

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**Graziela dos Santos Salvi**

**A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS *CAMPI* DA UFSM:  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Santa Maria, RS  
2021

**Graziela dos Santos Salvi**

**A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS *CAMPI* DA UFSM: PERCEPÇÃO  
DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Orientador: Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

Santa Maria, RS  
2021

Salvi, Graziela  
A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM:  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS /  
Graziela Salvi.- 2021.  
209 p.; 30 cm

Orientador: David Lorenzi Jr.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Campus de Cachoeira de Sul, Programa de Pós  
Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

1. Socialização Organizacional 2. Percepção servidores  
I. Lorenzi Jr., David II. Título.


Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

**Graziela dos Santos Salvi**

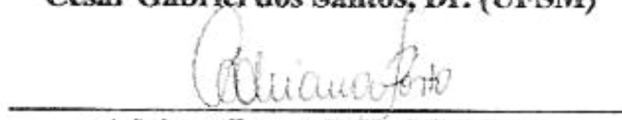
**A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS *CAMPI* DA UFSM: PERCEPÇÃO  
DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

**Aprovado em 27 de maio de 2021.**

  
\_\_\_\_\_  
**David Lorenzi Junior, Dr. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

  
\_\_\_\_\_  
**César Gabriel dos Santos, Dr. (UFSM)**

  
\_\_\_\_\_  
**Adriana Porto, Dra. (ULBRA)**

**Santa Maria, RS  
2021.**

## RESUMO

### A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS *CAMPI* DA UFSM: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

AUTORA: Graziela dos Santos Salvi  
ORIENTADOR: Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

O presente estudo objetivou analisar a percepção dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no tocante ao processo de socialização organizacional e a partir dos resultados, propor melhorias. A fundamentação teórica contemplou quatro tópicos principais, a evolução da administração pública, a evolução da gestão de pessoas no setor público, a cultura organizacional e a socialização organizacional. O enfoque do trabalho foi sob a corrente de "táticas organizacionais" de socialização, na qual a própria instituição estrutura estratégias organizacionais que vão facilitar o processo de socialização dos indivíduos. O procedimento de coleta de dados foi desenvolvido em duas etapas: a primeira parte, qualitativa, foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos *campi* de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Na segunda parte, a quantitativa, aplicou-se uma survey estruturada com 23 questões fechadas, subdivididas em cinco blocos, aplicados aos servidores ingressantes na instituição no período de 2016 a 2018, com lotação fora da sede da UFSM. O procedimento de análise de dados envolveu duas etapas: na primeira parte, a qualitativa, foi realizada a análise de conteúdo. Já na segunda parte, a quantitativa, foram aplicadas quatro técnicas de análise: análise descritiva, média das variáveis, Teste t e ANOVA com Post Hoc. As entrevistas foram feitas via videoconferência, quanto ao questionário, optou-se por aplicá-lo através do envio de formulário eletrônico aos servidores, o que ocorreu com o auxílio do CPD. Os resultados indicam, na perspectiva dos entrevistados, que a socialização dos ingressantes nos *campi* da instituição é informal, individual, não-sequencial, com estratégias variáveis e isoladas, valendo-se de ações promovidas pela iniciativa dos colegas ou da chefia/imediata. Além disso, os resultados demonstram a falta de um repasse eficiente da cultura organizacional da instituição, verificando-se algumas fragilidades e fragmentos a serem supridos. Diante dos resultados obtidos foi construído um plano de ação para a gestão dos *campi* da universidade, com o intuito de demonstrar quais as principais necessidades de melhorias no processo de socialização dos servidores lotados fora de sede. Dentre as necessidades de melhoria necessárias no processo de socialização destacam-se: apresentar ao novo servidor elementos da cultura da UFSM, juntamente com informações relacionadas à vida funcional e ao serviço público, melhorar o acolhimento no primeiro dia de trabalho fora da sede, capacitar melhor os ingressantes a respeito das funções que ele irá exercer, além de acompanhar o servidor durante seu estágio probatório. Em síntese, os entrevistados indicaram algumas percepções satisfatórias, entretanto melhorias podem ser planejadas e executadas a fim de tornar a socialização organizacional nos *campi* um meio para que os servidores se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento.

**Palavras-chave:** Acolhimento. Gestão de Pessoas. Multicampi.

## ABSTRACT

### **ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN THE CAMPS OF UFSM: PERCEPTION OF SERVERS AND SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENTS**

AUTHOR: Graziela dos Santos Salvi  
ADVISOR: Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

This study aimed to analyze the perception of new employees on the campuses of the Federal University of Santa Maria (UFSM) with regard to the process of organizational socialization and, if necessary, to propose improvements. The theoretical foundation covered four main topics, the evolution of public administration, the evolution of people management in the public sector, organizational culture and organizational socialization. The focus of the work was under the current of "organizational tactics" of socialization, in which the institution itself structures organizational strategies that will facilitate the socialization process of individuals. The data collection procedure was developed in two stages: the first, qualitative, was carried out through semi-structured interviews with the managers of the Cachoeira do Sul campuses, Frederico Westphalen and Palmeira das Missões. In the second part, the quantitative, a structured survey was applied with 23 closed questions, subdivided into five blocks, applied to employees entering the institution in the period from 2016 to 2018, with capacity outside the headquarters of UFSM. The data analysis procedure involved two stages: in the first part, the qualitative one, content analysis was carried out. In the second part, the quantitative, four analysis techniques were applied: descriptive analysis, mean of variables, t-test and ANOVA with Post Hoc. The interviews were conducted via videoconference, as for the questionnaire, it was decided to apply it by sending an electronic form to the servers, which occurred with the aid of the CPD. The results indicate, from the perspective of the interviewees, that the socialization of new students on the institution's campuses is informal, individual, non-sequential, with variable and isolated strategies, using actions promoted by the initiative of colleagues or boss / immediate. In addition, the results demonstrate the lack of an efficient transfer of the institution's organizational culture, with some weaknesses and fragments to be addressed. In view of the results obtained, an action plan for the management of the university campuses was built, in order to demonstrate what are the main needs for improvements in the socialization process of the servers that are located outside the headquarters. Among the needs for improvement needed in the socialization process, the following stand out: presenting elements of the UFSM culture to the new server, together with information related to functional life and public service, improving the reception on the first day of work outside the headquarters, better training newcomers regarding the functions that he will perform, in addition to accompanying the servant during his probationary internship. In summary, the interviewees indicated some satisfactory perceptions, however improvements can be planned and carried out in order to make organizational socialization on campuses a means for the servers to be carried out professionally and humanely, maximizing their performance through commitment.

Keywords: Reception. People management. Multicampi.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de cultura.....	38
Figura 2: Distância entre os campi da UFSM. ....	81
Figura 3: Períodos Socialização organizacional nos campi UFSM.....	149
Figura 4: Fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único..	158

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cursos da UFSM por campus. ....	75
Gráfico 2 - Quantitativo de servidores por ano, separados por cargo. ....	76
Gráfico 3 - Totalidade de servidores vinculados a UFSM por categoria e por campus. ....	77
Gráfico 4 - Quantitativo de servidores admitidos na UFSM nos últimos 6 anos. ....	78
Gráfico 5 - Ingresso na UFSM com apresentação de informações. ....	113
Gráfico 6 - Transmissão de informações relacionadas à cultura da UFSM, durante a posse. ....	113
Gráfico 7 - Transmissão de informações relacionadas ao trabalho, após início do exercício. ....	115
Gráfico 8 - Transmissão de informações relacionadas a UFSM, após início do exercício. ....	117
Gráfico 9 - Informações apresentadas aos participantes quando eles ingressaram na UFSM. ....	119
Gráfico 10 - Informações não apresentadas e são consideradas importantes pelos ingressantes. ....	120
Gráfico 11 - Importância de uma estratégia de socialização, em um encontro presencial. ....	122
Gráfico 12 - Importância de uma estratégia de socialização, entrega de uma cartilha/manual. ....	123
Gráfico 13 – Oferta de um curso de capacitação sobre os campus fora de sede e o serviço público. ....	124
Gráfico 14 - Tenho conhecimento de elementos culturais da UFSM. ....	126
Gráfico 15 - Conheço a história e a estrutura dos campi da UFSM. ....	127
Gráfico 16 - Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo. ....	128
Gráfico 17 - Conheço as rotinas e padrões das atividades que desempenho. ....	129
Gráfico 18 - Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações. ....	131
Gráfico 19 - Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas. ....	133
Gráfico 20 - Servidores ingressantes entre 2016 e 2018, por gênero. ....	134
Gráfico 21 - Servidores ingressantes entre 2016 e 2018, por idade. ....	135
Gráfico 22 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2016 e 2018, por escolaridade. ....	136
Gráfico 23 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2016 e 2018, por campi. ....	137
Gráfico 24 - Carreira dos servidores ingressantes na UFSM entre 2016 e 2018. ....	137



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Artigos publicados no SciELO.....	19
Quadro 2: Artigos publicados no SPELL.....	21
Quadro 3: Objetivos estratégicos PDI (2016-2026) da UFSM. ....	26
Quadro 4: Evolução de gestão de pessoas.....	32
Quadro 5: Estratégias de socialização empregadas pelas organizações.....	46
Quadro 6: Estrutura das táticas de socialização organizacional.....	49
Quadro 7: Fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações. ....	50
Quadro 8: Dimensões da Socialização Organizacional.....	52
Quadro 9: Conteúdos do processo de socialização. ....	53
Quadro 10: Fatores do Inventário de Socialização Organizacional (ISO). ....	54
Quadro 11: Sequência cronológica proposta por Saks e Ashforth (1997). ....	56
Quadro 12: Representação gráfica das distintas correntes dos estudos sobre socialização organizacional. ....	57
Quadro 13: Fontes de Informação do Processo de Socialização.....	66
Quadro 14: Importância das fontes de informação. ....	67
Quadro 15: Táticas proativas de socialização. ....	68
Quadro 16: Aspectos do processo de recepção. ....	71
Quadro 17: Diferenciação entre Socialização, Acolhimento e Integração.....	72
Quadro 18: Variáveis que demonstram a evolução da área de gestão de pessoas da UFSM.....	82
Quadro 19: Delineamento da pesquisa.....	86
Quadro 20: Finalidade do questionário. ....	90
Quadro 21: Questões abertas realizadas com os gestores dos campi / UFSM. ....	91
Quadro 22: Exploração do material I. ....	100
Quadro 23: Exploração do material II.....	101
Quadro 24: Perfil dos entrevistados. ....	103
Quadro 25: Diferenças de médias por categoria. ....	142
Quadro 26: Anova por lotação. ....	144
Quadro 27: Post-hoc de Tukey HSD - Lotação I. ....	144
Quadro 28: Post-hoc de Tukey HSD - Lotação II.....	145
Quadro 29: Post-hoc de Tukey HSD – Escolaridade. ....	145
Quadro 30: Referencial teórico para proposição de melhorias. ....	148
Quadro 31: Etapas do período 2 da socialização organizacional nos campi.....	150
Quadro 32: Vídeo introdutório de Iniciação ao Ambiente Institucional – UFSM. ....	151

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média das variáveis.....	139
Tabela 2: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos campi da UFSM.....	159

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	27
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
2.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	29
2.2	A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....	32
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.4	SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	41
<b>2.4.1</b>	<b>Correntes da Socialização Organizacional.....</b>	<b>44</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Etapas do processo da socialização organizacional.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Estratégias de Socialização Organizacional.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Acolhimento, integração e socialização .....</b>	<b>70</b>
<b>3.</b>	<b>OBJETO DE ANÁLISE .....</b>	<b>73</b>
3.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	73
3.2	CAMPI UFSM .....	79
3.3	A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	81
<b>4.</b>	<b>MÉTODO DE ESTUDO .....</b>	<b>85</b>
4.1	TIPO DE PESQUISA .....	85
4.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	88
<b>4.2.1</b>	<b>Participantes da pesquisa – Parte Quantitativa.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Participantes da pesquisa – Parte Qualitativa.....</b>	<b>89</b>
4.3	INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	89
4.3	ANÁLISES DOS DADOS .....	91
<b>4.4.1</b>	<b>Dados quantitativos .....</b>	<b>91</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Dados qualitativos .....</b>	<b>93</b>
5.1	PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UFSM.....	96
5.2	ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS .....	99
<b>5.2.2</b>	<b>Pré-análise .....</b>	<b>99</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Exploração do material.....</b>	<b>100</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Tratamento dos resultados e as interpretações.....</b>	<b>103</b>
5.2.3.1	<i>Perfil dos entrevistados .....</i>	103
5.2.3.2	<i>Categoria: Procedimentos de acolhimento aplicados aos servidores ingressantes nos</i>	

<i>campi</i> .....	103
5.2.3.3 <i>Categoria: Dificuldades encontradas pelos campi fora de sede</i> .....	106
5.2.3.4 <i>Categoria: Informações que os gestores consideram importantes para a socialização dos novos servidores</i> .....	108
5.2.3.5 <i>Categoria: Elementos culturais da UFSM que os gestores consideram capazes de identificar</i> .....	109
5.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS .....	112
<b>5.3.1 Média das variáveis</b> .....	<b>138</b>
<b>5.3.2 Diferenças de Médias</b> .....	<b>142</b>
5.3.2.1 <i>Teste T</i> .....	142
5.3.2.2 <i>Anova</i> .....	143
5.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS NA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM .....	147
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>163</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>169</b>
<b>APÊNDICA A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> 182	
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE</b> .....	<b>184</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>185</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>190</b>
<b>APÊNDICE E - PROPOSTAS DE MELHORIAS NA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM</b> .....	<b>191</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto das mudanças políticas e econômicas do mundo atual, existe um ambiente turbulento que assola as organizações, advindos da globalização, da concorrência, das inovações tecnológicas, que coloca em risco as estruturas organizacionais. Nesse cenário, a administração pública é impulsionada a buscar estratégias e elaborar processos inovadores visando envolver os colaboradores, ou seja, cativar continuamente os profissionais qualificados, objetivando a sua permanência na organização. Segundo Reginaldo; De Souza Tartari; José Lira (2016) as organizações precisam se adaptar a novos contextos, inovando para conquistar um público cada vez mais exigente, e para isso precisa investir principalmente em capital humano, que é reconhecidamente seu principal ativo.

