Em relação a este tema, o moderador questionou acerca dos treinamentos recebidos ao longo do Programa. Os servidores manifestaram satisfação quanto aos cursos realizados, porém alguns afirmaram que gostariam de realizar mais capacitações.

Portanto, considerando as informações obtidas na reunião realizada com o grupo focal foi possível construir os indicadores do Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário, e formular as questões do questionário e da entrevista.

4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A análise dos dados coletados em função da aplicação dos questionários foi dividida em três seções: a primeira referiu-se ao perfil dos respondentes, levando-se em consideração aspectos como gênero, nível de escolaridade, faixa de idade e o tempo de serviço que os mesmos têm no INPI; a segunda referiu-se ao grau de concordância que os respondentes expressaram em relação às categorias constantes no Quadro de categorias, indicadores e itens do questionário; finalmente a terceira seção foi resumida a uma só questão, o grau de satisfação em relação ao PROINS. Neste ponto, procurou-se oferecer uma visão geral dos participantes do Programa em relação ao mesmo.

Os dados levantados foram analisados considerando as respostas “concordo plenamente” e “tendo a concordar”, como positivas quanto à satisfação dos servidores com o Programa, e “tendo a discordar” e “discordo totalmente”, como negativas. O atendimento dos aspectos avaliados foi extraído a partir do somatório das respostas “concordo plenamente” e “tendo a concordar”, sendo considerado “plenamente atendido”, se o resultado da soma for igual ou maior do que 70%. Caso seja menor do que 70% e maior que 50% o aspecto avaliado é considerado “parcialmente atendido”. Considerando a possibilidade de esse somatório ser inferior a 50%, o aspecto é classificado como “deficientemente atendido”.

4.2.1 Perfil dos Respondentes

Do total de respondentes aos questionários, 123 pessoas, 73 eram do gênero masculino (59,34% do total) e 50 do gênero feminino (40,65% do total). A Tabela 1, seguida da respectiva análise, apresenta a escolaridade dos respondentes em relação às faixas de idade.

Tabela 1 – Respondentes por faixa etária e escolaridade

Faixa Etária	Ensino Médio		Ensino Superior		Especialização		Mestrado		Doutorado		TOTAL	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
18 a 25 anos	3	2,43%	4	3,25%	-	-	-	-	-	-	7	5,69%
26 a 30 anos	5	4,06%	17	13,82%	10	8,13%	7	5,69%	-	-	39	31,70%
31 a 35 anos	2	1,62%	10	8,13%	19	15,44%	5	4,06%	2	1,62%	38	30,89%
36 a 40 anos	-	-	2	1,62%	8	6,50%	8	6,50%	1	0,81%	19	15,44%
Mais de 40 anos	-	-	3	2,43%	9	7,31%	6	4,87%	2	1,62%	20	16,22%
Total	10	8,13%	36	29,26%	46	37,39%	26	21,13%	5	4,06%	123	100%

Fonte: A autora (2016).

Ao se analisar a Tabela 1 pode-se constatar que 39 respondentes, 31,70% do total, se encontram na faixa etária entre 26 e 30 anos e que 38 respondentes, 30,89% do total, têm idades entre 31 e 35 anos. Esses dois grupos somados representam um total de 62,59% dos respondentes, formando uma considerável maioria de servidores participantes do Programa que possui um perfil que pode ser definido como composto por profissionais jovens. Outras características marcantes do citado grupo é a de que apenas sete de seus integrantes não possuem curso superior e, dos 70 restantes, 43 respondentes, 55,84% do total desses dois grupos, possuem alguma pós-graduação.

O segundo maior grupo, formado pelas faixas etárias de 36 a 40 anos e acima de 40 anos, é composto por 39 respondentes, 31,66% do total. Destaca-se nesses dois grupos o fato de que todos os seus integrantes possuem curso superior, sendo que três deles são doutores e 14 possuem mestrado.

O grupo dos mais jovens, formados por respondentes entre 18 e 25 anos possuem, apenas, sete integrantes, representando 5,69% do total de respondentes.

Nesse grupo, quatro integrantes possuem curso superior e três possuem o nível médio. Nenhum de seus integrantes possui pós-graduação.

Portanto, pode-se inferir que os servidores participantes do Programa possuem, em média, elevado nível de escolaridade, com 91,84% dos respondentes com, no mínimo, o nível superior completo.

4.2.2 Concordância em relação às Categorias do Quadro de Critérios da avaliação

As Tabelas de 2 a 6 apresentam os resultados, com suas respectivas análises, a respeito do grau de concordância dos respondentes em relação as questões formuladas em função dos parâmetros expostos no Quadro de categorias e indicadores e itens correspondentes do questionário.

Tabela 2 – Concordância com aspectos da avaliação - Orientação

Aspecto avaliado	Concordo plenamente		Tendo a concordar		Tendo a discordar		Discordo totalmente		Sem Opinião	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
Você concorda com a afirmação: “Tenho conhecimento claro acerca dos objetivos do PROINS”.	37	30,08%	64	52,03%	21	17,07%	1	0,81%	-	-
Você concorda com a afirmação: “Tenho conhecimento claro acerca das etapas do PROINS”.	15	12,19%	55	44,71%	45	36,58%	8	6,50%	-	-
O PROINS lhe forneceu orientações acerca da avaliação do estágio probatório.	49	39,83%	60	48,78%	12	9,75%	2	1,62%	-	-
Seus chefes lhe forneceram <i>feedback</i> sobre o seu desempenho no estágio probatório.	88	71,54%	23	18,69%	08	6,5%	4	3,25%	-	-
O PROINS lhe forneceu orientação acerca da importância do papel de um servidor público.	39	31,70%	58	47,15%	24	19,51%	2	1,62%	-	-

(Continuação)

(Conclusão)

Aspecto avaliado	Concordo plenamente		Tendo a concordar		Tendo a discordar		Discordo totalmente		Sem Opinião	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
O PROAMB lhe forneceu orientação acerca de seus direitos (benefícios, salários, previdência).	55	44,71%	53	43,08%	11	8,94%	4	3,25%	-	-
O PROAMB lhe forneceu orientação acerca de seus deveres como servidor.	46	37,39%	70	56,91%	6	4,87%	1	0,81%	-	-
O PROAMB lhe forneceu orientação acerca do funcionamento do instituto.	47	38,21%	60	48,78%	16	13%	-	-	-	-

Fonte: A autora (2016).

Considerando a Categoria “Orientação”, a primeira e a segunda pergunta do questionário envolvem o tema conhecimento do PROINS. O objetivo destas questões é avaliar o quanto o servidor conhece o Programa, a partir da identificação clara dos seus objetivos e de suas etapas. A divulgação dos propósitos e fases do PROINS foi realizada por meio de comunicados institucionais e mensagens eletrônicas.

Na primeira questão, a maioria dos respondentes, 52,03% do total, declarou que tende a concordar com a afirmação de que tem conhecimento claro acerca dos objetivos do PROINS, e o significativo percentual de 30,08% dos respondentes afirmam ter conhecimento claro acerca dos objetivos do Programa, perfazendo o total de 82,11% de respostas positivas. Porém, o percentual de 17,07% declarou que tende a discordar dessa afirmativa. Esse fato pode significar a existência de um sistema de comunicação que não atenda, de forma plena, às necessidades de transmissão de informações aos integrantes do processo probatório. No entanto, diante do número de respostas positivas, há de se considerar, que o aspecto avaliado foi “plenamente atendido”.