Analisando as características dos estados-nação no cenário das mudanças políticas e econômicas, a partir segunda metade do século XX, a administração pública mundial sofreu reformas significativas, que estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superar um modelo rígido, ineficiente e com excesso de procedimentos chamado de Burocrático (PEIXOTO *et al.*, 2016). As propostas buscavam modernização e mais eficiência dos processos públicos, além de descentralização política e administrativa, controle por resultados e gestão voltada para o atendimento à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Essa "revolução gerencial" ou também chamada de New Public Management (Nova Gestão Pública - NGP), é um movimento contrário as diretrizes burocráticas, pouco efetivas e inibidoras do espírito empreendedor dos servidores públicos, a NGP é centrado no indivíduo e no sucesso alcançado por meio da motivação das pessoas para desenvolver um trabalho mais eficiente e eficaz. Na educação superior, esse modelo, entendido como novo gerencialismo, leva o setor público à busca de um novo perfil institucional (PEIXOTO *et. al* 2016).

A preocupação central da Nova Gestão Pública pode ser resumida como a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública (SANO; ABRUCIO, 2008). Visando melhorar a atuação dos servidores públicos e desenvolver esse novo perfil institucional o governo lançou um novo modelo de gestão por competências (Decreto federal 5.707/2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que segundo Camões, Fonseca e Porto (2014) trata-se de uma política estruturada de Gestão de Pessoas para o governo federal. Os autores afirmam que o esforço para criar práticas de Gestão de Pessoas, nos órgãos do Poder Executivo Federal é uma das consequências das reformas introduzidas no Brasil durante a década de 90.

Dentro dessa acepção, a área de gestão de pessoas (GP), na administração pública começa a ter um enfoque mais estratégico, e independente da organização a qual pertença, merece atenção especial, uma vez que são responsáveis por um desempenho proativo dos funcionários, dinâmico e eficaz, bem como proporcionar uma maior satisfação com o trabalho (MARIA; MARTINHO, 2015). Segundo Dutra (2017), o atual e maior desafio da GP é gerar e manter o comprometimento do quadro de pessoal, o que só é possível se os profissionais sentirem que a sua relação com as organizações tem significado.

Conforme Reginaldo; De Souza Tartari; José Lira (2016) o setor de gestão de pessoas deve conduzir as pessoas ou direcioná-las a fazer o que se deseja, tornando-se relevante considerar quem são estes sujeitos e que local é este de trabalho. Por consequência, a motivação pode surgir a partir do momento em que esse ambiente é percebido e alterado em prol do funcionário. Para Cardozo *et al.* (2019) é importante que as ações da área de Gestão de Pessoas, crie um espaço de acolhimento no momento em que o funcionário se insere em um novo contexto organizacional, contribuindo para os ajustes desse à organização e às atividades que desenvolverá. Ou seja, desenvolver um bom clima de recepção, compreensão e aceitação do novo, é um trabalho essencial de quem atua na área de Gestão de Pessoas nas organizações.

Torna-se importante estudar e compreender as estratégias utilizadas pela área de gestão de pessoas para obter mais comprometimento e qualidade de seus funcionários. Entende-se que a valorização e o preparo dos novos servidores se iniciam na chegada ou recepção do novo integrante na instituição. Este processo pode ser chamado de acolhimento ou socialização (SCHVEIGER; BINOTTO, 2016). Para Schein (1988) a socialização consiste no ensinamento de princípios, práticas e normas de comportamento que, do ponto de vista institucional ou do grupo, devem ser aprendidos pelos novos integrantes. Geralmente, esse processo implica no entendimento dos objetivos básicos da organização, nas técnicas para seu alcance e nos deveres básicos do papel desempenhado pelos novos integrantes da organização.

Devido a essas práticas inerentes a área de GP, o processo de socialização dos novos funcionários, na organização que os acolhe, é considerado estratégico para o seu sucesso profissional (MARIA; MARTINHO, 2015). A forma como o indivíduo é socializado na organização terá grande influência na relação a ser estabelecida entre o mesmo e o seu trabalho. Mais ainda há um grande descaso com o momento da acolhida do indivíduo na organização. Eventualmente, há um momento em que ocorre a apresentação da instituição para o novo colaborador, mas na sequência a pessoa é encaminhada para o seu local de trabalho sem nenhuma orientação (DUTRA, 2017). Nesse viés, as concepções para o aprimoramento da

socialização organizacional, pode ser importante para trazer subsídios a máquina pública, diagnosticando falhas no método utilizado e buscar correções, objetivando maior eficiência e prestação de melhores serviços à sociedade.

Nesse contexto, estão as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as quais são parte essencial da sociedade, responsabilizando-se pela criação, transmissão e utilização do conhecimento. As IFES apresentam particularidades em relação às demais instituições, o que exige um quadro de pessoal com competências diferenciadas. Elas devem desenvolver estratégias voltadas para o contínuo planejamento e desenvolvimento das funções que envolvem seus servidores, a fim de que eles sejam capazes desempenhar suas funções com competência, ânimo, confiança, compromisso e ética e, com isso, apresentar serviços de alta eficiência à sociedade.

Ainda nesse cenário, está a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Instituição Federal de Ensino Superior, criada pela Lei nº 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, localizada no estado do Rio Grande do Sul (RS), com instalações nas cidades de Santa Maria (sede), Palmeira das Missões, Frederico Westphalen e Cachoeira do Sul. A UFSM detém uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) que é responsável por planejar, implementar, coordenar e avaliar as atividades que envolvem cerca de 4.700 servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

Apesar de a PROGEP se empenhar no sentido de aplicar métodos mais eficientes e eficazes para a gestão de pessoal, a UFSM ainda não possui um modelo de socialização organizacional voltado para os *campi* da UFSM. Ademais, Venturini *et al.* (2010) pontua que as universidades que conhecem sobre si mesma e questionam a qualidade das suas atividades, assim como a maneira que tem empregado seus recursos, toma o seu destino nas próprias mãos, e não ficam refém de rotinas ou políticas governamentais para definir suas prioridades.

Características como a estrutura *multicampi*, a dispersão geográfica entre as unidades, o desenvolvimento de instituições fora de sede com culturas próprias e a rápida expansão do quadro de servidores justificam a escolha desse tema como objeto de estudo, uma vez que tais características podem constituir em desafios para a padronização do procedimento de socialização nessas instituições. Por isso, faz-se necessária a compreensão do papel da UFSM e o engajamento dos seus gestores, no compromisso de capacitar corretamente o servidor público. Ademais, a preocupação do governo em melhorar a sua atuação pública, através da capacitação dos seus servidores desde seu ingresso, é uma necessidade com previsão legal baseada no Decreto (5.707/06), que tem como duas de suas finalidades a “melhoria da

eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público” (BRASIL, 2006).

Dentro dessa perspectiva, da exigência cada vez maior de servidores preparados e qualificados para atenderem as demandas da sociedade, buscar-se-á evidenciar para o leitor as características do serviço público, da evolução da gestão de pessoas, enfocando a socialização organizacional como uma importante estratégia a ser desenvolvida. Assim, a presente pesquisa tem como tema principal a análise da socialização organizacional nos *campi* de uma Instituição de Ensino Superior, mais especificamente nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria, ou seja, em Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Implementar boas ações de gestão de pessoas capazes de promover a melhoria do serviço público e, através disso, indicar soluções aos problemas da sociedade é fator decisivo para o sucesso de uma instituição pública. Em âmbito federal, mais especificamente em uma universidade federal, o cenário não é diferente. A busca por excelência nas ações de gestão de pessoas perpassa por desenvolver e aplicar métodos eficientes. Nessa conjectura, de acordo com Silva e Fossá (2013) um programa de socialização que parta da instituição, proporciona uma primeira boa impressão aos novos integrantes, auxiliando na redução da ansiedade e insegurança inicial que todo e qualquer processo de mudança causa nos indivíduos. Além disso, minimiza o caminho de busca de informações, padrões e comportamentos que os membros deveriam procurar a fim de se adequarem à nova realidade.

Na UFSM, atualmente não existe um programa de acolhimento e socialização exclusivamente voltados para os servidores ingressantes em campus fora de sede. São realizadas somente ações pontuais no dia da sua posse em Santa Maria, no campus sede, e o Seminário de Recepção e Integração Institucional, que consiste em palestras e capacitações no âmbito geral da UFSM. Segundo Pacheco (2002) o indivíduo recém-admitido precisa compreender quais tarefas ele deve desempenhar, quais são as prioridades da função e como deve destinar seu tempo na execução das atividades, pois sem essa orientação, o servidor pode demorar a se integrar à cultura da organização e apresentar dificuldades para se adaptar

No trabalho desenvolvido por Sório (2018), a autora constatou que um dos pontos fracos do Seminário de Recepção e Integração Institucional que ocorre na UFSM, é a baixa frequência de realização, que faz com que alguns servidores possam participar somente após um ano de



ingresso na instituição, além de que o acesso dos servidores que ingressam nos *campi* fora de sede é mais difícil, visto que esses, na maioria das vezes, necessitam se deslocar para o campus sede para participar do evento ou aguardar um longo período de tempo para que seja realizada uma edição em seu campus. De maneira geral a autora concluiu que apenas esta ação isolada é insuficiente para acolher os ingressantes da UFSM para o desempenho de suas funções.

Além disso, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida pelo Decreto 5.707 de 2006 tem como duas de suas finalidades a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público” (BRASIL, 2006). Essas finalidades demonstram a preocupação do governo em melhorar a atuação pública, através da capacitação dos seus servidores desde seu ingresso. Assim, ter informações acerca da percepção do servidor sobre sua socialização nos *campi* fora de sede da UFSM poderá funcionar como orientação aos gestores dessas instituições, auxiliando a centralizar suas ações para os pontos mais relevantes.

De acordo com Silva e Fossá (2013) quando os indivíduos se identificam com a organização na qual ingressaram, eles podem servir como instrumentos de desenvolvimento, modificando o seu estado atual para um melhor. É necessário que esse indivíduo seja trabalhado não apenas quando entrada na organização, mas também durante toda a sua carreira. E é justamente a socialização organizacional que compreende todo o processo de aprendizagem de valores, normas e comportamentos, proporcionando, assim, que o indivíduo participe do processo durante toda a sua carreira na organização de modo a gerar bons resultados.

Considerando o contexto apresentado e a possibilidade de encontrar subsídios para melhorar a socialização organizacional dos servidores lotados nos *campi* da UFSM, a questão maior, que se apresenta como problema para esta pesquisa, é: **Como ocorre o processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria?**

## 1.2 OBJETIVOS

Realizar a análise do processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes fora de sede da UFSM. Tem como meta a possível identificação de problemas e oportunidades ainda não revelados no acolhimento e socialização desses servidores. E com base nos resultados, será proposto as melhorias necessárias para que o processo atenda as expectativas dos servidores e, ao mesmo tempo, aos objetivos da instituição.

Assim, buscar-se-á atingir o objetivo geral da pesquisa com os seguintes objetivos específicos:

- A) Analisar as práticas de socialização de novos servidores adotadas pela Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM ao longo dos últimos 10 anos.
- B) Identificar junto aos gestores dos *campi* descentralizados como se dá o processo de socialização de novos servidores e quais informações lhes são repassadas.
- C) Identificar junto aos servidores dos *campi* fora de sede da UFSM quais informações são consideradas importantes para o seu acolhimento/socialização, quais lhes foram repassadas e quais não foram fornecidas no processo de admissão.
- D) Descrever como ocorre o processo de socialização nos *campi* da UFSM.
- E) Identificar os principais problemas e oportunidades, ainda não revelados no acolhimento e socialização desses servidores.
- F) Sugerir melhorias e adequações ao processo de socialização organizacional dos novos servidores dos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A new public management (NPM), ou nova gestão pública, traz consigo um conjunto de processos na busca de melhorias da gestão pública e surge como uma oportunidade de resposta as principais críticas ainda presentes no serviço público brasileiro: crise de governabilidade; descrédito nas instituições; deficiência no modo de administrar; esgotamento do modelo burocrático; déficit de desempenho; baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, entre outros (SOUZA, 2009).

No âmbito federal e, mais notadamente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a busca constante pela excelência das atividades promovidas pelos seus líderes, avança a fim de desenvolver e aplicar métodos eficientes de gestão. Nesse sentido, a gestão universitária, resguardadas as suas especificidades, não deve fugir a essa contextualização de uma nova forma de gestão com as pessoas. “A Universidade, por sua função de criar, manter e transmitir o conhecimento e a cultura da sociedade, inexoravelmente, está exposta e inserida neste contexto de transformações” (SOUZA, 2009, p.99).

Para Gontijo (2005) nos novos tempos, estudar e apresentar as estratégias utilizadas pelas organizações para angariar maior comprometimento, qualidade e rendimento do seu

funcionário torna-se algo imprescindível. Na mesma perspectiva Souza e Kobiyama (2010) complementam que especificamente no ambiente universitário, onde novos delineamentos para o ensino e linhas de pesquisa e extensão podem ser elaborados, o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade. Desta forma, se faz fundamental que haja um ambiente planejado, a partir de uma política de gestão propícia ao correto aproveitamento, orientação, e acima de tudo, desenvolvimento das pessoas que entram em uma organização. Corroborando a isso, Dalacosta, Coltre e Gervasoni (2020, p.1402) afirmam que “a principal vantagem competitiva de uma organização são as pessoas que nela atuam”.

Dentro dessa perspectiva, e seguindo o que afirmam Souza e Kobiyama (2010) que pessoas novas num grupo de trabalho podem inspirar novas ideias e novas formas de ação, uma das estratégias utilizadas para acolher novos funcionários é o processo de socialização organizacional. Nesse processo, o indivíduo conhece valores, normas de comportamentos esperados, que o motivam para participar como membro de uma organização. É também aculturação e orientação dos indivíduos para que adotem certos modos e crenças organizacionais, por meio da aprendizagem (GONTIJO, 2005).

Nesse prisma, apesar de existirem algumas pesquisas sobre socialização organizacional no Brasil, nenhum estudo tratou esse tema especificamente no contexto dos *campi* das IFES do país, ou seja, parece haver uma carência de pesquisas que visem contextualizar as práticas de socialização nos *campi*. A partir de uma busca na base de dados SciELO Brasil, utilizando-se o descritivo “socialização organizacional” como palavra-chave em títulos e resumo, localizou-se 6 artigos científicos. O Quadro 1 apresenta as características dos artigos desta pesquisa, levando em consideração título, ano de publicação, autores e o objetivo/finalidade.

Quadro 1: Artigos publicados no SciELO.

(continua)

Nº	Título/Ano/Autores	Objetivo/Finalidade
1	The Meaning Of Work, Organizational Socialization And Work Context: The Perspective Of Migrant Workers (2018) - Lidiane Cássia Comin e Jandir Pauli	O objetivo deste estudo é analisar a relação entre sentido do trabalho, socialização organizacional e avaliação do contexto laboral para trabalhadores migrantes.

Quadro 1 - Artigos publicados no SciELO.

		(conclusão)
2	Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses (2012) - Virgínia Donizete de Carvalho; Livia de Oliveira Borges e Arne Vikan.	Identificar os resultados de socialização organizacional de servidores atuantes em duas universidades públicas, de diferentes países (Brasil e Noruega), e compará-los numa perspectiva de análise transcultural.
3	Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses (2011) - Virgínia Donizete de Carvalho; Livia de Oliveira Borges; Arne Vikan e Odin Hjemdal (2011) - Virgínia Donizete de Carvalho; Livia de Oliveira Borges; Arne Vikan e Odin Hjemdal.	O estudo objetivou analisar a relação entre a resiliência e a socialização organizacional junto a novos servidores de duas universidades públicas, em contextos culturais distintos, quais sejam Brasil e Noruega.
4	Socialização organizacional de pessoas com deficiência (2010) - Maria Nivalda de Carvalho-Freitas; Isadora D'Ávila Toledo; Maristela Ferro Nepomuceno; Janayna de Cássia Coelho Suzano e Luciana Alves Drumond Almeida.	O objetivo da pesquisa foi identificar as principais características do processo de socialização das pessoas com deficiência (PCDs) nas organizações.
5	Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional (2010) - Livia de Oliveira Borges; Fábio Henrique Vieira de Cristo e Silva; Simone Lopes de Melo e Alessandra Silva de Oliveira.	Reconstruir e validar um questionário de socialização organizacional para funcionários do setor público.
6	"De frente pro crime": cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no departamento de criminalística do instituto-geral de perícias do Rio Grande do Sul (2010) - Neusa Rolita Cavedon	Verificar como determinados aspectos da cultura organizacional do Departamento de Criminalística são transmitidos aos neófitos, por meio do curso de formação de peritos; quem são esses ingressantes; qual a significação que o curso e as futuras atividades a serem desenvolvidas possuem para eles.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além da base de dados SciELO, também foi realizada a pesquisa na biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, utilizando a palavra-chave “socialização organizacional”, o repositório encontrou 14 artigos científicos com as palavras presentes no título, exclui-se desses 14 títulos, quatro artigos que já haviam sido citados no Quadro 1, assim

foi encontrado 10 novos artigos científicos sobre o tema, conforme Quadro 2 apresentado abaixo.

Quadro 2: Artigos publicados no SPELL.

(continua)

Nº	Título/Ano/Autores	Objetivo/Finalidade
1	Além da Acessibilidade: Desafios da Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência em uma Instituição Federal de Ensino Superior (2019) - Maria do Socorro Martins dos Santos, Tereza Cristina Batista de Lima, Serafim Firmo de Souza Ferraz.	Analisa as percepções das pessoas com deficiência sobre a socialização organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior.
2	Socialização Organizacional na Perspectiva de Mulheres da Polícia Militar (2019) - Glicielle Bezerra de Queiroz, Luis Eduardo Brandão Paiva, Tereza Cristina Batista de Lima.	Esta pesquisa objetivou investigar como ocorre o processo de socialização organizacional das mulheres na Polícia Militar, baseando-se na metodologia de Taormina (1997).
3	Socialização Organizacional de Expatriados (2019) - Gisele Costa Rabello, Janaina Macke, William Zanella	A gestão internacional de pessoas engloba a expatriação que consiste na transferência de empregados entre as unidades da organização em diferentes países por período determinado.
4	Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate (2015) - Flaviana Andrade de Pádua Carvalho, Antônio Luiz Marques, Mozar José de Brito.	Este ensaio teve por objetivo oferecer uma reflexão sobre a socialização organizacional, problematizando-a, com a defesa de que ela se apresenta como um fenômeno complexo e multifacetado, possibilitando múltiplos níveis de análise.

Quadro 2 - Artigos publicados no SPELL.

(continuação)

5	Do Exercício a Efetivação: Analisando a Socialização Organizacional (2016) - Gean Carlos Tomazzoni, Vânia Medianeira Flores Costa, Andressa Schaurich dos Santos, Daiane Lanes de Souza.	Este trabalho tem por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos em período de estágio probatório acerca da sua socialização organizacional.
6	Inventário de socialização organizacional: (re) afirmando sua validade e consistência (2015) - Diego César Terra de Andrade, Heidy Rodrigues Ramos.	O objetivo deste trabalho foi realizar uma nova aferição exploratória do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) de 45 itens, para (re) afirmar sua validade e consistência como ferramenta para ser utilizada na Gestão de Pessoas.
7	O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização (2013) - Andressa Hennig Silva, Maria Ivete Trevisan Fossá.	O presente estudo aborda a questão das estratégias de socialização dos colaboradores recém admitidos nas organizações.
8	Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG (2012) - Maurício Reinert, Gláucia de Souza Munhoz, Marcelo Filippin, Guilherme Rissardi Chimello, Gustavo Martins Monteleone, Matheus Gazola Pastro.	Este artigo tem como objetivo analisar de que maneira o processo seletivo funciona como parte do processo de socialização dos membros de uma organização não governamental (ONG) de trabalho voluntário.

Quadro 2 - Artigos publicados no SPELL.

		(conclusão)
9	Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar (1996) – Mozar José de Brito, Valéria da Glória Pereira.	Este artigo estuda um programa de treinamento como parte do processo de socialização de recrutas, privilegiando ritos organizacionais e estratégias de socialização na cultura organizacional de uma corporação militar.
10	A Comparação entre Grupos Ocupacionais e Lotação Setorial/Departamental de uma IFES sob a Ótica da Socialização Organizacional (2015) - Diego César Terra de Andrade, Heidi Rodrigues Ramos.	Esta pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos e docentes de uma IFES, objetivando avaliar se há entre estes grupos ocupacionais diferença no nível de socialização organizacional e observar se o nível de socialização organizacional varia quanto à lotação setorial/departamental.

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos Quadros 1 e 2 foi possível apresentar os alvos de análise de cada artigo e constatou-se que nenhum estudo versa sobre as universidades com campus descentralizados da sede. Provavelmente, a reduzida atenção reflita o baixo número de pesquisadores para tantos desafios simultâneos. Isso instiga a pesquisadora para o fato que melhorias na socialização organizacional das universidades com estrutura podem ser propostas e servir como base para os gestores dessas unidades, visando o bem-estar e o bom desempenho do trabalhador.

Nessa perspectiva, esta dissertação traz como contribuição acadêmica a contextualização e análise da “Socialização organizacional nos *campi* da UFSM”. Entender a percepção dos servidores lotados nos *campi*, no processo de socialização é de grande relevância, pois poderá identificar os ajustes e melhorias necessárias para que o processo seja mais efetivo

e possa atender às necessidades das principais partes interessadas.

Tratando-se do valor teórico da pesquisa, além de reduzir o hiato de estudos, ressalta-se o entendimento sobre a construção de processos para a implementação da socialização organizacional dentro do complexo ambiente de uma universidade *multicampi*. O estudo, mesmo que não tenha a intenção de esgotar o tema, também pode colaborar para a promoção de melhorias no processo de socialização desses *campi*, além de colaborar com a compreensão sobre uma temática de grande importância para a ciência da administração.

Além do pouco número de pesquisas científicas identificadas sobre o tema socialização, enfocando universidades com campus descentralizados da sede, em recente censo do ensino superior, divulgado pelo MEC, verifica-se um notável processo de crescimento do ensino superior federal. Entre 2016 e 2017, a rede pública cresceu 2,8% (Federal: 4,6%; Estadual: 3,0%; Municipal: -17,2%). A rede federal consolida-se como a maior rede pública com participação de 64% e com mais de 1,3 milhão de alunos em 2017. Nos últimos 10 anos, a rede federal teve a maior taxa de crescimento anual entre todas as redes, 7,4% (INEP/MEC, 2018).

A principal política governamental para o ensino superior, instituída em 2007, foi o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão para as Universidades Federais (REUNI), através do Decreto nº. 6.096. Seu artigo 1º define o objetivo do REUNI:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

Assim, umas das principais metas do REUNI era o aumento do acesso e a ampliação das matrículas nas instituições públicas, a partir de um melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (NEVES, 2012). Nesse panorama, algumas IES surgiram com uma estrutura diferenciada para a ampliação do sistema, denominadas de instituições *multicampi* (DE NEZ, 2016).

O programa REUNI impactou a UFES, com a criação de novas vagas para servidores, principalmente para a implantação do Campus Cachoeira do Sul, criado oficialmente em 19 de dezembro de 2013. A fim de compor o quadro de servidores desses *campi*, foi necessário a nomeação de um número significativo de novos servidores. Entre 2016 e 2018, período de análise do presente estudo, sessenta e dois novos servidores foram empossados em Cachoeira do Sul. Além disso, foram empossados vinte e um servidores em Palmeira das Missões e vinte e um em Frederico Westphalen.



A UFSM possui três campus descentralizados da sede, tendo como desafio superar a dispersão geográfica e a diversidade de informações que porventura existam, buscando atuar de forma padronizada e, assim, colaborar para a existência de uniformidade na unidade organizacional e a socialização de seu quadro de servidores públicos. De acordo com Silva e Fossá (2013) colaboradores que são tratados com indiferença, largados à espera de alguém, instruídos somente por manuais de políticas e procedimentos incompreensíveis, apresentarão um déficit no desempenho a longo prazo dentro da organização.

No que se refere às relevâncias empíricas do estudo, tem-se a correta preparação da força de trabalho da Instituição, bem como o incentivo à implementação de melhorias no processo de socialização de uma realidade *multicampi*, alinhado às práticas gerenciais de administração pública. Além do mais, o tema em questão vem com o objetivo de modificar comportamentos e beneficiar rotinas, facilitando a geração de resultados com o mínimo de recursos.

A gestão de pessoas em organizações públicas oferece suporte adequado à instituição através do alinhamento entre pessoas-processos-estratégica. As pessoas quando capacitadas e motivadas para desempenharem atividades meio e finalísticas com eficiência, eficácia e efetividade, proporcionam que a instituição alcance seus objetivos (UFSM, 2016a). Nesse sentido, o gerenciamento de pessoas no contexto da nova gestão pública baseia-se nas competências e no conhecimento das pessoas. Isso significa implementação de ações que possam desenvolver e habilitar as pessoas para exercerem suas atividades da melhor maneira possível.

Dito isso, além do que já foi mencionado, esta pesquisa demonstra-se importante visto que vai ao encontro de uma das Diretrizes das Políticas Institucionais da UFSM, a qual deve, em conjunto com o Planejamento Estratégico e o PPI da instituição, servir de base para o desempenho das atividades da Universidade. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vigente de 2016 a 2026, apresenta as Diretrizes das Políticas Institucionais relacionadas aos seguintes tópicos: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; **gestão de pessoas**; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias (UFSM, 2016a, grifo nosso). Assim, dentre as Diretrizes da Política de Gestão de Pessoas é possível observar:

**Cultura de comprometimento organizacional:** o desenvolvimento de uma Instituição em busca da excelência requer um forte compromisso de todos os

participantes. A Universidade deve buscar o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento organizacional, reforçando os valores éticos institucionais e os esforços de todos para alcançar os objetivos relacionados ao desenvolvimento institucional. Além do comprometimento, a integração entre os diversos setores da Universidade também deve ser fomentada, como forma de potencializar os resultados que podem ser alcançados pela Universidade (UFSM, 2016a, grifo nosso).

Corroborando a isso, dentro das atuais metas organizacionais da UFSM deliberadas em seu PDI 2016-2026, a socialização organizacional pode ser vista como um meio para atingir algum dos objetivos estratégicos associado ao “Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional”.

A seguir, no Quadro 3, apresentam-se alguns objetivos estratégicos do PDI 2016-2026 em que o tema “socialização organizacional” pode ser relacionado:

Quadro 3: Objetivos estratégicos PDI (2016-2026) da UFSM.

“Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional”	
Dimensão	Objetivo Estratégico
<b>(PR) Processos</b>	Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade <i>multicampi</i> e os diferentes níveis de ensino.
<b>(AI) Aprendizado e Infraestrutura</b>	Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborada pela autora com base em UFSM (2016a).

O (PDI) da UFSM além de ser um requisito legal, é o documento que caracteriza a identidade da instituição e busca nortear o caminho a ser seguido pela Universidade na busca por cumprir sua missão institucional e alcançar os seus objetivos para os próximos 10 anos. O desafio citado no Quadro 3, leva a pesquisadora acreditar que melhores estratégias na socialização organizacional dos servidores, se bem discutidas e implementadas, podem contribuir para o alcance dos objetivos mencionados, promovendo transformações positivas na instituição. O fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de servidores da UFSM, contará também com sua contribuição profissional. Acredita-se que as abordagens da pesquisa, ao discutirem uma temática de significativa importância para o ambiente universitário, possam aprimorar as habilidades da profissional enquanto servidora pública inquieta em oferecer serviços de alta qualidade aos cidadãos.

Do ponto de vista social, o estudo é relevante, pois, ao colaborar com a implementação de novas estratégias de socialização organizacional para os *campi* de uma IES, o estudo busca possibilitar o desenvolvimento do seu quadro de pessoal, visando torná-lo competente a prestar as atividades de excelência que a sociedade exige. Aliás, investir no recém-ingressante da instituição, como um agente de transformação social, é conjecturar uma universidade de excelência, construída e desenvolvida por todos que nela se inserem.

No tocante à viabilidade, o estudo apresenta alguns facilitadores, entre eles o fato da pesquisadora ter sido lotada em um dos *campi* descentralizados da UFSM, objeto desse estudo, facilitando o acesso aos dados e às pessoas entrevistadas, além da própria experiência vivida. Além disso, do ponto de vista financeiro, a pesquisa mostra-se viável, visto não serem necessários recursos externos para o seu desenvolvimento.

Por fim, Dias (2014) concluiu em sua pesquisa que a socialização organizacional pode ocorrer com ou sem estratégias voltadas para esse fim; mas, a ausência destas, significa deixar os funcionários à mercê do tempo, da insistência, e por vezes do fracasso. Assim, a relevância do assunto torna importante a continuidade da discussão e a extensão das suas contribuições.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 6 (seis) capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, contemplando o detalhamento do tema, a delimitação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa para a realização da pesquisa e, por fim, a estruturação do trabalho.

O capítulo 2 do estudo contempla a revisão bibliográfica, dissertando sobre os principais conceitos, práticas e pesquisas que fundamentam o presente estudo. Tal capítulo aborda as seguintes seções: evolução da administração pública, evolução da gestão de pessoas no setor público, a cultura organizacional e por fim, a socialização organizacional.

O terceiro capítulo reserva-se a apresentar a UFSM, realizando uma breve caracterização da Universidade e dos seus *campi*, bem como mostrando a evolução da sua área de GP, desde a sua criação, em 1960, até os dias atuais.

No quarto capítulo, apresenta-se o método do estudo, abordando o delineamento da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados, a análise de dados e as considerações éticas.

O quinto capítulo exhibe a apresentação e análise dos resultados, alinhados aos objetivos do estudo, por meio das seguintes seções: análise das entrevistas com os Gestores das Unidades

descentralizadas; análise das entrevistas com os servidores lotados nos *campi* da UFSM; e a partir dos resultados, propor melhorias no processo de socialização organizacional para os servidores lotados fora de sede da UFSM.

Por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais do estudo, as limitações encontradas e sugestões de estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Oliveira (2014) a administração pública é o processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender as necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum. O mesmo autor elenca alguns eventos e momentos que caracterizam ciclos no processo evolutivo da administração pública, a saber:

a) Entre as décadas de 1890 e 1930 existia o Estado Oligárquico, conhecido também como República dos Coronéis, onde o monopólio do poder político serve exclusivamente para o enriquecimento dos membros de sua própria classe social.

b) No período de 1930 a 1950, ocorreu um momento interessante na evolução da administração pública, a implementação da administração pública baseada na burocracia. Em meados de 1930 houve a criação do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, com o objetivo de centralizar e reorganizar a administração pública. De acordo com Oliveira (2014) o Estado se tornou forte interventor na economia, chegando a criar “estruturas paralelas” para dar maior agilidade aos trabalhos das instituições públicas; mas os trabalhos continuaram lentos e a burocracia aumentou.

c) Um fator de influência no ciclo evolutivo da administração pública tem sido o nível educacional do povo brasileiro, pois pode-se considerar normal que, à medida que o nível educacional se eleva, a intensidade da exigência de qualidade dos serviços públicos por parte da população fica mais forte.

d) No período de meados da década de 1960 a meados da década de 1980 ocorreu o controle do Estado pelo regime militar, nesse período foi criado o Ministério da Desburocratização, que constituiu um marco na busca de superar a rigidez da burocracia. Além disso, pode ser considerado como um primeiro contato da Administração Pública brasileira com o gerencialismo.

e) No final da década de 1980, ocorreu a promulgação da Constituição de 1988, que fortaleceu o processo burocrático no país.

f) No período entre as décadas de 1990 e 2010 ocorreram algumas tentativas de realizar uma reforma administrativa, mas os resultados ainda têm sido, de forma geral, bastante inadequados, tendo como resultado o gradativo processo de distanciamento entre a atuação da administração

pública e o público ao qual aquela deve servir, de preferência, com qualidade e humildade (OLIVEIRA, 2014).

Ferreira *et al.* (2007) destaca que através do projeto de reforma instituído com o Decreto nº.91.309/85, o qual dispõe sobre a Reforma da Administração Pública Federal, identifica-se a preocupação do governo em renovar no país a participação da sociedade na vida política e, como resultado, reinstaurar a democracia. Consta-se também, a preocupação em atualizar o aparelho administrativo do Estado, buscando um sistema mais eficiente e competente para suprir as novas demandas da sociedade. Nisso, é possível visualizar as primeiras marcas do modelo gerencialista, com ênfase na eficiência, eficácia e efetividade da administração pública, e a busca pela satisfação dos usuários dos serviços públicos por meio dos serviços prestados.

Essa "revolução gerencial" ou também chamada de Nova Gestão Pública, é um movimento da segunda metade do século XX, que surge para resolver os problemas de eficácia, eficiência e efetividade presentes na economia. Segundo Araújo (2010, p. 145):

Constituem ideias centrais da Nova Gestão pública um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; focalização na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade administrada; participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras.

Alves (2013) corrobora com esse pensamento, ao dizer que na busca por mais eficiência e eficácia, muitas instituições públicas estão utilizando ferramentas de gestão que antes eram adotadas somente por instituições privadas, como por exemplo, avaliações de desempenho, definição de indicadores e metas e a previsão de recompensas vinculadas ao alcance das metas.

Segundo Andion (2012) a abertura democrática e as primeiras experiências formais e informais de uma gestão pública mais participativa nos anos 1990 (conselhos, fóruns, comissões de planejamento, redes, etc.), configuram as propostas da Nova Administração Pública. Tais propostas vão promover uma renovação do campo, por meio da tentativa de aplicação da lógica de mercado e dos princípios e práticas empresariais nas organizações públicas. Ferlie *et. al.* (1999) têm assentido a Nova Administração Pública como uma corrente na qual, pouco a pouco, abandona-se a compreensão excessivamente orientada para as condições financeiras, e incorpora-se atribuições de gestão mais sofisticadas e valor ao cidadão.

Mas a aplicação da NAP mostrou limites quanto a sua produção. Na perspectiva de Faria (2009) uma das críticas feitas à NAP é o esforço de apresentá-la como um conjunto de recursos a ser aplicado de forma homogênea em diferentes países (ou seja, sem considerar as diferentes realidades empresariais, históricas e administrativas). Para De Paula (2005, p.81), o novo modelo de administração pública mostra um “caráter centralizador” e também não consegue resolver algumas dinâmicas da política, pois o gerencialismo “não se volta para questões que envolvem a complexidade da gestão, como, por exemplo, a integração entre os aspectos técnicos e políticos”. De Paula (2005) indica ainda os limites que esse modelo constitui, como: a centralização do poder e a formação de elites burocráticas; multiplicidade dos sistemas administrativos e do aspecto sociopolítico de gestão pública; impasse de adaptar técnicas do setor privado ao setor público; e conflito existente entre a lógica gerencial e o interesse público.

Assim surge uma nova corrente, o Novo Serviço Público – NSP, descrita por Denhardt e Catlaw (2017) como um novo modelo de gestão que expressa, na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um renovado interesse pelos valores democráticos. Esse novo modelo tem ênfase na construção do interesse público acima dos interesses individuais e busca dar maior importância ao diálogo e à mediação entre diferentes agentes que atuam na esfera pública (DENHARDT E DENHARDT, 2007).

“O NSP busca formular uma definição da organização pública que está enraizada nos relacionamentos mútuos entre cidadãos e seus governos para construir a sociedade civil e avançar o interesse público” (DENHARDT E CATLAW 2017, p.291). Denhardt e Denhardt (2007) elaboraram a base epistemológica do modelo do novo serviço público. Nessa perspectiva, Salm e Menegasso (2009, p.107) afirmam que “essas bases tomam por princípio que o ser humano é, antes de mais nada, um ser político que age na comunidade; que a comunidade politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado.”

Os mesmos autores também identificam lacunas no modelo do NSP, segundo Salm e Menegasso (2009, p.111):

Faltam os mecanismos de eficiência dos demais modelos para torná-la eficaz, para permitir que as suas propostas sejam exequíveis. Portanto, para viabilizar a proposta do novo serviço público, é necessário que a sociedade seja politicamente articulada, nos moldes de uma sociedade multicêntrica, e que ela espelhe a multidimensionalidade humana.

Embora o novo serviço público contenha princípios dignos de interesse por seu cunho igualitário, a proposta ainda requer ordenação para que possa ser executada. Analisada, isoladamente, a proposta apresenta habilidades administrativas mais lógicas do que aquelas dos demais modelos (SALM E MENEGASSO, 2009). Entende-se com o exposto que as diversas formas de administração pública são importantes para a realização dos serviços públicos. Elas se complementam como meios para a formação do bem público em uma comunidade politicamente viva.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Em razão de novos padrões que surgem no mundo globalizado, tem-se constatado uma evolução na busca por diferentes modelos de gestão de pessoas, que aspiram por vantagens competitivas. Esse movimento, para a adoção de processos inovadores de gestão é mais intenso no setor privado, mas também está ocorrendo no setor público (DE LUCENA FERREIRA *et al.*, 2010). De acordo com Gontijo (2005) as instituições públicas estão redefinindo suas ações e criando novas formas de estruturação e exercício de suas atividades para se adaptar aos novos tempos, implicando numa revisão da forma de gerenciar pessoas.

Mas a evolução da gestão de pessoas aconteceu de modo gradativo, de acordo com Araújo e Garcia (2014) podemos citar alguns marcos dessa evolução, conforme Quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Evolução de gestão de pessoas.

<b>Marcos históricos</b>	
Século XX	Administração de Pessoal - Somente Recrutamento e Seleção de Pessoas
Início dos anos 40	Decreto-lei nº 5.452 - Consolidação das leis de trabalho
Anos 70	Primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos
Cenário atual	Gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, mas surgiu uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois vivemos uma nova realidade.

Fonte: Elaborado pela autora.



Conforme exposto, as matérias no campo dos recursos humanos são da década de vinte do século anterior. Foi a partir das pesquisas de Hawthorne, encabeçadas por Elton Mayo, que se resultou o que hoje se nomeia escola das relações humanas (DE LUCENA FERREIRA *et al.*, 2010). Nesse ponto, segundo Amorim, Comini e Fischer (2019) o interior das instituições tornou-se cada vez mais importante com o progressivo interesse pela perspectiva psicológica das equipes já em meados dos anos 1960.

Com a abertura dos mercados e a intensificação do processo de globalização nos anos 1980 iniciou-se um esforço estratégico das organizações para a identificação do perfil necessário aos diferentes postos de trabalho e também do comportamento desejado dos seus ocupantes. Assim, a designação recursos humanos (RH) revestiu-se de condição para a competitividade das organizações. Tem início uma busca para a criação de métodos para conhecer e mediar as pessoas – seus conhecimentos e comportamentos – e organizações, cabendo à gestão de pessoas o papel torná-las mais eficientes (AMORIM, COMINI E FISCHER, 2019).

Observa-se que a grande maioria dos estudos relacionados à gestão de pessoas tem como objeto as organizações do setor privado e poucos estudos buscam conhecer as relações entre as pessoas no âmbito do setor público. A administração de recursos humanos no setor público difere em muito de uma organização do setor privado (DE LUCENA FERREIRA *et al.*, 2010).

As organizações públicas e privadas exigem modelos de gestão diferentes, pois seus objetivos são diferentes e, portanto, os parâmetros de aferição desses resultados devem ter diferentes hipóteses. De Lucena Ferreira *et al.* (2010) considera uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Ele prossegue dizendo:

Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata uma pessoa ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. Isso por si só já representa um distanciamento enorme da abordagem de recursos humanos para esses dois setores (DE LUCENA FERREIRA *et al.*, 2010, p.512).

Corroborando a isso temos Carvalho *et al.* (2015) que diz que na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Dessa maneira, faz-se necessário servidores públicos preparados e motivados, que possam atender as expectativas da população que usufrui dos serviços da esfera pública.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010, p.12) “os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas.” Para o autor, exigências cada vez maiores, como a busca pela transparência e a maior necessidade de aproximação do usuário, exigem do poder público a busca pela modernização das estruturas da gestão pública de pessoas.