Quanto à segunda questão, sobre ter conhecimento claro acerca das etapas do PROINS, as respostas “concordo plenamente” e “tendo a concordar” obtiveram 12,19% e 44,71%, respectivamente. Esses percentuais somados, 56,90% dos respondentes, induzem à interpretação de que, o aspecto avaliado foi “parcialmente atendido”, e que as informações recebidas pelos servidores ou são incompletas ou não são transmitidas de forma clara o suficiente para que os mesmos as entendam de forma plena. Nesse ponto, acrescenta-se que 6,50% dos servidores discordam

totalmente da afirmativa, afirmando que não possuem conhecimento claro acerca do Programa. Como ilustração a esta questão, seguem comentários feitos por dois servidores no questionário:

“Apesar de ter plena consciência de fazer parte de um programa de integração de novos servidores, e perceber algumas das medidas tomadas por este programa, o nome do programa, as metas e objetivos não ficam claros aos participantes [...]”

“Penso que muitos servidores ainda não têm clareza das diferenças do PROINS e do PROAMB. Talvez isso pudesse ser melhor trabalhado.”

A terceira e a quarta pergunta do questionário envolvem o tema avaliação de estágio probatório. O objetivo dessas questões é avaliar se o Programa forneceu orientações aos servidores acerca do assunto e se os mesmos receberam *feedback* dos chefes sobre o seu desempenho durante o estágio probatório. As orientações sobre a avaliação de estágio probatório foram dadas no PROAMB e nas reuniões realizadas com os servidores. Acrescenta-se, inclusive, que os citados servidores recebem orientação das psicólogas sobre como receber o *feedback* de seus desempenhos. Por outro lado, as chefias participam de treinamentos sobre a importância de dar *feedback* do desempenho ao servidor.

Os resultados da terceira questão apontam para um bom nível de satisfação dos servidores em relação às orientações que recebem acerca da avaliação do estágio probatório. Entre os respondentes, 39,83% afirmaram concordar plenamente e 48,78% indicaram tender a concordar com a afirmativa da questão. É significativo o somatório desses dois grupos de respondentes, pois totalizam 88,61% de concordância total ou parcial com a afirmativa realizada na questão formulada, sendo este aspecto considerado “plenamente atendido”. Observa-se que, apenas 9,75% dos servidores respondeu “tendo a discordar” e somente 1,62% respondeu “discordo totalmente”.

A quarta questão avaliou se o chefe forneceu *feedback* ao servidor sobre o seu desempenho no estágio probatório. Neste caso, o nível de satisfação com esse aspecto foi altamente positivo, pois 71,54% dos servidores responderam “concordo plenamente” e 18,69% assinalaram que “tendo a concordar”, perfazendo uma satisfação total ou parcial de 90,23% do total dos respondentes. Observa-se que 6,50% dos respondentes responderam “tendo a discordar” e 3,25% “discordo totalmente”, representando uma minoria de 9,75% que se encontra insatisfeita total

ao parcialmente com esse aspecto. A partir da análise dos dados é possível aferir que 71,54% dos servidores receberam o retorno de seus chefes quanto ao seu desempenho no trabalho, sendo este aspecto julgado como “plenamente atendido”.

Quanto à afirmação de que o PROINS forneceu aos componentes do estágio probatório orientação acerca da importância do papel de um servidor público, observa-se que o expressivo percentual de 47,15% dos respondentes apenas tendeu a concordar com a mesma. Ressalta-se que 31,70% responderam que concordam plenamente, perfazendo um total de 78,85% que concordam parcial ou totalmente com a afirmativa. Nesse aspecto, cabe ressaltar, que 19,51% tenderam a discordar e 1,62% discordaram totalmente da afirmativa. O aspecto avaliado foi “plenamente atendido”, porém, considerando o elevado nível intelectual e educacional dos respondentes, considera-se relevante avaliar esse ponto abordado como um aspecto que merece ser reavaliado pelo PROINS, no sentido de elevar o seu nível de qualidade.

A sexta questão avaliou se o PROINS, por meio do PROAMB, forneceu orientação acerca dos direitos dos servidores. Neste caso, 44,71% dos servidores responderam “concordo plenamente”, 43,08% “tendo a concordar”, perfazendo um somatório de 87,79% do total dos respondentes. A partir da análise desses dados é possível aferir que uma expressiva maioria dos servidores concorda que o PROAMB forneceu orientação sobre os direitos do servidor, sendo esse aspecto avaliado como “plenamente atendido”. No entanto, não se pode ignorar os 12,19% (8,94% “tendo a discordar” e 3,25% “discordo totalmente”). Mais uma vez, considerando o nível intelectual dos respondentes, depreende-se que esse serviço, apesar de atender aos objetivos do PROINS, ainda pode passar por um processo de melhoria ou aprimoramento.

Quanto à informação se o PROINS, também por meio do PROAMB, forneceu aos participantes do estágio probatório as devidas orientações acerca de seus deveres como servidores, 37,39% dos inqueridos responderam “concordo plenamente” e 56,91%, “tendo a concordar”. O somatório desses dois grupos de respondentes, 94,30% do total, apresenta um resultado em que se permite inferir que esse aspecto foi “plenamente atendido”. O pequeno número de 5,68% que respondeu “tendo a discordar” (4,87%) e “discordo totalmente” (0,81%) pode ser considerado como irrelevante. Para ilustrar o atendimento a esta questão, segue comentário de um servidor no questionário:

“A fase inicial do programa atendeu completamente, em sua fase de introdução, sobre o que é o Instituto, seu papel na sociedade e o papel do servidor em atender as demandas institucionais e dos usuários [...]”

Finalmente, a questão que abordou aspectos relacionados com as orientações recebidas por meio do PROAMB pelos integrantes do processo probatório acerca do funcionamento do INPI, 38,21% dos servidores assinalaram “concordo plenamente” e 48,78%, “tendo a concordar”. O somatório desses percentuais perfaz 86,99% do total de respondentes. Esse número pode ser considerado muito bom, porém, há de se considerar o pequeno número de 13% dos servidores inqueridos que responderam “tendo a discordar”. Nesse aspecto, ressalta-se que não houve ocorrência para a afirmação “discordo totalmente”, denotando que esse ponto foi “plenamente atendido” no PROINS.

Tabela 3 – Concordância com aspectos da avaliação - Integração

Aspecto avaliado	Concordo plenamente		Tendo a concordar		Tendo a discordar		Discordo totalmente		Sem Opinião	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
O PROINS, por meio da realização de reuniões, favorece a integração dos novos servidores.	29	23,57%	51	41,46%	36	29,26%	7	5,69%	-	-
O PROINS lhe permitiu a socialização com colegas de outras unidades.	20	16,26%	51	41,46%	41	33,33%	11	8,94%	-	-

Fonte: A autora (2016).

Já considerando a Categoria “Integração”, e na procura do conhecimento sobre se o PROINS, por meio de realização de reuniões, favorece a integração dos novos servidores, houve uma tendência dos resultados se concentrarem na região central da série estatística. Do total de servidores inqueridos, 23,57% responderam “concordo plenamente” e 41,46%, “tendo a concordar”, perfazendo um total de 65,03%. No entanto, 29,26% assinalara, “tendo a discordar” e, apenas 5,69%, “discordo totalmente”. Nesse aspecto, pode-se inferir que os objetivos do PROINS foram “parcialmente atendidos”. Como ilustração a esta questão, segue comentário feito por um servidor no questionário:

“Não percebi nenhuma atividade com a finalidade específica de integração. Se houve, não teve sucesso. Integração não se promove através de reuniões.”

Quanto ao aspecto da existência no PROINS da preocupação em implementar um processo de socialização entre servidores de unidades diferentes do INPI, observa-se uma situação bastante semelhante à analisada no parágrafo anterior. Nesse caso, também houve uma concentração de respostas na parte central da série. Do total de servidores inqueridos, 16,26% indicaram “concordo plenamente” e 41,46%, “tendo a concordar”, perfazendo um total de 57,72%. Por outro lado, pode-se julgar considerável o número de servidores que responderam “tendo a discordar” (33,33%), além do percentual de 8,94% dos respondentes que afirmaram discordar totalmente. Para ilustrar este aspecto, segue comentário de um servidor feito no questionário:

“Creio que a integração entre as diferentes áreas poderia ter acontecido mais vezes.”

Assim, pode-se inferir que, nesse aspecto, “parcialmente atendido”, é necessária uma considerável melhora nos processos de integração dos novos servidores do INPI.

Tabela 4 – Concordância com aspectos da avaliação – Correta Lotação

Aspecto avaliado	Concordo plenamente		Tendo a concordar		Tendo a discordar		Discordo totalmente		Sem Opinião	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
O PROINS, a partir do mapeamento do perfil de competências do servidor, permite uma melhor lotação deste nas unidades.	19	15,44%	55	44,71%	36	29,26%	13	10,56%	-	-
A unidade onde foi lotado está adequada ao perfil de suas competências.	71	57,72%	35	28,45%	14	11,38%	3	2,43%	-	-

Fonte: A autora (2016).

Com relação à Categoria “Correta Lotação”, e na procura do conhecimento sobre se o PROINS, por meio do mapeamento do perfil de competências do servidor, permite uma melhor lotação deste nas unidades, houve a tendência dos resultados se concentrarem na região central da série estatística. Do total de servidores inqueridos, 15,44% responderam “concordo plenamente” e 44,71%, “tendo a concordar”, perfazendo um total de 60,15%. Considerando as demais respostas, 29,26% assinalaram “tendo a discordar” e, 10,56%, marcaram “discordo totalmente”. Assim sendo, pode-se inferir que nesse aspecto, os objetivos do

PROINS foram “parcialmente atendidos”. Como ilustração a esta questão, segue comentário feito por um servidor no questionário:

“Acredito que falte uma melhor utilização do perfil mapeado dos servidores para a decisão da sua lotação.”

No entanto, quanto ao aspecto relacionado se a unidade onde foi lotado o servidor em processo probatório está adequada ao seu perfil de competências, a maioria de 57,72% respondeu concordar plenamente e 28,45%, tender a concordar, perfazendo, esses dois grupos de respondentes, um total de 86,17% do total inquirido. Tenderam a discordar dessa afirmativa 11,38% dos respondentes e, apenas 2,43% discordaram totalmente. Dessa forma, nesse aspecto, os resultados alcançados podem ser considerados “plenamente atendidos”, denotando que os processos implementados pelo PROINS no sentido de colocar a pessoa certa no local certo estão sendo conduzidos com a competência desejada.

Tabela 5 – Concordância com aspectos da avaliação - Motivação

Aspecto avaliado	Concordo plenamente		Tendo a concordar		Tendo a discordar		Discordo totalmente		Sem Opinião	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
De algum modo, as ações desenvolvidas no PROINS refletiram em sua motivação em trabalhar no Instituto.	14	11,38%	63	51,21%	35	28,45%	11	8,94%	-	-
A participação no PROINS ajudou a perceber a importância que o Instituto oferece no acolhimento aos novos servidores.	36	29,26%	60	48,78%	26	21,13%	1	0,81%	-	-
O PROINS ajudou na percepção de que o INPI se preocupa com o bem-estar dos servidores que estão em estágio probatório.	26	21,13%	62	50,40%	30	24,39%	5	4,06%	-	-
A participação no PROINS permitiu refletir sobre a importância do seu trabalho no INPI.	29	23,57%	49	39,83%	40	32,52%	5	4,06%	-	-

Fonte: A autora (2016).

Com relação à Categoria “Motivação” e considerando se, de algum modo, as ações desenvolvidas no PROINS refletiram em sua motivação em trabalhar no Instituto, percebe-se a tendência dos resultados se concentrarem na região central da série estatística. Do total de servidores inqueridos, a maioria dos respondentes

(51,21%) respondeu “tendo a concordar” e 11,38%, “concordo plenamente”, perfazendo um total de 62,59%. Também nesse aspecto, 28,45% responderam “tendo a discordar” e, 8,94%, “discordo totalmente”. De tal modo, pode-se inferir que nesse aspecto, os objetivos do PROINS são “parcialmente atendidos”.

Quanto ao aspecto relacionado se a participação no PROINS ajudou a perceber a importância que o Instituto oferece no acolhimento aos novos servidores, a distribuição das respostas se deu nas duas primeiras afirmativas, sendo que, praticamente a metade dos respondentes (48,78%) respondeu que tendia a concordar e 29,26% que concordava plenamente. O somatório desses dois grupos de respondentes é de 78,04%, valor que expressa que esse aspecto pode ser considerado como bem conduzido pelo PROINS, sendo “plenamente atendido”. Porém, é expressivo o número de 21,13% dos respondentes que afirmaram tender a discordar, conduzindo ao raciocínio que os processos realizados na implementação desse aspecto podem ser melhorados. O percentual de 0,81% de respondentes que discordam totalmente pode ser considerado como desprezível no contexto geral dessa questão.

Com relação ao item se o PROINS ajudou na percepção de que o INPI se preocupa com o bem-estar dos servidores que estão em estágio probatório, a metade dos respondentes (50,40%) tende a concordar e 21,13% concordam plenamente, perfazendo um total de 71,53%. As respostas dos demais respondentes se dividiram naqueles que tendem a discordar (24,39%) e discordam totalmente (4,06%). Também nesse aspecto, pode-se analisar que o PROINS necessita aperfeiçoar seus processos, apesar dos resultados expressos não serem classificados como ruins e terem sido “plenamente atendidos”.

Finalizando, em relação à Categoria “Motivação”, considerando se a participação no PROINS permitiu, ou não, refletir sobre a importância do trabalho dos servidores no INPI, percebe-se, também, a tendência dos resultados se concentrarem na região central da série estatística. A maioria dos respondentes, 39,83%, respondeu “tendo a concordar”, e 23,57%, “concordo plenamente”, perfazendo um total de 63,40%. Considerando as demais respostas, 32,52% dos respondentes assinalaram “tendo a discordar” e, apenas, 4,06%, “discordo plenamente”. Assim sendo, pode-se inferir que nesse aspecto, os objetivos do PROINS são “parcialmente atendidos”.

Tabela 6 – Concordância com aspectos da avaliação - Capacitação

Aspecto avaliado	Concordo plenamente		Tendo a concordar		Tendo a discordar		Discordo totalmente		Sem Opinião	
	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.	Nº.	Perc.
Os treinamentos realizados no PROAMB contribuíram para o início da sua prática profissional no instituto.	50	40,65%	45	36,58%	21	17,07%	7	5,69%	-	-
Os treinamentos realizados no PROAMB foram em número suficiente para auxiliar no início da sua prática profissional no instituto.	33	26,82%	48	39,02%	32	26,01%	10	8,13%	-	-

Fonte: A autora (2016).

Com relação à Categoria “Capacitação”, considerando se os treinamentos realizados no PROAMB contribuíram para o início da sua prática profissional no instituto, percebe-se uma concentração de respostas referentes a “concordo plenamente” (40,65%) e “tendo a concordar” (36,58%), perfazendo um total de 77,23% de resposta positivas. Segue comentário positivo, feito por servidor no questionário, acerca dos cursos realizados no PROAMB:

“As aulas contribuíram sobremaneira para o desempenho adequado de minhas funções, bem como possibilitaram a criação de um bom ambiente de trabalho, através do entrosamento e adaptação à nova casa [...]”