Essas transformações não são novidades no serviço privado, mas no serviço público exigem uma ressignificação dos sentidos que levam o servidor a romper com alguns padrões gerenciais ultrapassados e a repensar em novas ferramentas. De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010, p.16) “em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins.” Mas recentemente, houve a introdução de aspectos estratégicos à gestão de pessoas no serviço público com os Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010.

Assim, no setor público, a preocupação com os servidores passou a ser mais consistente a partir de 2006, através da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto N.º 5.707) que tem dentre as suas finalidades, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público. O normativo em questão introduz a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e alinhamento de suas competências aos objetivos organizacionais (Brasil, 2006).

Já o Decreto nº 7.133/2010, por sua vez, aprova critérios e procedimentos para a realização de avaliações de desempenho individuais e institucionais, com o intuito de inserir a gestão por resultados no setor público federal. Este decreto estabelece a avaliação 360º, na qual há uma associação entre a avaliação dos pares, do superior imediato, dos subordinados diretos, além da autoavaliação. Essa avaliação busca uma visão mais realista do funcionário, pois é formada por pareceres diversos.

Dessa forma, para Alves (2013) o papel da área de gestão de pessoas no setor público deve ser facilitar o desenvolvimento de competências individuais, provendo a equipe de capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramento das entregas de cada colaborador por meio de indicadores de desempenho, com foco sempre no interesse público. Assim, conforme Saraiva (2016) promover um ambiente de motivação orientado para as pessoas, colocando ao serviço dos gestores as ferramentas de apoio à decisão

para rentabilizar o desenvolvimento individual e das equipes, garantindo a implementação das políticas e procedimentos são objetivos a ter em conta.

Atualmente, as práticas de GP passam a refletir sobre o capital humano e seu papel protagonista na definição do planejamento estratégico das organizações. Tais práticas não buscam somente a aproximação com a estratégia organizacional, mas também a integração da GP entre si (DUTRA 2017). Em complemento, segundo Amaral (2006, p. 554), “a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho [...]”.

Corroborando a isso, de acordo com Dutra, J.; Dutra T.; Dutra G. (2017) a gestão de pessoas moderna tem como objetivo buscar a colaboração eficaz dos seus funcionários ou associados e, para tanto, precisa considerá-los como peças do novo sistema. Nesse tipo de gestão, a organização administra com as pessoas, na chamada administração participativa ou compartilhada, na qual indivíduos com inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença nesse processo competitivo no mundo organizacional.

Mudanças observadas no comportamento das organizações, cria mais espaço para as pessoas, respeitando as individualidades, estimulando seus desenvolvimentos e abrindo um diálogo mais frequente e profundo com as pessoas. Ao mesmo tempo, observa-se as pessoas mais exigentes na relação com as organizações, valorizando o diálogo, as condições de trabalho que as respeite em sua individualidade e as oportunidades concretas de aprendizagem e desenvolvimento profissional (DUTRA, J.; DUTRA T.; DUTRA G., 2017). Por conseguinte, Morgado e Pliopas (2018) acreditam que o desenvolvimento de pessoas nesse ambiente de constantes e eventuais mudanças requer a busca permanente das organizações em propiciar um ambiente onde os funcionários possam aprender, inclusive sobre si mesmos.

Dessa maneira, frente à história de evolução da gestão de pessoas no mundo, é o desenvolvimento contínuo tanto da organização quanto das pessoas que poderão fazer diferença no futuro. Conforme Fonseca *et al.* (2013) é necessário a criação de uma base teórica moldada ao contexto de cada instituição, assim o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no setor público federal pode ocorrer de forma progressiva, amparado por uma base própria de conhecimentos científicos, deixando de se basear em impressões subjetivas que variem conforme as mudanças de gestão.

Cabe a área de GP apoiar, orientar e tentar sensibilizar as chefias a lidar com seus subordinados de forma a desenvolvê-los na organização. Além de ser responsável por recrutar,

selecionar, integrar e desenvolver as pessoas para trabalhar na organização. É cada vez mais importante encontrar as pessoas certas para trabalhar na organização, que sejam competentes, gostem do que fazem e que tenham o perfil organizacional (LACOMBE, 2011). Entretanto a forma de recrutamento no serviço público é diferente das organizações privadas. De Linhares Jacobsen *et al.* (2012) afirmam que o ingresso no serviço público se dá por meio de concurso público, conforme estabelece a legislação pertinente, no caso do servidor público federal (Lei nº 8.112/90). Esta forma de recrutamento não permite a seleção de pessoas com o perfil desejado para o cargo vago, nem alinhadas a gestão por competências.

Em consequência de um recrutamento nestas condições, onde a maioria das pessoas busca o concurso público devido à ideia de estabilidade, sem estar em consonância com os objetivos da organização e com a sua formação, a integração no serviço público é fundamental (DE LINHARES JACOBSEN *et al.*, 2012). Para estes autores a socialização serve para orientar o novo servidor e sanar possíveis dúvidas, a consequência positiva será um servidor com uma boa imagem da organização.

Corroborando a isso, para Silva *et al.* (2008, p. 1), “o processo de socialização é a ferramenta chave para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural de seus criadores”. Nesse contexto as organizações que em conjunto com a área de gestão de pessoas, implementam programas de identificação, fixação e manutenção da cultura organizacional, propiciam um clima melhor e a união entre as pessoas na instituição (MARRAS, 2002).

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. Conforme Pires e Macêdo (2006) o espaço globalizado e muitas vezes inquieto que estamos inseridos, onde as relações sociais ocorrem entre pessoas de diversos locais, a palavra cultura surge como uma importante condição para a compreensão do fenômeno organizacional.

A palavra cultura vem do latim *colere* e quer dizer cultivar. Trata-se assim, segundo Pires e Macêdo (2006) de um conjunto de ações humanas que constroem um padrão coletivo para guiar o comportamento de pessoas que convivem em um mesmo grupo social. De acordo

com Schein (2017) à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo.

De acordo com Perez e Cobra (2017, p.22) "cultura é informação para o conhecimento, isto é, um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que se aprende e transmite aos contemporâneos e aos que virão." Essas pessoas aprendem a mesma maneira de pensar e agir quando estão convivendo no mesmo espaço. Nessa lógica Schein (2017, p. 9), afirma que

“Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.”

Schein (2017) reconhece-se que a palavra cultura possui algumas características, são elas: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração. Assim, de acordo com o autor:

1. Estabilidade estrutural: Cultura implica algum nível de estabilidade estrutural no grupo. Quando dizemos que algo é “cultural”, afirmamos que não é apenas compartilhado, mas também estável, porque define o grupo.
2. Profundidade: Cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes.
3. Extensão: Uma terceira característica da cultura é que, uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo. A cultura é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas.
4. Padronização ou integração: A quarta característica implícita no conceito de cultura, e que leva ainda mais à estabilidade, é a padronização ou a integração dos elementos em um paradigma maior, ou *gestalt*, que vincula os vários elementos e que se situa em um nível mais profundo.

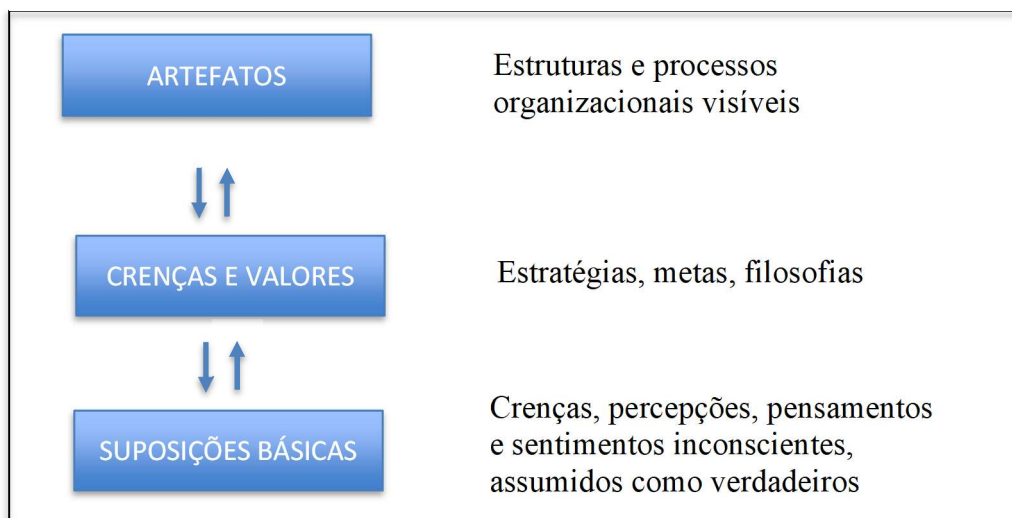
É através das relações entre as pessoas que se determinam os propósitos das organizações. Um grupo inicia a construção dos seus hábitos quando se reúne para solucionar um problema ou executar determinada atividade. Esse grupo passará a expressar valores e crenças em conjunto, que serão manifestados através de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem própria, que guiará seus membros na forma de pensar, agir e tomar decisões (PIRES E MACÊDO, 2006).

Do exposto tem-se que a “cultura organizacional se refere a um sistema de valores

compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais.” (ROBBINS, 2005, p. 375). Em termos objetivos, a cultura organizacional representa o clima em que as pessoas atuam, bem como a influência deste acerca de a jeito como elas pensam, atuam e exercem o trabalho (WARRICK; MILLIMAN; FERGUSON, 2016).

De acordo com Schein (2017) a cultura pode ser analisada em três níveis diferentes, com o termo *nível* significando o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Os principais níveis de análise cultural são mostrados na Figura 1.

Figura 1: Níveis de cultura



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Schein (2017, p.23)

Artefatos: na superfície, está o nível dos artefatos, que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante.

Crenças e valores: o grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Quando um grupo é criado ou quando enfrenta uma nova tarefa, questão ou problema, a primeira solução proposta para lidar com ele reflete algumas suposições próprias do indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não funcionará. Esses indivíduos que prevalecem, que podem influenciar o grupo a adotar certa

abordagem ao problema, no final serão identificados como líderes ou fundadores.

Suposições básicas: Quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitá-la como verdadeira. O que era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade. Acreditaremos que a natureza realmente funciona dessa maneira (SCHEIN, 2017, p.23).

Do exposto tem-se que uma questão central dos líderes é como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a instabilidade que é manifestada quando os níveis mais profundos são desafiados. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p.503) “se a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, a cultura é forte. Se as opiniões variam bastante, então ela é fraca”. Uma cultura forte deve promover estabilidade a uma organização, mas ao mesmo tempo, arrisca-se a ser uma barreira à mudança, uma vez que ela tem grande poder sobre as ações e os comportamentos de seus membros.

Quando pensamos no contexto de organizações públicas brasileiras, algumas particularidades básicas podem ser identificadas, como a manifestação de marcas de paternalismos, alguns arraigados na própria legislação, como licenças, vantagens e concessões que auxiliam excessivamente alguns agentes em comparação à média; é também fortemente heterogênea, se confrontarmos os diferentes espaços institucionais dentro do serviço público (CAMÕES, PANTOJA E BERGUE 2010).

Embora a cultura organizacional da administração pública possa ter as particularidades básicas, é característico a existência de subculturas no interior dos órgãos públicos. Segundo Robbins (2005, p. 377) “a maioria das organizações possui uma cultura dominante, que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos mesmos; além disso, possui diversas subculturas que refletem problemas, situações ou experiências de alguns membros ou setores da organização”.

As subculturas, que podem estar ou não relacionadas entre si, ou que podem até concorrer umas com as outras. Elas podem ser geográficas, departamentais ou situacionais. Os valores centrais da cultura dominante estão presentes nessas subculturas, porém são incluídos valores adicionais e particulares de alguns grupos, equipes ou departamentos (PEREZ E COBRA, 2017).

À medida que certos grupos aprendem a lidar com seus problemas de adaptação e integração, desenvolve-se a cultura organizacional, que é ensinada aos novos membros desde que seja considerada e sentida como correta (Schein, 1991). Assim, para Perez e Cobra (2017)

a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização:

1. É definidora de fronteiras, criando distinções entre uma organização e outras.
2. Proporciona um senso de identidade aos membros da organização.
3. Facilita o comprometimento com a empresa, algo maior do que os interesses individuais de cada um.
4. Estimula a estabilidade do sistema social da organização, mantendo-a coesa.
5. Serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Seja como for, a cultura é decisiva na formação de uma linguagem e condições conceituais coletivas, que motivam aos indivíduos a se comunicar com eficiência, definir bases de inclusão ou de exclusão do grupo, estabelecer convivência intergrupais e analisar e atribuir significados aos fatos (CAIXEIRO, 2011).

Pensar o que se ensina aos novos integrantes de grupos é uma boa forma de revelar alguns elementos de uma cultura; todavia, por esse meio, podem-se entender apenas superficialmente os elementos dessa cultura – em especial porque muito do que representa o centro de uma cultura não será revelado nas regras de conduta ensinadas aos ingressantes (SCHEIN, 2017).

Segundo Perez e Cobra (2017) é entendido como socialização o processo que adapta os funcionários à cultura organizacional. Sabemos que uma das principais atividades de qualquer novo membro quando entra em um novo grupo é decifrar as normas operacionais e as suposições. Mas essa decifração pode ser bem-sucedida apenas mediante o feedback fornecido pelos membros antigos aos novos, à medida que experimentam tipos diferentes de comportamento.