No entanto, 17,07% dos respondentes tenderam a discordar e 5,69% discordaram totalmente, perfazendo um total de 22,76% de respostas com perfil negativo. Embora o aspecto avaliado tenha sido “plenamente atendido”, o PROINS pode realizar um processo de melhoramento do PROAMB, para que este programa possa contribuir mais efetivamente para o início das práticas profissionais no INPI.

Quanto ao aspecto dos treinamentos realizados no PROAMB terem sido em número suficiente para auxiliar no início da sua prática profissional no instituto, houve uma distribuição relativamente uniforme entre as respostas “tendo a concordar” (39,02%), “concordo plenamente” (26,82%) e “tendo a discordar” (26,01%). O somatório dos percentuais positivos perfaz 65,84% do total dos respondentes. Pode-se considerar, também, que, neste caso, o percentual de respondentes que afirmou discordar totalmente (8,13%) passa a ter um maior significado. Nesse ponto pode-se inferir que o número de treinamentos realizados no

PROAMB deve ser aumentado, tendo sido este aspecto avaliado como “parcialmente atendido”.

4.2.3 Grau de satisfação em relação ao PROINS

Finalizando a apresentação dos resultados da aplicação do questionário e suas respectivas análises, a Tabela 7 visou apresentar uma visão geral sobre o grau de satisfação dos servidores em relação ao PROINS do qual participam.

Tabela 7 – Grau de satisfação em relação ao PROINS

Grau de Satisfação	Quantitativo em Relação à População Pesquisada	
	Nº.	Perc.
Deficiente	11	8,94%
Regular	26	21,13%
Bom	64	52,03%
Excelente	22	17,88%

Fonte: A autora (2016).

Coerentemente com a maior parte das análises realizadas nesta parte do estudo, percebe-se que a maioria dos respondentes, um pouco mais da metade do total (52,03%) classificou o PROINS como “Bom” e o restante dos respondentes se distribuiu em responder “Regular” (21,13%), “Excelente” (17,88%) e “Deficiente” (8,94%). Portanto, a maior parte dos respondentes considera que o Programa possui qualidades, mas ainda precisa melhorar no sentido de elevar a qualificação do Programa de integração e orientação dos novos servidores do INPI.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

São apresentadas a seguir, as entrevistas realizadas com três chefes de unidades que receberam novos servidores participantes do PROINS em sua versão ora em andamento.

4.3.1 Desenvolvimento das entrevistas

Foram realizadas três entrevistas individuais, orientadas por um instrumento de 10 perguntas, composto por quatro questões fechadas, com espaços para possíveis justificativas, cinco perguntas abertas, com espaços para respostas livres,

e uma questão fechada encerrando a entrevista. As entrevistas foram agendadas previamente e obedeceram à disponibilidade dos entrevistados.

O Entrevistado 1 ocupa um cargo de chefia na diretoria de marcas, o Entrevistado 2 ocupa um cargo de chefia na diretoria de patentes e o Entrevistado 3 ocupa um cargo de chefia na diretoria de administração. Todos receberam novos servidores nas seções que chefiam, sendo que o número de novos funcionários sob a órbita de suas responsabilidades varia de dois a seis novos servidores. Dois respondentes são do gênero masculino e um do gênero feminino e todos trabalham no INPI entre 9 e 10 anos.

A seguir são apresentados os principais dados levantados nas entrevistas, acompanhados dos respectivos comentários analíticos sobre os conteúdos das respostas dadas.

4.3.1.1 Questão sobre a satisfação quanto à lotação do servidor na unidade

A primeira pergunta versou sobre a satisfação quanto à lotação do servidor na unidade em que exerceria as suas funções. Referiu-se, portanto, à primeira ação do Programa que foi realizada pela DISAO, que consistiu no mapeamento dos perfis de competência e posterior entrevista com cada servidor, visando auxiliar no processo de lotação. Foi questionado se a lotação do servidor em sua unidade foi satisfatória. De acordo com as respostas dadas, ficou demonstrado um elevado nível de satisfação com a lotação dos servidores em suas unidades e com a realização do mapeamento dos perfis de competência. Esse fato ficou bastante evidente na resposta dada pelo Entrevistado 2 que observou: “Sim, estou satisfeito. O mapeamento realizado foi útil para conhecer as características da personalidade dos servidores. Inclusive percebi que as informações corresponderam com a atuação dos servidores na minha unidade”. Depreende-se, então, que a análise dos perfis dos novos servidores, realizada em função do PROINS, possibilitou o conhecimento prévio das características de personalidade e possíveis comportamentos dos novos servidores, além de diagnosticar as competências de cada pessoa. Após o mapeamento dos perfis, os servidores são lotados nas unidades compatíveis com as suas características e formação acadêmica. Esse fato está bem explícito nas respostas formuladas pelos três entrevistados.

4.3.1.2 *Questão sobre a satisfação quanto à integração do servidor em relação às atividades*

A segunda pergunta se referiu a satisfação quanto à integração do servidor em relação às suas novas atividades. Foi considerada a segunda ação do Programa realizada pela DICAD em parceria com a DISAO que consistiu em um encontro com a finalidade de promover a integração do grupo e conhecer suas impressões acerca do Instituto. Foi questionado se os trabalhos desenvolvidos foram satisfatórios.

De acordo com os três entrevistados, a integração dos novos servidores com as atividades de cada unidade foi satisfatória. Esse fato pode ser constatado com a afirmação do Entrevistado 2 que afirmou: “Sim, os servidores participam das atividades, realizam as tarefas com seriedade, além de se diferenciarem na produtividade na unidade”.

Assim sendo, é possível inferir que, na visão dos entrevistados, os cursos de formação realizados no PROAMB e demais orientações recebidas nos treinamentos contribuíram para a integração dos servidores com às atividades que iriam desenvolver. Nesse ponto, cabe destacar que a integração do servidor com as atribuições de sua responsabilidade é de suma importância, pois reduz o tempo de adaptação, proporcionando maior segurança na execução das tarefas.

4.3.1.3 *Questão sobre a satisfação quanto à integração do servidor em relação à equipe*

A terceira pergunta se referiu a satisfação quanto à integração do servidor em relação à equipe à qual passava a fazer parte no Instituto. Nesse ponto, cabe observar que a integração do servidor com a equipe de trabalho de sua unidade é fundamental, pois proporciona um ambiente agradável, levando o trabalho a fluir de forma produtiva. Em relação a este tema, dois entrevistados apontaram que os servidores não se integraram com o restante da equipe, ocorrendo uma interação somente dos novos servidores entre si. O Entrevistado 1 justificou esta ocorrência pelo fato de serem pessoas de gerações diferentes, ao afirmar que “Em parte. Houve uma tendência dos servidores novos se integrarem entre si, mas não percebi uma grande integração com os servidores mais antigos na unidade. Procuro realizar eventos que promovam a integração na área, como café-da-manhã e brunchs”.

O Entrevistado 2 também manifestou que os novos servidores não estão integrados com os servidores mais antigos da área e justificou também por serem

peças de gerações diferentes. Esse entrevistado afirmou: “Em parte. Percebo a integração dos novos servidores entre si, mas pouca interação com os servidores mais antigos”. E complementou dizendo que os novos servidores procuram novos projetos, são curiosos e possuem iniciativa, sendo que os servidores mais antigos são avessos à mudança, procuram realizar o trabalho como sempre foi feito. “Talvez este motivo, os distanciem dos servidores novos”.