Para Gontijo (2005) o sujeito em processo de socialização, se sujeita as regras e valores partilhados pela empresa, como um meio de obter amparo e proteção psicológica, e a fim de encontrar uma identificação com os valores centrais da cultura da empresa. Se o grupo não tem suposições compartilhadas, como às vezes é o caso, a interação dos novos membros com os antigos será um processo mais criativo de construir uma cultura. Entretanto, logo que houver suposições compartilhadas, a cultura sobrevive mediante sua transmissão aos novatos.

Freitas (1991) afirma que diversos trabalhos foram elaborados com o intuito de criar modelos de gestão a fim de favorecer o sucesso das organizações e em alguns destes trabalhos a cultura é tratada como um subsistema organizacional ligado à estrutura, estratégia, sistemas políticos e técnicos. Em outros, a cultura organizacional está acima dos demais componentes,



como uma superestrutura determinante, o que dificultaria a sua mudança (Freitas, 1991). Em ambos os casos, o estudo da cultura nas organizações destaca-se por demonstrar aspectos importantes ligados às pessoas e suas relações com as organizações.

Considerando as perspectivas sobre cultura organizacional analisadas, participamos do entendimento de que a mesma é uma variável da organização, e existe mecanismos para gerenciá-la. Para o cumprimento dos objetivos do presente trabalho, será adotado o conceito apresentado por Schein (2017), uma vez que sua teoria trata diretamente dos elementos compartilhados pelos membros de uma organização e da importância que a cultura tem na socialização organizacional. Se a alta gestão preparar no sentido de propagar e consolidar elementos culturais que promovam o bom desempenho, terá um feedback positivo por parte de seus funcionários e estará reforçando a unidade e a identidade organizacionais (Díaz, Jiménez, & Figueroa, 2016).

Etkin e Schvarstein (2002) consentem que a cultura organizacional possui como objetivo integrar os componentes, favorecendo a sua convivência e ambientação à organização. Corroborando a isso, Silva e Fossá (2013) afirmam que é a socialização organizacional que compreende todo o processo de aprendizagem de valores, normas e comportamentos, proporcionando, assim, que o indivíduo internalize a cultura da empresa, possibilitando a geração de comprometimento e aumento de produtividade. Conforme Shinyashiki (2003), as organizações devem buscar formas ideais de socialização ajustados a sua cultura, a fim de evitar que o colaborador canalize as suas energias contra os objetivos da organização, pois as possíveis consequências são o custo de rotatividade, o absenteísmo de pessoal, assim como problemas de adaptação à função.

## 2.4 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Considerando que o primeiro ano de trabalho é um período que o indivíduo enfrenta alguns obstáculos na organização (BORGES E ALBUQUERQUE, 2004) e que a reestruturação das organizações têm feito com que se torne mais urgente a necessidade de lidar com alguns fatores intrínsecos, como a diversidade cultural, a redução dos níveis hierárquicos, a redefinição de cargos, as transferências entre cidades e unidades administrativas, torna-se importante que os funcionários internalizem e assumam os objetivos, as metas e a filosofia da organização (BORGES E ALBUQUERQUE, 2004; BORGES *et. al* 2010).

Para Van Maanen (1996) o processo de socialização consiste em repassar aos indivíduos

que estão entrando em uma organização os valores e as normas de comportamento esperados dele. De acordo com Silva e Fossá (2013) a forma como as pessoas são apresentados a sua função e aos seus colegas de trabalho tem um peso muito grande, pois quando ocorre uma socialização planejada e um acolhimento efetivo a instituição está investindo no seu crescimento e no seu sucesso futuro, favorecendo o comprometimento organizacional desse indivíduo.

De acordo com Borges *et al.* (2010) o processo de socialização, consiste na construção da personalidade do indivíduo dentro do sistema, em que ele se adapta a cultura e aos valores sociais da instituição. É o modo de transformar-se em integrante de um grupo. Os mesmos autores Borges *et al.* (2010, p.10) dizem que “Tal processo, portanto, é dinâmico, no sentido de que é movimento contínuo, encerra a vivência de contradições existenciais, bem como é um processo que se desenrola durante toda a vida do indivíduo”.

Schein (1988) expôs seu pensamento dizendo que a socialização organizacional é o processo de “aprendizagem com a corda no pescoço”, é o processo de doutrinação e treinamento, o processo que ensina o que é importante para a organização e para os seus setores. O autor pontua que a socialização inclui a aprendizagem dos valores, normas e padrões de comportamento essenciais no ponto de vista da organização ou do grupo. Essa aprendizagem seria o preço da adesão. O que são esses valores, normas e padrões de comportamento? Normalmente, eles envolvem:

- a) Os objetivos básicos da organização.
- b) O meio preferido pelo qual esses objetivos devem ser alcançados.
- c) As responsabilidades básicas do membro na função que lhe é atribuída pela organização.
- d) Os padrões de comportamento necessários para um desempenho eficaz na função.
- e) Um conjunto de regras ou princípios que dizem respeito à manutenção da identidade e integridade da organização.

Entende-se assim, que o processo de socialização deve ser estratégico na organização, pois isso fará com que o indivíduo passe a se dedicar mais ao trabalho, desenvolva suas competências e conhecimentos não apenas para o seu sucesso profissional, mas também para o sucesso da organização. A socialização permite que o funcionário aprenda os comportamentos esperados dele (VAN MAANEN, 1996).

Nessa mesma linha, Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que a socialização acolhe os que vieram de fora e promove um ajuste fino nos comportamentos dos funcionários para que

eles se alinhem com o que a gerência pretende. Ao contratar um novo funcionário, há quatro decisões a tomar, cada uma das quais afeta a formação do comportamento do novo contratado:

1º) A socialização vai ser formal ou informal? Quanto mais o novo empregado for segregado do ambiente de trabalho e diferenciado de alguma forma para tornar explícito seu papel de recém-chegado, mais formal será a socialização. A socialização informal apenas coloca diretamente o novo empregado em seu trabalho, com pouca ou nenhuma atenção especial.

2º) A socialização se dará individual ou coletivamente? A maioria dos funcionários é socializada em bases individuais, mas eles também podem ser agrupados e passar por um conjunto idêntico de experiências como em um campo de treinamento militar.

3º) A socialização vai ser serial ou aleatória? A socialização serial caracteriza-se pela utilização de modelos de conduta que treinam e incentivam o recém-chegado, como estágios e programas formais de mentoring (tutoria ou apadrinhamento). Na socialização aleatória, os modelos de conduta são deliberadamente omitidos, e o novo funcionário é deixado à própria sorte para descobrir como as coisas funcionam.

4º) A socialização vai avaliar ou alienar? A avaliação pressupõe que as qualidades e competências do recém-chegado são os ingredientes necessários para o sucesso do trabalho, de tal modo que essas competências e qualificações serão confirmadas e apoiadas. A alienação tenta despir algumas características do novo contratado.

As organizações por meio de processos formais de socialização podem determinar ações referentes à treinamentos, gerando o aumento da satisfação com o trabalho desenvolvido, a redução do estresse e a intenção de estar na empresa. (Genari, Ibrahim & Ibrahim, 2017). Corroborando a isso Silva & Fossá (2013) dizem que a socialização formal, que parte da organização, reduz o caminho de busca por informações, normas e até da própria cultura organizacional, que os membros deveriam buscar a fim de se adaptarem no seu novo ambiente profissional.

Apesar desta conveniência do ajustamento das estratégias desenvolvidas pelo empregador, parece que as estratégias de socialização coletivas, formais, sequenciais, fixas e em série (socialização institucionalizada) se associam positivamente com instituições de grande porte, com uma estrutura complexa e com grande possibilidade de motivar os empregados para o papel a realizar. Neste contexto, o objetivo das instituições passa por administrar o comportamento e ações do recém-chegado, desenvolvendo desta forma as normas por que se

regem. Não deixam, ainda assim, de prevenir que os recém-chegados são autores ativos da sua própria socialização (ASHFORTH, SAKS E LEE, 1998).

É nesse prisma que o processo de socialização existente dentro de uma esfera pública, vem a ser interessante a fim de contribuir para o desenvolvimento de gestão de pessoas em órgãos públicos descentralizados da sede, buscando propiciar ambientes mais saudáveis de trabalho aos servidores.

As pesquisas sobre a temática dividiram-se, cronologicamente, sob quatro correntes distintas: a das táticas organizacionais; a desenvolvimentista; a dos conteúdos e da informação; e a das tendências integradoras. Expostos nas seções seguintes.

#### **2.4.1 Correntes da Socialização Organizacional**

Os primeiros estudos e publicações sobre socialização organizacional datam da década de 1960 (Schein, 1968). A partir dessa data, as pesquisas e publicações sobre socialização organizacional são numerosas e vários autores (Bauer *et al.*, 2007; Saks, Uggerslev, Fassina, 2007; Chao *et al.* 1994; Feldman, 1976; Van Maanen e Schein 1979 e de Jones 1986) já se preocuparam em classificar e diferenciar os enfoques.

Gradativamente o acúmulo das informações geradas sobre o tema, interagindo com a evolução dos domínios do conhecimento nos quais se insere, construiu várias interpretações de estudos. Estes não são necessariamente contraditórios nem excludentes, mas interrelacionam-se e complementam-se.

Assim, Griffin, Colella e Gaparaju (2000) afirmam que os primeiros estudos explicaram como as organizações socializam os funcionários ingressantes, assumindo uma abordagem funcionalista, ou seja, focaram o processo, primordialmente, a partir do ponto de vista das organizações (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; JONES, 1986). No fim da década de 1980, outros estudos argumentaram sobre a necessidade de assumir uma perspectiva interacionista, considerando o papel ativo dos indivíduos no processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou sua identidade, ou seja, foca nos estágios pelos quais os iniciantes passam durante o processo de socialização (LOUIS, 1980; FELDMAN, 1981; NELSON, 1987). A partir dos anos de 1990, ocorreu uma explosão das pesquisas (OSTROFF e KOZLOWSKI, 1992; MORRISON, 1993a; 1993b, SAKS, 1994; 1995; ADKINS, 1995; ASHFORD e BLACK, 1996; MAJOR e KOZLOWSKI, 1997), que focalizavam os comportamentos proativos do sujeito, facilitando a própria socialização, voltados para a preocupação com os efeitos diretos de

diferenças individuais no processo de socialização (WANBERG E KAMMEYERMUELLER, 2000; FINKELSTEIN, KULAS E DAGES, 2003; CARR *et al.*, 2006).

Outro foco de pesquisa que passou a ser aceito por muitos estudiosos, e que também será empregado no presente estudo, foi aquele relativo à aprendizagem e ao conteúdo da socialização. O estudo da socialização organizacional como um processo de aprendizagem tem como base o que realmente se aprende e internaliza (CHAO *et al.*, 1994, OSTROFF E KOZLOWSKI, 1992), ou seja, a natureza da socialização, reconhecendo-se o papel ativo das pessoas em tal processo (LISBONA, MORALES E PALACÍ, 2009).

A avaliação deste aprendizado (e, por indução, das consequências de socialização organizacional) abrange, por sua vez, uma aceitação de quais aspectos do trabalho devem ser ponderados na abordagem de conteúdo da socialização. Num esforço de reconhecimento destas dimensões de conteúdo, várias correntes foram propostas na literatura, algumas das quais incluíram também escalas para verificar a aquisição de conteúdo.

Dito isso, segundo os estudos de Borges, Ros e Tamayo (2001), cronologicamente a socialização organizacional evoluiu sob quatro correntes distintas: táticas organizacionais; tática desenvolvimentista; tática dos conteúdos e da informação; e tática das tendências integradoras.

Na abordagem das táticas organizacionais são propostas ações para a promoção da socialização do indivíduo (BORGES *et al.*, 2010). Como a própria designação – enfoque nas táticas organizacionais – sugere, há um grupo de estudos que adota como foco de atenção as ações da organização que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos. Nesse enfoque, destacaram-se as contribuições de Van Maanen e Schein (1979); Jones (1986); Allen (1990), nas quais os demais estudos têm-se fundamentado. Nessa corrente, Van Maanen (1996) entende que a organização estrutura táticas organizacionais que vão facilitar o processo de socialização dos indivíduos nas organizações, que não são mutuamente excludentes e que, na prática, estão combinadas de diversas formas.

Nesta perspectiva, o estudo de Van Maanen (1996), originalmente publicado em 1978 e posteriormente traduzido para o português, descreve as ações por meio das quais as organizações socializam (ou processam) as pessoas, analisando os efeitos de tais estratégias sobre a conduta dos indivíduos. Para o autor, a socialização organizacional objetiva transmitir ao indivíduo elementos que o tornem um membro participativo na organização e este processo é mais evidente no momento em que os novatos ingressam no novo trabalho. Assim, o autor apresenta sete estratégias de socialização no Quadro 5.

Quadro 5: Estratégias de socialização empregadas pelas organizações.

(continua)

Estratégias	Caracterização
<b>Formais e Informais</b>	<p>O processo formal de socialização age na preparação do novato para ocupar um cargo específico na organização. Em uma atmosfera informal, grande parte da aprendizagem do novato necessariamente ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Dessa forma, o processo formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização. A segunda etapa ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada, devendo aprender informalmente as práticas reais em seu setor.</p>
<b>Coletivas e Individuais</b>	<p>A socialização coletiva envolve um grupo de novatos para em conjunto compartilharem experiências. Quando um grupo é introduzido em um programa de socialização, ele desenvolve quase sempre uma consciência coletiva, o que pode gerar certa incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo. Na socialização individual as experiências dos novatos são singulares e as mudanças são isoladas e dependem da relação entre o agente socializador e o indivíduo.</p>
<b>Sequenciais e não sequenciais</b>	<p>Refere-se à medida em que a organização específica ou não uma ordem de situações identificáveis destinadas à aprendizagem das funções. Na forma sequencial há uma série de estratégias identificáveis, que o indivíduo passa para exercer a sua função, facilitando o processo de aprendizagem. Na socialização não sequencial, as atividades pelas quais o indivíduo irá passar são incertas e as etapas da socialização não possuem relação entre si.</p>

Quadro 5 - Estratégias de socialização empregadas pelas organizações.