Já o Entrevistado 3 discordou e afirmou que “O servidor teve uma boa integração com os servidores antigos. A equipe é muito acolhedora, facilitando o recebimento de novos servidores na unidade”. Portanto, demonstrou satisfação com a integração do servidor na unidade e justificou que a equipe é acolhedora e proporciona um ambiente receptivo para a chegada de um novo servidor.

4.3.1.4 *Questão sobre a satisfação quanto à relação do servidor com às chefias*

A quarta questão se referiu a aspectos ligados à satisfação quanto à integração do servidor em relação às chefias e considerou a segunda ação do Programa realizada pela DICAD em parceria com a DISAO que consistiu em um encontro com a finalidade de promover a integração do grupo e conhecer suas impressões acerca do Instituto, sendo questionado se os trabalhos desenvolvidos foram satisfatórios.

De acordo com as três falas dos servidores entrevistados, a integração dos servidores com as chefias foi satisfatória, destacando-se a resposta do Entrevistado 2 que afirmou ser o “Relacionamento muito bom, ambiente harmônico. Os conflitos quando acontecem são resolvidos com tranquilidade”. Nesse aspecto cabe se ressaltar que a integração com os chefes também possui um importante papel quando do início da prática profissional do servidor, pois a construção de uma relação de confiança mútua e respeito, permite a criação de um ambiente agradável e possibilita o aumento do comprometimento do servidor com o trabalho.

4.3.1.5 *Questão sobre a contribuição do PROAMB para o entendimento e a realização das práticas profissionais*

A quinta questão objetivou se conhecer em que medida as orientações oferecidas no PROAMB contribuem para o entendimento e a realização das práticas profissionais no âmbito do INPI. Nesse aspecto, de acordo com os três chefes

entrevistados, houve concordância de que as orientações oferecidas no PROAMB contribuem para o entendimento e realização das práticas profissionais no Instituto.

O Entrevistado 3 destacou que em sua unidade a apropriação do conhecimento se dá por meio da prática diária das atividades, informando que o conhecimento teórico assimilado nos cursos é solidificado por meio da rotina diária de trabalho. Esse servidor afirmou que “O treinamento é importante, mas entendo que é muito teórico para as atividades da minha unidade. A apropriação do conhecimento se dá na prática diária”.

Portanto, nesse ponto das entrevistas, pode-se concluir que na visão dos servidores que ocupam cargos de chefia e receberam outros servidores em processo probatório, que as orientações oferecidas no PROAMB contribuem, de forma efetiva, para entendimento e realização das práticas profissionais necessárias ao bom desenvolvimento das atividades do INPI. Cabendo adequar a relação entre teoria e prática, dependendo da área de atuação.

4.3.1.6 *Questão sobre a contribuição do PROINS em relação à integração dos novos servidores*

A sexta questão visou conhecer em que medida o PROINS potencializa a integração dos novos servidores. Entre os respondentes, o Entrevistado 1 afirmou que “Não saberia dizer, mas talvez com a intensificação das atividades de integração, eu poderia conseguir avaliar”, demonstrando, assim, não estar convencido que o Programa contribua para a potencialização da citada integração. No entanto, os demais respondentes corroboraram entre si, se destacando a resposta do Entrevistado 2 que afirmou: “As atividades de integração do PROINS são ótimas oportunidades de interação entre os novos servidores e ainda quebra a rotina do trabalho diário”.

Considerando o fato de que dentro de uma mesma organização possa haver diferentes ambientes de trabalho, pode-se deduzir que o PROINS possui potencial para contribuir com a integração dos novos servidores. Porém, esse aspecto depende também do ambiente em que o servidor atua, ou seja, o assunto possui uma grande complexidade e necessita de um maior aprofundamento para elucidação em relação à questão formulada.

4.3.1.7 *Questão sobre a contribuição do PROINS para a correta lotação dos novos servidores*

A sétima questão procurou conhecer em que medida o PROINS contribui para a adequada lotação dos servidores recém ingressos. Nesse ponto, dois dos entrevistados corroboraram entre si ao afirmarem que o PROINS contribui significativamente com esse aspecto do estágio probatório. No entanto, o Entrevistado 2 afirmou: “Não sei dizer ao certo. No caso da minha unidade, as vagas estavam direcionadas de acordo com as formações acadêmicas dos servidores”. Depreende-se, então, que esse aspecto não lhe possibilitava inferir, caso as formações não correspondessem às necessidades para os desempenhos das funções de seu setor, se as ações implementadas no Programa contribuiriam ou não para equacionar os possíveis problemas que esse fato pudesse causar. De todo modo, nos casos em que o processo de mapeamento dos perfis dos servidores ingressantes no INPI correspondeu às necessidades de lotação do setor, pode-se concluir que o Programa atingiu os objetivos propostos nesse aspecto.

4.3.1.8 *Questão sobre a contribuição do PROINS em relação à motivação dos novos servidores para o exercício de suas funções*

A oitava questão procurou elucidar em que medida o PROINS estimula os novos servidores para o exercício de suas funções no INPI. Nesse aspecto, os três respondentes concordaram que o PROINS estimula os servidores para o exercício de suas funções, na medida que transmite a importância do Instituto para o país e gera nos servidores um sentimento de pertencimento.

Todos os respondentes perceberam que as atividades realizadas durante o PROINS motivam os servidores para o trabalho, conforme pode ser constatada na afirmação do Entrevistado 2 ao afirmar que “O PROINS elucidou a importância do INPI para o país e o potencial da propriedade industrial” e na afirmação do Entrevistado 3 que disse reconhecer “[...] que o PROINS foi importante para gerar nos servidores o sentimento de pertencimento”. Depreende-se, desse modo, que também nesse aspecto o PROINS atingiu os objetivos propostos.

4.3.1.9 *Questão sobre a contribuição da capacitação provida pelo PROINS para o bom desenvolvimento do trabalho dos novos servidores*

A nona questão foi formulada no sentido de elucidar em que medida a capacitação provida pelo PROINS está contribuindo para o bom desenvolvimento do trabalho no INPI. Nesse ponto, houve a concordância dos três entrevistados no sentido de que essa contribuição existe e apresenta extrema importância para as atividades desenvolvidas no Instituto. No entanto, como expressa em sua resposta o Entrevistado 2 “a capacitação é de suma importância para os servidores, porém percebo que elas ocorrem de forma espaçada, poderia haver mais treinamentos”.

Portanto, apesar da capacitação provida pelo PROINS contribuir bastante para o bom desenvolvimento do trabalho do servidor, visto que oferece ferramentas para a execução de suas atividades e o estimula, pode-se inferir que, devido sua importância, o Programa ainda necessita de passar por um processo de melhoria de forma a atender mais completamente as necessidades de alguns de seus setores.

4.3.1.10 *Grau de satisfação em relação ao PROINS*

Essa questão foi fechada e o objetivo de sua realização foi o de conhecer uma visão global de cada um dos entrevistados sobre o PROINS. Entre quatro possibilidades possíveis (considero o PROINS deficiente, regular, bom ou excelente), observou-se que todos elogiaram o Programa após o fechamento da entrevista, mencionando que ele foi muito bem organizado, sendo que dois consideraram seus resultados “excelente” e um o classificou como “bom”.

Finalizando essa apresentação e análise das entrevistas, pode-se concluir que os três entrevistados procuraram apresentar uma visão bastante positiva do PROINS. No entanto, mesmo que timidamente, alguns óbices foram relatados, sendo o conjunto das informações obtido considerado relevante para as conclusões que finalizam este estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção inclui as conclusões e recomendações decorrentes do estudo avaliativo acerca do Programa de Orientação e Integração de Novos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, na perspectiva dos participantes do Programa.