(conclusão)

<p><b>Fixas e Variáveis</b></p>	<p>Refere-se a existência ou não de um cronograma de atividades que o indivíduo irá desenvolver junto à organização no processo de socialização. Os processos fixos permitem que o novato conheça o tempo que levará para completar cada atividade da socialização, já nas estratégias variáveis os indivíduos não conhecem esse tempo, o que pode gerar incerteza e confusão.</p>
<p><b>Competição e Concurso</b></p>	<p>As estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos. Assim, cada um atua por conta própria e dificilmente procura apoio do grupo para as ações de sintonia, contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam certa participação e uma cooperação entre os indivíduos.</p>
<p><b>Seriais e Isoladas</b></p>	<p>A estratégia em série prepara os novatos para assumir papéis organizacionais similares, garantindo que a organização não sofra mudança ao longo do tempo. Já nas estratégias isoladas o indivíduo não tem um padrão a seguir e a socialização ocorre com base na sua iniciativa própria. Essa última estratégia pode tanto estimular a criatividade como deixar o novo integrante perdido durante o processo de socialização.</p>
<p><b>Investidura e Despojamento</b></p>	<p>Na estratégia de investidura o objetivo é confirmar a identidade do indivíduo na organização, assim ele é bem-vindo na forma como ele é. Procura-se confirmar e estabelecer os valores pessoais do novato. Já no despojamento ocorre a destruição ou "despojamento" de certos valores e crenças que os indivíduos possuíam antes de entrar na instituição.</p>

Fonte: Van Maanen (1996).

Van Maanen (1996) enfatiza que exercer o controle sobre o comportamento do homem nas organizações é efeito direto da forma pela qual a indivíduo é socializada. Para o autor essas táticas não são excludentes entre si e na prática podem ser combinadas de diferentes formas.

Em um trabalho conjunto, Van Maanen e Schein (1979) ratificam a classificação das estratégias de socialização, alterando algumas denominações apresentadas por Van Maanen (1996) e quantificando em número de seis as dimensões, a saber:

- 1) processos de socialização coletivos *vs.* individuais;
- 2) processos de socialização formais *vs.* informais;
- 3) processos de socialização sequenciais *vs.* randômicos;
- 4) processos de socialização fixos *vs.* variáveis;
- 5) processos de socialização seriais *vs.* disjuntivos;
- 6) processos de socialização por investidura *vs.* por desinvestidura.

Os conceitos para cada dimensão e suas respectivas estratégias são semelhantes àquelas apresentadas por Van Maanen (1996). De posse de tal conhecimento acerca das dimensões, explicam os autores, os dirigentes podem combinar estratégias e desenvolver processos de socialização que aumentem as chances de se alcançar determinados resultados. Os autores consideram existir um número infinito de táticas (p. ex., treinamento introdutório, tutorização, rituais de inclusão, etc.). Esse conjunto de ações tem, entre seus objetivos, tornar o indivíduo um membro efetivo da organização. Os autores explicaram que os dirigentes podem combinar estratégias e desenvolver processos de socialização que aumentem as possibilidades de se alcançar determinados fins.

Mas tarde, as seis dimensões propostas por Van Maanen e Schein (1979) foram agrupadas por Jones (1986) de forma resumida em duas táticas principais: institucionalizada versus individualizada. A primeira, (institucionalizada), representa uma maior organização do processo de socialização e compreende as táticas coletivas, formais, sequenciais, fixas, de investimento, ao passo que a segunda (individualizada) corresponde as táticas individuais, informais, não sequenciais, variáveis, disjuntivas e de desinvestimento (KING *et. al*, 2005). Jones (1986), então, representou a estrutura das táticas conforme apresentado na Quadro 6.



Quadro 6: Estrutura das táticas de socialização organizacional.

As duas dimensões. Jones (1986)	Institucionalizadas	Individualizadas
	As seis Dimensões de Van Maanen e Schein (1979)	
Contexto	Coletivas Formais	Individuais Informais
Conteúdo	Sequenciais Fixas	Randômicas Variáveis
Aspetos sociais	Seriais Investimento	Disjuntivas Desinvestimento

Fonte: Jones (1986).

Posteriormente Jones (1986) pesquisou as correlações entre as dimensões das táticas e a orientação para papéis de inovação e verificou que as táticas institucionalizadas são correlacionadas negativamente à orientação para a inovação, enquanto as individualizadas, correlacionadas positivamente. Ou seja, quanto mais se facilita a adaptação às normas existentes, menos se ganha em criatividade. De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) para a prática cotidiana das organizações, é necessário certa proporção dos dois resultados.

Contrapondo a isso, as estratégias institucionalizadas podem favorecer a harmonia do recém-chegado à organização porque estas táticas geram um ambiente de apoio e amparo facilitador da comunicação, e por consequência, redução do stress e da ansiedade do novo empregado. Acredita-se que as técnicas institucionalizadas estão positivamente associadas com a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização e a adaptação profissional ao papel (KING et al, 2005).

O segundo enfoque é o desenvolvimentista. Conforme Borges et. al. (2010, p.12) esse enfoque foi muito influente na década 80 “quando as pesquisas em tal perspectiva compartilhavam a ideia de que o processo de socialização se desenvolve em estágios universais.” Andrade e Ramos (2015) dizem que o principal ponto dessa abordagem está nos processos cognitivos que os indivíduos organizacionais vivem durante sua vida laboral, de maneira a considerar as variantes e oscilações da socialização e sua forma sequencial.

O modelo traçado por Feldman (1976), intitulado por Wanous (1992) como “modelo de três estágios de admissão” (Quadro 7) é um exemplo dessa corrente.

Quadro 7: Fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações.

<p><b>Estágio 1 - Socialização Antecipatória</b></p>	<p>Este primeiro estágio abarca todo o aprendizado que ocorre antes do indivíduo entrar na instituição. Nesse caso, o recém-ingressante busca um conjunto de conhecimentos sobre a organização e suas possíveis atividades, criando, também, diversas expectativas. Dois fenômenos ocorrem neste estágio: 1) realismo: grau em que as perspectivas dos indivíduos formam um quadro completo da sua vida organizacional. Caracteriza o grau de sucesso e de compreensão a respeito das informações que foram transmitidas no processo de recrutamento. 2) congruência: grau em que as competências e necessidades dos indivíduos são conciliáveis com as requisitos e recursos da instituição. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a passagem de fora para dentro da organização.</p>
<p><b>Estágio 2 - Acomodação</b></p>	<p>Esta fase caracteriza-se pela compreensão do indivíduo quanto ao que a organização realmente representa e como ele pode tornar-se um elemento dela. Conta com quatro eventos: 1) Iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas. 2) Início no grupo por meio da definição das relações interpessoais. 3) Designação mais evidente do papel do recém-ingressante na organização. 4) Avaliação do progresso do recém-ingressante na instituição. Representa a congruência da autoavaliação de desempenho do novato com a avaliação realizada pela instituição.</p>
<p><b>Estágio 3 – Administração do Papel</b></p>	<p>Nesta fase, os recém-ingressantes devem mediar as desordens entre seu trabalho no grupo e seu trabalho em outros grupos, para o qual são requisitados. Dessa forma, duas fontes de conflitos necessitam ser administradas: conflitos entre a vida profissional e a vida familiar e conflitos entre o próprio grupo de trabalho e outros grupos de trabalho na instituição.</p>

Fonte: adaptado de Wanous (1992).

Salienta-se, sob esse panorama, que, de acordo com Gontijo e Melo (2005), a socialização pode ser contínua, mas não tão intensa, ao longo da vida de cada profissional. De acordo com os autores, existem variantes e incertezas na socialização organizacional. Por exemplo, o processo pode ser mais intensivo no início da carreira de um indivíduo ou quando ele entra em uma instituição pela primeira vez, mas, de forma geral, observa-se que não existe, obrigatoriamente, um fim para os eventos da socialização.

A terceira corrente ou enfoque trata-se dos conteúdos e da informação. Borges et. al (2010, p.11) diz que nessa corrente o foco de atenção são os processos cognitivos do indivíduo relacionados ao conteúdo do processo de socialização e ao papel da busca proativa de informações, abandonando a suposição de estágios sequenciais". Segundo Oliveira et. al. (2008) os estudos dessa linha acreditam na iniciativa das pessoas, considerando que as pessoas em uma organização são proativas, buscam os colegas de trabalho e os locais de aprendizado que julgam como importantes para proporcionar a própria adequação ao ambiente profissional, sendo capazes de intervir no seu desempenho.

Ashforth *et al.* (2007) afirmam que as pesquisas sob esse enfoque consideram um conjunto de elementos relacionados ao trabalho, os quais são classificados essenciais ao aprendizado de um indivíduo, para que esse consiga se tornar um membro preparado e se sentir confortável na organização. Oliveira et. al. (2008) afirmam que algumas das tipologias, nessa corrente, incluíram escalas para mensurar a aquisição de conteúdo. Carvalho (2009) cita alguns exemplos de trabalhos que incluem essas escalas, tais como:

a) Ostroff e Kozlowski (1992), que apresentaram uma medida de socialização organizacional que envolve quatro domínios de conteúdo: tarefas do emprego, papéis de trabalho, processos de grupo e atributos organizacionais.

b) Chao *et al.* (1994), para construir sua escala, integrou várias tipologias para derivar seis domínios de conteúdo para a socialização organizacional: proficiência de desempenho, pessoas, políticas, história, linguagem e objetivos e valores organizacionais.

c) Taormina (1997) apresentou um modelo de socialização organizacional como um processo contínuo, que envolve quatro domínios: (1) treinamento, (2) entendimento, (3) suporte proporcionado por colegas de trabalho, (4) perspectivas de futuro. No que diz respeito à sua estrutura, cada domínio foi concebido por Taormina (1997) como uma esfera conceitual, na qual se encontram as dimensões previamente pesquisadas por estudiosos em socialização organizacional, como por exemplo, as dimensões examinadas por Chao *et al.* (1994), cada uma delas se encaixando num ou noutro dos quatro domínios.

d) Haueter, Macan e Winter (2003) construíram uma escala compreendendo três dimensões (organização, grupo e tarefa) e que foi denominada Questionário de Socialização de Iniciantes (Newcomer Socialization Questionnaire – NSQ). Cada uma destas três dimensões se refere a um nível distinto de socialização. Na construção da escala, os itens foram organizados de forma a avaliar a aquisição de conhecimento sobre cada dimensão e também sobre os comportamentos apropriados no que se refere a cada uma delas.

O Quadro 8 foi elaborado por Abranches (2011), com o objetivo de sintetizar as diferentes teorias sobre as dimensões da socialização organizacional.

Quadro 8: Dimensões da Socialização Organizacional.

<b>Ostroff e Kozlowski (1997)</b>	<b>Chao <i>et al.</i> (1994)</b>	<b>Taormina (1997)</b>	<b>Haueter, Macan e Winter (2003)</b>
Domínio da Tarefa	Proficiência de desempenho	Formação	Tarefa
Domínio do Grupo	Pessoas	Suporte dos colegas	Grupo de Trabalho
	Linguagem	Compreensão	
Domínio do papel	História		
Domínio Organizacional	Política	Perspectivas de futuro	
	Objetivos e Valores Organizacionais		
-	-	-	-

Fonte: Abranches (2011).

Percebe-se que, apesar de adotarem nomenclaturas e agrupamentos diferentes, os modelos de Ostroff e Kozlowski (1992), Chao *et al.* (1994), Taormina (1997) e Haueter, Macan e Winter (2003) apresentam conteúdos similares, com exceção da dimensão “perspectivas de futuro”, apresentada por Taormina (1997), que não apresenta correspondência nos demais modelos.

Examinando-se cuidadosamente as tipologias aqui apresentadas, constata-se, portanto,

que todas trazem a noção comum de que a aquisição de conhecimento abrange o cargo e o papel, as relações interpessoais e grupais, e a natureza da organização como um todo. Mais especificamente, nos trabalhos de Ostroff & Kozlowski (1992) e Haueter, Macan e Winter (2003), tal divisão na abordagem do conteúdo aparece de forma bastante clara.

Alguns autores (BAUER *et al.*, 2007; COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006), todavia, consideram que, embora todos os instrumentos de mensuração se mostrem muito promissores, precisam ainda ser melhor desenvolvidos e revalidados para melhor diferenciar os domínios, testar hipóteses de aprendizagem paralela em diferentes níveis (por exemplo, grupo e organização), testar amplitude de conteúdo e responder às questões relativas a possíveis omissões de domínios.

Uma das tipologias mais conhecidas dessa corrente é a de Chao *et al.* (1994). Oliveira *et. al.* (2008) evidenciam ainda que Chao *et al.* (1994), em suas observações, constataram também que, geralmente, as pessoas bem socializadas têm maiores rendimentos pessoais, são mais realizadas profissionalmente, mais envolvidas com suas profissões, mais flexíveis e têm um senso superior de identidade pessoal, comparativamente às menos socializadas.

Chao *et al.* (1994), defende a existência de seis domínios de conteúdo da socialização organizacional, por meio de uma pesquisa com 1.038 participantes de uma universidade pública americana e uma faculdade (college), resumidos no Quadro 9 abaixo:

Quadro 9: Conteúdos do processo de socialização.