5.1 CONCLUSÕES

As conclusões do presente estudo foram elaboradas na forma de respostas para cada uma das questões avaliativas formuladas.

Em relação à primeira delas - Em que medida, as orientações oferecidas no PROINS contribuíram para o entendimento, o desenvolvimento e a realização das práticas profissionais no âmbito do INPI? - Diante dos dados analisados, é possível observar que sete dos oito aspectos avaliados da Categoria “Orientação” foram julgados como “plenamente atendidos” pelos participantes e na Categoria “Capacitação”, dos dois aspectos avaliados, foi constatado o atendimento integral de um e o atendimento parcial do outro.

Quanto a Categoria “Orientação”, pode-se inferir que as orientações oferecidas durante o PROAMB acerca dos deveres, direitos e o funcionamento do Instituto, foram de grande valia para o início do trabalho dos servidores no Instituto, bem como as instruções recebidas acerca da avaliação de estágio probatório e da importância do papel do servidor público, além do retorno, por parte de suas chefias, quanto ao desempenho de cada um em relação às tarefas que desenvolvem no trabalho. Os mesmos aspectos foram considerados satisfatórios também pelos participantes do grupo focal.

Porém, a clareza das etapas que compreendem o PROINS não foi considerada satisfatória. Os resultados demonstram que 43,08% dos servidores participantes desconhecem as fases do Programa. As informações divulgadas precisam ser modificadas, devendo comunicar de forma compreensível e nítida as etapas do PROINS.

Segundo Lacombe (2005), “Os programas de integração se constituem, então, no principal método de aculturação dos novos funcionários às práticas correntes na empresa”. Nesse sentido, as orientações acerca das etapas do Programa precisam ser revistas em função da implementação de possíveis

melhorias nas mesmas, pois, como mostraram os resultados deste estudo, não ficaram totalmente claras aos servidores.

Com referência à categoria “Capacitação”, depreende-se dos resultados alcançados que os treinamentos realizados no PROAMB contribuíram para o início da prática profissional do servidor. Porém, foi apontado pelos servidores, que os cursos realizados não foram em número suficiente, a fim de prepararem melhor para as atividades a serem desenvolvidas nos diferentes setores do INPI. Ou seja, infere-se que o PROAMB, pode contribuir mais efetivamente para o início das práticas profissionais no Instituto, reestruturando-se no sentido ter uma maior oferta de treinamentos aos novos servidores. A realização de cursos quando do início da prática profissional do servidor, contribui para diminuir a ocorrência de erros e auxilia para o melhor desempenho da função. As respostas dessas questões foram também corroboradas pelos chefes entrevistados e pelos participantes do grupo focal.

No que diz respeito à segunda questão avaliativa - Em que medida, o PROINS contribuiu para a adequada lotação dos novos servidores, potencializando a integração destes no Instituto e os estimulou para o exercício de suas funções? – Por meio dos resultados, pode-se afirmar que os dois aspectos julgados na Categoria “Integração” foram “parcialmente atendidos”, dos dois aspectos avaliados na Categoria “Correta lotação”, apenas um foi “plenamente atendido”, e na Categoria “Motivação”, dos quatro indicadores avaliados, foi constatado o atendimento integral de dois.

No que se refere à categoria “Integração”, as manifestações de insatisfação ocorridas em relação a quantidade de eventos realizados, sugere a necessidade de se direcionar a esse aspecto uma maior atenção, no sentido de que os processos de socialização dos novos servidores sejam ampliados. Neste sentido, o processo de integração dos novos servidores desenvolvido no Programa foi atendido parcialmente, necessitando ser ajustado quanto à realização de reuniões e à socialização com colegas de outras unidades. Ademais, nas entrevistas realizadas com os chefes foi apontada a necessidade de promover a integração dos novos servidores também com os servidores mais antigos do Instituto.

Quanto à Categoria “Correta Lotação”, os servidores concordaram que a unidade onde foram lotados está adequada ao perfil de suas competências. No entanto, constou nos resultados do questionário que o percentual de 39,82% respondeu “tendo a discordar” e “discordo totalmente” quando foram arguidos se o

PROINS, a partir do mapeamento do perfil de competências do servidor, permite uma melhor lotação deste nas unidades. Esse resultado demonstra significativamente que esse aspecto necessita de uma maior atenção, devendo ser considerada a possibilidade de ser reestruturado. Neste ponto, as respostas apuradas do questionário diferem dos resultados apontados pelo grupo focal e pelos chefes entrevistados, que consideram o mapeamento do perfil de competências do servidor uma boa ferramenta de auxílio na escolha da unidade de lotação do servidor. Cabe destacar, no entanto, que apesar deste resultado, 57,72% dos entrevistados afirmaram que a unidade de lotação era adequada.

Com referência aos aspectos da Categoria “Motivação”, constatou-se que a participação no PROINS ajuda na percepção da importância que o Instituto possui no acolhimento aos novos servidores e na percepção de que o INPI se preocupa com o bem-estar dos servidores que estão em estágio probatório. Porém, o Programa não atendeu aos objetivos de refletir na motivação dos servidores em trabalhar no Instituto e da importância do trabalho destes no INPI. Desse modo, considera-se que, também nesse ponto, o resultado alcançado no estudo, ainda que positivo, demonstra que esse aspecto pode ser melhorado. Nesta questão, as respostas apuradas do questionário quanto a importância do trabalho dos servidores no Instituto, diferem dos resultados apontados pelo grupo focal e pelos chefes entrevistados, pois estes a consideraram satisfatórias.

Quanto ao grau de satisfação dos servidores em relação ao PROINS, a maior parte dos respondentes considera que o Programa possui qualidades, avaliando-o como “bom”. Os chefes entrevistados também julgaram o Programa de forma satisfatória.

Visando possibilitar uma visão global e resumida dos resultados alcançados por este estudo avaliativo, foram construídos os Quadros 2 a 6, a seguir expostos.

Quadro 2 – Nível de atendimento da avaliação na Categoria Orientação

Categoria	Aspectos avaliados	Respostas positivas (%)	Respostas negativas (%)	Nível de atendimento do aspecto avaliado
Orientação	Você concorda com a afirmação: "Tenho conhecimento claro acerca dos objetivos do PROINS".	82,11%	17,88%	Plenamente atendido
	Você concorda com a afirmação: "Tenho conhecimento claro acerca das etapas do PROINS".	56,90%	43,08%	Parcialmente atendido
	O PROINS lhe forneceu orientações acerca da avaliação do estágio probatório.	88,61%	11,37%	Plenamente atendido
	Seus chefes lhe forneceram <i>feedback</i> sobre o seu desempenho no estágio probatório.	90,23%	9,75%	Plenamente atendido
	O PROINS lhe forneceu orientação acerca da importância do papel de um servidor público.	78,85%	21,13%	Plenamente atendido
	O PROAMB lhe forneceu orientação acerca de seus direitos (benefícios, salários, previdência).	87,79%	12,19%	Plenamente atendido
	O PROAMB lhe forneceu orientação acerca de seus deveres como servidor.	94,30%	5,68%	Plenamente atendido
	O PROAMB lhe forneceu orientação acerca do funcionamento do instituto.	86,99%	13%	Plenamente atendido

Fonte: A autora (2016).

Quadro 3 – Nível de atendimento da avaliação na Categoria Integração

Categoria	Aspectos avaliados	Respostas positivas (%)	Respostas negativas (%)	Nível de atendimento do aspecto avaliado
Integração	O PROINS, por meio da realização de reuniões, favorece a integração dos novos servidores.	65,03%	34,95%	Parcialmente atendido
	O PROINS lhe permitiu a socialização com colegas de outras unidades.	57,72%	42,27%	Parcialmente atendido

Fonte: A autora (2016).

Quadro 4 – Nível de atendimento da avaliação na Categoria Correta Lotação

Categoria	Aspectos avaliados	Respostas positivas (%)	Respostas negativas (%)	Nível de atendimento do aspecto avaliado
Correta Lotação	O PROINS, a partir do mapeamento do perfil de competências do servidor, permite uma melhor lotação deste nas unidades.	60,15%	39,82%	Parcialmente atendido
	A unidade onde foi lotado está adequada ao perfil de suas competências.	86,17%	13,81%	Plenamente atendido

Fonte: A autora (2016).

Quadro 5 – Nível de atendimento da avaliação na Categoria Motivação

Categoria	Aspectos avaliados	Respostas positivas (%)	Respostas negativas (%)	Nível de atendimento do aspecto avaliado
Motivação	De algum modo, as ações desenvolvidas no PROINS refletiram em sua motivação em trabalhar no Instituto.	62,59%	37,39%	Parcialmente atendido
	A participação no PROINS ajudou a perceber a importância que o Instituto oferece no acolhimento aos novos servidores.	78,04%	21,94%	Plenamente atendido
	O PROINS ajudou na percepção de que o INPI se preocupa com o bem-estar dos servidores que estão em estágio probatório.	71,53%	28,45%	Plenamente atendido
	A participação no PROINS permitiu refletir sobre a importância do seu trabalho no INPI.	63,40%	36,58%	Parcialmente atendido

Fonte: A autora (2016).

Quadro 6 – Nível de atendimento da avaliação na Categoria Capacitação

Categoria	Aspectos avaliados	Respostas positivas (%)	Respostas negativas (%)	Nível de atendimento do aspecto avaliado
Capacitação	Os treinamentos realizados no PROAMB contribuíram para o início da sua prática profissional no instituto.	77,23%	22,76%	Plenamente atendido
	Os treinamentos realizados no PROAMB foram em número suficiente para auxiliar no início da sua prática profissional no instituto.	65,84%	34,14%	Parcialmente atendido

Fonte: A autora (2016).

Concluindo estas considerações finais, os resultados dos questionários, cujos respondentes foram servidores que se encontram em estágio probatório, são, em alguns aspectos contrapostos aos resultados obtidos no grupo focal e em função da realização das entrevistas com servidores que ocupam cargos de chefia em setores onde outros servidores realizam o citado estágio. Percebe-se que os chefes possuem uma visão mais positiva do PROINS do que aqueles que o integram como participantes. Assim sendo, pode-se concluir que esse ponto precisa de ajustes no sentido de que seja implementada uma maior integração entre esses dois grupos de servidores. Considera-se que, ao discutirem as divergências em relação ao juízo de valor que possuem sobre o PROINS, esses dois grupos de servidores de diferentes níveis administrativos, tendam a possuir maiores e melhores condições de contribuir para o aperfeiçoamento do Programa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

As recomendações apresentadas em seguida decorrem das contribuições dos participantes do Programa e das chefias entrevistadas, e, ao mesmo tempo, são reiteradas pela autora, tendo em vista o aperfeiçoamento do próximo Programa que será realizado quando da entrada de novos servidores no Instituto.

A partir dos resultados do estudo avaliativo, considera-se relevante recomendar a:

- elaboração de uma política de comunicação a fim de disseminar o Programa e consolidar as informações de suas etapas;
- realização de um estudo avaliativo do PROAMB, a fim de conhecer, por exemplo, os cursos mais importantes e as sugestões de treinamento;
- realização de mais ações de integração dos novos servidores, além de encontros destes com os servidores mais antigos;
- análise do processo de mapeamento do perfil de competências dos servidores;
- melhoria das ações desenvolvidas no PROINS que possam ter reflexo na motivação dos servidores em trabalhar no Instituto;
- elaboração de ações no PROINS de reflexão sobre a importância do trabalho no Instituto.

Ressalta-se que a formulação dessas recomendações tem a pretensão de contribuir para a diminuição dos pontos, constantes dos resultados deste estudo, considerados, por 30,07% dos respondentes, como “regular” ou “deficiente”, além de contribuir, também, em relação aos aspectos avaliados como “parcialmente atendidos”.

REFERÊNCIAS

- ASSUMPÇÃO, Jairo José, CAMPOS, Lucila Maria de Souza. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro. v. 45, n. 1, p. 209-242, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n1/v45n1a10.pdf>>. Acesso em: 4 jan. 2016.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BISQUERRA, Rafael. *Métodos de investigación educativa: guía práctica*. Barcelona: CEAC, 1989.
- BOGDAN, Robert Charles, BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*. Tradução de Mateus S. Soares. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Decreto-lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *[Diário Oficial da República Federativa]*, Brasília, DF, 24 fev. 2006a.
- BRASIL. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do INPI; (...) e dá outras providências. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 20 out. 2006b.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 19 abr. 1990.
- BRASIL. Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970. Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá outras providências. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 11 dez. 1970.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Portaria nº 114, de 9 de abril de 2015. Dispõe sobre o PROINS - Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI e dá outras providências. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 9 abr. 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Gabinete do Ministro. *Portaria nº 149*, de 15 de maio de 2013. [*Diário Oficial da União*] 16 maio 2013. nº 93, seção 1, p. 86.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, António Firmino. A pesquisa de terreno em sociologia. In: José. PINTO, Madureira; SILVA, Augusto Santos. (Org.). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Afrontamento, 1986. p. 129-148.

ELLIOT, Ligia Gomes; HILDENBRAND, Lucí, BERENGER; Mercêdes Moreira. Questionário. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica: cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*. [S. l.], v. 1, n. 1, mar./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>>. Acesso em: 11 out. 2015.

KERLINGER, Fred Nichols; LEE, Howard Bing. *Foundations of behavioral research*. 4. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa; DALMAZO, Afonso. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MILLS, Charles Wright. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

MESSICK, Samuel. Validity. In: LINN, R. L. (ed.). *Educational measurement*. 3. ed. Phoenix: American Council on Education: Orix Press, 1993.

MORGAN, David. *Focus group as qualitative research: qualitative research methods series*. London: Sage Publications, 1997.

NASCIMENTO, Kiane Paola et al. Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. *Revistas das Faculdades Integradas Vianna Júnior*. Juiz de Fora, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012.

PATTON, Michael Quinn. *Utilization-focused evaluation*. Newbury Park: Sage, 1986.

PERDIGÃO, João Gabriel de Lima et al. Avaliação dos aspectos da satisfação no trabalho na percepção dos colaboradores da Indústria Granfuji S/A em Campina Grande: PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/7416416.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2015.

RICHARDSON, Roberto. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUHE, Valerie; ZUMBO, Bruno D. *Avaliação da educação a distância do e-learning*. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Angela Carrancho da. Entrevista. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

TOCCHIO, Lélío Reinaldo. A correta integração de novos funcionários. *RH revista RH: Integrar pessoas*. ago. 2010. Disponível em: <<http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=766>>. Acesso em: 11 out. 2015.

VEIGA, Luciana, GONDIM; Sônia Maria Guedes. *A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político*. [S. l.]: Opinião Pública, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VILARINHO, Lúcia. *Instrumental de avaliação*. 6 jan. a 27 abr. 2016. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 2016. Notas de aula.

WOODS, Peter. *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1987.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Reunião do Grupo Focal

Roteiro para debate:

1) Categoria Orientação

- Conceito do PROINS
- Orientação recebida no PROAMB
- Orientação recebida acerca da avaliação do estágio probatório

2) Categoria Integração

- Integração no PROAMB
- Integração dos servidores novos com os servidores antigos
- Integração dos servidores na reunião realizada após um ano de trabalho
- Eventos de socialização institucional

3) Categoria Correta Lotação

- Mapeamento do perfil de competências
- Feedback da DISAO acerca do perfil de competências do servidor
- Adequada lotação dos servidores

4) Categoria Motivação

- Papel do PROINS na motivação dos servidores
- Percepção da importância do seu trabalho no INPI e o PROINS

5) Categoria Capacitação

- Capacitação realizada no PROAMB e sua contribuição para o início da prática profissional no INPI
- Capacitação do servidor durante os três primeiros anos no Instituto
- Adequação dos treinamentos realizados

APÊNDICE B - Questionário de Avaliação do Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores (PROINS)

Prezado (a) Servidor (a),

Este questionário é parte da dissertação que desenvolvo no Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio.

Por meio dos dados coletados pretende-se avaliar o PROINS (Programa de orientação e Integração de Novos Servidores), a partir da percepção da satisfação dos participantes do Programa. Neste sentido, sua resposta é de extrema importância, pois irá fornecer informações essenciais acerca do Programa e, ainda, poderá contribuir para possíveis ações de melhoria e correções no mesmo.

As informações fornecidas serão tratadas confidencialmente, de modo a que sejam resguardadas as identificações dos participantes nesta pesquisa.

Contando com seu apoio e, desde já, agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

Ana Carolina Mendes Barbosa Teixeira
acarolmbt@globo.com
(21) 99635-5197

I - PERFIL DO RESPONDENTE (assinale com um "x" a opção selecionada)

- | | |
|--|---|
| <p>1. Sexo:</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Feminino <input type="checkbox"/></p> | <p>3. Qual o seu nível de escolaridade?</p> <p>médio <input type="checkbox"/></p> <p>superior <input type="checkbox"/></p> <p>superior com especialização <input type="checkbox"/></p> <p>mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>doutorado <input type="checkbox"/></p> |
| <p>2. Qual a sua faixa de idade?</p> <p>18 – 25 anos <input type="checkbox"/></p> <p>26 – 30 anos <input type="checkbox"/></p> <p>31 – 35 anos <input type="checkbox"/></p> <p>36 – 40 anos <input type="checkbox"/></p> <p>mais de 40 anos <input type="checkbox"/></p> | <p>4. Quanto tempo de serviço você tem no INPI?</p> <p>até três anos <input type="checkbox"/></p> <p>mais de três anos <input type="checkbox"/></p> |

II – DIAGNÓSTICO (assinale com um "x" a opção selecionada)

- | | |
|---|---|
| <p>1. Você concorda com a afirmação: "tenho conhecimento claro acerca dos objetivos do PROINS".</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> | <p>5. O PROINS lhe forneceu orientação acerca da importância do papel de um servidor público.</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> |
| <p>2. Você concorda com a afirmação: "tenho conhecimento claro acerca das etapas do PROINS".</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> | <p>6. O PROAMB lhe forneceu orientação acerca de seus direitos (benefícios, salários, previdência).</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> |
| <p>3. O PROINS lhe forneceu orientações acerca da avaliação do estágio probatório.</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> | <p>7. O PROAMB lhe forneceu orientação acerca de seus deveres como servidor.</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> |
| <p>4. Seus chefes lhe forneceram feedback sobre o seu desempenho no estágio probatório.</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> | <p>8. O PROAMB lhe forneceu orientação acerca do funcionamento do instituto.</p> <p>Concordo plenamente <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a concordar <input type="checkbox"/></p> <p>Tendo a discordar <input type="checkbox"/></p> <p>Discordo totalmente <input type="checkbox"/></p> |

9. O PROINS, por meio da realização de reuniões, favorece a integração dos novos servidores.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
10. O PROINS lhe permitiu a socialização com colegas de outras unidades.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
11. O PROINS, a partir do mapeamento do perfil de competências do servidor, permite uma melhor lotação deste nas unidades.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
12. A unidade onde foi lotado está adequada ao perfil de suas competências.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
13. De algum modo, as ações desenvolvidas no PROINS refletiram em sua motivação em trabalhar no instituto.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
14. A participação no PROINS ajudou a perceber a importância que o instituto oferece no acolhimento aos novos servidores.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
15. O PROINS ajudou na percepção de que o INPI se preocupa com o bem-estar dos servidores que estão em estágio probatório.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
16. A participação no PROINS permitiu refletir sobre a importância do seu trabalho no INPI.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
17. Os treinamentos realizados no PROAMB contribuíram para o início da sua prática profissional no instituto.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente
18. Os treinamentos realizados no PROAMB foram em número suficiente para auxiliar no início da sua prática profissional no instituto.
 Concordo plenamente
 Tendo a concordar
 Tendo a discordar
 Discordo totalmente

18. Em síntese, se você tivesse que dar um grau para a sua satisfação em relação ao PROINS, o que você indicaria em uma escala de 1 a 4, onde:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bom

4 = Excelente

O espaço abaixo destina-se às observações/sugestões que queira escrever:

Muito obrigada!

APÊNCIDE C - Entrevista com os Chefes

Prezado (a) Sr.(a),

Esta entrevista é parte da dissertação que desenvolvo no Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio.

Por meio das informações coletadas pretende-se avaliar o PROINS, a partir da percepção da satisfação dos participantes do Programa. Neste sentido, suas respostas são de extrema importância, pois irão fornecer informações essenciais acerca do Programa e, ainda, poderão contribuir para possíveis ações de melhoria e correções no mesmo.

As informações fornecidas serão tratadas confidencialmente, de modo a que sejam resguardadas as identificações dos participantes neste estudo.

Contando com seu apoio, desde já agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Ana Carolina Mendes Barbosa Teixeira
acarolmbt@globo.com
(021) 99635-5197

Perguntas

- 1) A primeira ação do programa foi realizada pela DISAO e consistiu no mapeamento dos perfis de competência e posterior entrevista com cada servidor, visando auxiliar no processo de lotação. A lotação do servidor em sua unidade foi satisfatória?

Sim Não

Justifique:

- 2) Considerando que a segunda ação do programa realizada pela DICAD em parceria com a DISAO consistiu em um encontro com a finalidade de promover a integração do grupo e conhecer suas impressões acerca do instituto, responda, considerando os aspectos relacionados a seguir, se os trabalhos desenvolvidos foram satisfatórios:

- a) Em relação à atividade?

Sim Não

Justifique:

- b) Em relação à equipe?

Sim Não

Justifique:

- c) Em relação às chefias?

Sim Não

Justifique:

- 3) Em que medida as orientações oferecidas no PROAMB contribuíram para o entendimento e a realização das práticas profissionais no âmbito do INPI?

4) Em que medida o PROINS potencializou a integração dos novos servidores?

5) em que medida o PROINS contribuiu para a adequada lotação dos servidores recém ingressos?

6) Em que medida o PROINS estimulou os novos servidores para o exercício de suas funções no INPI?

7) Em que medida a capacitação provida pelo PROINS está contribuindo para o bom desenvolvimento do trabalho no INPI?

8) Em síntese, se você tivesse que dar um grau para a sua satisfação em relação ao PROINS, o que você indicaria em uma escala de 1 a 4, onde:

- 1 = Deficiente
- 2 = Regular
- 3 = Bom
- 4 = Excelente

Muito obrigada!