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
Proficiência de desempenho	Extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas.
Pessoas	Satisfação nas relações com os membros da organização
Políticas	Sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização,
História	Conhecimento da história da organização, suas tradições, seus costumes, mitos e rituais transmitidos pelo saber cultural
Linguagem	Termos técnicos, slogans e linguagem informal
Objetivos e valores organizacionais	Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional.

Fonte: Adaptado de Chao *et. al* (1994).

A escala proposta por estes autores é a que tem sido utilizada com mais frequência por outros estudiosos, ainda que raramente em sua forma integral, pois normalmente os pesquisadores utilizam somente algumas de suas dimensões (VIKAN, BORGES E CARVALHO, 2012). É oportuno pontuar que no Brasil esta é a corrente predominante nos estudos sobre socialização organizacional. Sendo o trabalho e a escala de Chao *et al.* (1994), o mais influente deles. Como exemplo podem-se citar:

a) Borges, Ros e Tamayo (2001) em pesquisa realizada com amostra de trabalhadores, brasileiros, da construção civil e colaboradores de uma rede de supermercado. Sendo este o primeiro trabalho que visou traduzir e adaptar a escala de Chao *et al.* (1994) ao contexto brasileiro (OLIVEIRA *et al.*, 2008);

b) Oliveira *et al.* (2008) em pesquisa realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 2005, com o objetivo de analisar a percepção dos servidores, da instituição, acerca do processo de socialização organizacional, segundo os grupos ocupacionais docentes e técnico-administrativos. O trabalho foi desenvolvido com uma amostra de 524 indivíduos, quando fora aplicado um inventário composto de 54 itens. Cabe ressaltar que, segundo a autoras, este Inventário de Socialização Organizacional (ISO) é uma evolução ao questionário original de Chao *et al.* (1994), pois incorporou, da literatura, variáveis referentes a proatividade do indivíduo (OLIVEIRA, *et al.*, 2008);

c) Borges *et al.* (2010), objetivou reconstruir e validar, por meio da técnica de análise fatorial (técnica dos eixos principais com rotação oblíqua), o ISO de 54 itens, ao setor público. A amostra foi composta de 903 servidores, de duas instituições, tendo sido encontrados sete fatores: Acesso às Informações; Competência e Proatividade; Integração com as Pessoas; Não Integração com a Organização; Qualificação Profissional; Objetivos e Valores Organizacionais; e Linguagem e Tradição (Quadro 10). O resultado deste trabalho foi um ISO composto de 45 itens validado e adaptado ao setor público brasileiro (BORGES *et al.*, 2010).

Quadro 10: Fatores do Inventário de Socialização Organizacional (ISO).

(continua)

<b>Acesso às Informações (políticas)</b> – diz respeito ao conhecimento de datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder;
---

<b>Competência e Proatividade</b> – refere-se à capacidade de criar, ser eficaz, produtivo, ativo e de buscar informação;
---

Quadro 10: Fatores do Inventário de Socialização Organizacional (ISO).

(conclusão)
<b>Integração às Pessoas</b> – envolve o sentimento de ser aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar nos processos de tomada de decisão;
<b>Não Integração à Organização</b> – inclui a ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento acerca dos processos organizacionais e da cultura organizacional;
<b>Qualificação Profissional</b> – aborda o conhecimento e a experiência profissional, o domínio da linguagem profissional e das tarefas;
<b>Objetivos e Valores Organizacionais</b> – compreende o conhecimento e a identificação com os objetivos e prioridades organizacionais e, ainda, o conhecimento da história organizacional;
<b>Linguagem e Tradição</b> – abrange o domínio da linguagem profissional e organizacional, o conhecimento das tradições e da história dos colegas.

Fonte: Borges *et al.* (2010).

d) Carvalho (2009), em sua tese de doutoramento, buscou analisar a relação entre a resiliência e a socialização organizacional dos novos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e da Universidade Norueguesa de Ciência e Tecnologia (NTNU), confrontando os resultados obtidos numa perspectiva de análise transcultural. O trabalho utilizou o Inventário de Socialização Organizacional de 45 itens de Borges *et al.* (2010), que por hora encontrava-se no prelo (CARVALHO, 2009). Este trabalho resultou ainda em publicação na Revista de Administração Contemporânea (RAC), intitulado “Resiliência e Socialização Organizacional entre Servidores Públicos Brasileiros e Noruegueses” (CARVALHO *et al.* 2011).

e) Andrade (2011) realizou sua dissertação em uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes), com os servidores técnico-administrativos e docentes, objetivando: identificar a percepção dos servidores acerca do nível de socialização organizacional; avaliar se há entre os servidores técnico-administrativos e docentes diferença no nível de socialização organizacional; verificar se o nível de socialização organizacional varia conforme o tempo de serviço na instituição; e observar se o nível de socialização organizacional varia quanto à lotação setorial/departamental. Sob o pano de fundo e justificativa deste trabalho, teve-se o aumento do número de servidores na Ifes, advindo de sua adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni. A amostra foi

composta de 285 membros e, também, foi utilizado o Inventário de Socialização Organizacional de 45 itens (ANDRADE, 2011).

Por fim tem-se a corrente integradora, de acordo com Andrade (2011) como o próprio nome da corrente, ela integra as anteriores para complementá-las, uma vez que estudos anteriores não afirmam que elas possam ser excludentes entre si. Borges et. al (2010) diz que além de integrar as contribuições das outras correntes, essa corrente focaliza a importância de o processo ser analisado no contexto. Os pesquisadores Saks e Ashforth (1997) afirmam de construir uma estrutura integrada com foco na informação e na aprendizagem, propuseram o Modelo do Processo Multinível de Socialização Organizacional, destacando que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem.

Segundo Carvalho (2009), esse modelo parte da concepção de que uma diversidade de variáveis contextuais (extraorganizacionais, organizacionais, grupais e do posto de trabalho) podem influenciar os fatores de socialização, que se dividem em três grupos:

- a) Organizacionais (táticas de socialização, programas de orientação, treinamento e tutorização);
- b) Grupais (táticas de socialização, suporte social e aprendizagem social);
- c) Individuais (táticas e comportamentos proativos dos iniciantes).

Assim, o referido modelo determina que o processo de socialização é influenciado por essas três dimensões se relacionam entre si e originam resultados de curto e longo prazo (SAKS e ASHFORTH, 1997). Os autores alegam que o referido modelo compreende um encadeamento teórico que se desenvolve em uma sequência cronológica conforme exposto no Quadro 11 abaixo.

Quadro 11: Sequência cronológica proposta por Saks e Ashforth (1997).

(continua)

A diversidade de variáveis contextuais nos níveis de análise extraorganizacional (ex.: cultura nacional, leis e regulamentos), organizacional (ex.: estratégia e estrutura), de grupo (ex.: tamanho e diversidade demográfica) e trabalho/papel (ex.:escopo do trabalho e isolamento físico) são suscetíveis de influenciar os fatores de socialização. Os fatores de socialização organizacional incluem táticas de socialização, programas de orientação, programas de treinamento e programas de tutoria., As setas bidirecionais dentro do quadro dos fatores de socialização indicam que os fatores organizacional, de grupo e individual são, geralmente, influenciados uns pelos outros;



Quadro 11 - Sequência cronológica proposta por Saks e Ashforth (1997).

(conclusão)

Os fatores de socialização, juntamente com os processos cognitivos de construção de sentidos influenciam diretamente a busca de informações;

A aquisição de informações origina a redução da incerteza dos recém-admitidos e possibilita a aprendizagem nos diversos contextos da socialização, a exemplo dos objetivos e valores institucionais, estruturas de poder e conhecimento da função;

O desenvolvimento dessa aprendizagem possibilita resultados mais imediatos do processo de socialização organizacional, a saber: clareza do papel, aquisição de habilidades, integração social, identificação social, motivação, mudança social, orientação da função, etc.);

É esperado que a ocorrência desses resultados imediatos contribua para resultados mais mediatos, relacionados com os níveis organizacional e de grupo (ex.: fortalecimento da cultura, do moral, maior coesão, eficácia, reputação, etc.) e individual (ex.: redução do estresse, do absenteísmo, da rotatividade, aumento da satisfação no trabalho, do comprometimento, etc.)

Fonte: Saks e Ashforth (1997).

A análise do modelo multinível proposto por Saks e Ashforth (1997) permite a visualização da amplitude de fatores que influenciam o processo de socialização organizacional e como estes se relacionam, possibilitando às organizações um valioso instrumento de planejamento das ações de treinamento para novos funcionários, a fim de torná-lo mais eficaz. Segundo Carvalho (2009), esse modelo tem como foco a informação e a aprendizagem, pautando-se nos estudos que demonstraram que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem.

Para finalizar esta etapa do trabalho, o Quadro 12 foi proposto por Andrade et. al (2012) a fim de resumir as diferentes correntes de socialização organizacional apresentadas:

Quadro 12: Representação gráfica das distintas correntes dos estudos sobre socialização organizacional.

(continua)

**Táticas organizacionais** - influência das ações e estratégias da organização no processo de socialização dos indivíduos. Busca facilitar o processo.

Quadro 12 - Representação gráfica das distintas correntes dos estudos sobre socialização organizacional.

(conclusão)

***Enfoque desenvolvimentista*** - a iniciação de indivíduos na organização é passível de ser entendida como um rito de passagem. Busca compreender as nuances e ambiguidades da socialização durante toda a vida laboral do trabalhador.

***Enfoque dos conteúdos e da informação*** - efeito das ações e percepções do indivíduo sobre o seu próprio ajuste na organização. Desconsidera a ideia de a socialização ser um processo sequencial.

***Tendências integradoras*** - vertente que integra as perspectivas anteriores, assim como variáveis de contexto e resultados. Busca uma ampliação da compreensão da socialização organizacional.

Fonte: Adaptado de Andrade et. al (2012).

Contudo, há a noção de que a realidade não se “localiza” em uma dimensão de forma estagnada. Diariamente, os processos de socialização aparecem incluir aspectos de outras dimensões que não unicamente, por exemplo, a desenvolvimentista ou integradora. Conforme Burrell e Morgan, (1979, p. 1-2) “[...] nem sempre se tem plena consciência das tradições a que pertencemos [...]”.

Assim, não é objetivo do presente trabalho aprofundar-se nas questões que conduzem a uma ou outra classificação das correntes de socialização, mas demonstrar que, por meio de estudos anteriores, constatou-se a existência de diferentes dimensões, conteúdos e domínios de aprendizagem, bem como diferentes estratégias de socialização organizacional e que essas podem ser classificadas conforme critérios distintos e conduzirem a variados resultados.

Mosquera (2000) e Ashforth, Saks e Lee (1998) afirmam que não existe uma estratégia melhor que outra, pois o conjunto de estratégias adotadas para socializar seus ingressantes vai depender de cada organização, dos seus objetivos e necessidades específicas. Destaca-se, porém, que o enfoque das táticas organizacionais converge com o estudo que desenvolvemos, uma vez que se relaciona com o papel da organização na transmissão e manutenção de sua cultura e na busca de facilitar o processo de socialização organizacional.

## 2.4.2 Etapas do processo da socialização organizacional

Dessler (2003), considera socialização organizacional um processo contínuo para a transmissão de valores, padrões, comportamentos e atitudes que são esperados pela empresa e seus departamentos. Segundo Maximiano (2012) o processo de socialização passa por três estágios:

- 1) O primeiro começa antes mesmo do colaborador entrar na empresa, seria o estágio da expectativa e preparação. É o momento da criação da imagem por meio de informações obtidas por pessoas que já fazem parte da organização ou por outras fontes é a fase da expectativa.
- 2) A segunda etapa acontece no momento do ingresso na empresa, quando o indivíduo inicia o processo de aprendizagem por meio de treinamento, estudo dos manuais e orientações dadas pelos veteranos. É comum que durante este programa, o funcionário receba manuais com assuntos que lhe esclareçam horário, rotinas e regulamentos. O autor afirma que o processo de orientação é bem-sucedido quando consegue transmitir ao funcionário o sentimento de ser bem-vindo, consiga ter a compreensão da empresa quanto ao seu passado, presente e visão de futuro e saber o que a empresa espera dele, tanto na realização de suas tarefas como no comportamento. Normalmente a orientação inicial é feita pelo profissional de RH, em seguida o funcionário é apresentado a pessoa que será responsável por ele que lhe trará informações pertinentes ao trabalho e cargo que irá ocupar. Robbins e Decenzo (2004), afirmam que este é o momento de promover a familiarização com o ambiente e as pessoas, reduzindo a ansiedade. Este é o momento de esclarecer como a participação do novo colaborador irá contribuir para o alcance de metas estabelecidas.
- 3) A última etapa percorrida por Maximiano (2012), é a fase do ajuste e integração, nesta, o novato já adquiriu os comportamentos esperados e passa a ser considerado como integrante da equipe, a relação que estabelecer com os veteranos será determinante para sua aceitação.

Paralelamente, Pascale (1985) apresenta sete passos que as organizações utilizam para socializar seus ingressantes:

- 1) Primeiro passo: Seleção cuidadosa de novos candidatos. O processo seletivo envolve desde a atração de candidatos com perfis relacionados às crenças e valores da organização até a aplicação de testes que busquem identificar os candidatos com tais características.

- 2) Segundo passo: Experiências indutoras de humildade. Quando a humildade é induzida, o candidato questiona-se sobre seu comportamento, crenças e valores adquiridos anteriormente. Com a redução da autoconfiança e com autocomplacência, o indivíduo torna-se mais receptivo às normas e valores da organização.
- 3) Terceiro passo: Treinamento na linha de frente. É o momento em que o novo colaborador compra para si os valores da organização. Uma vez receptivo à nova cultura, é preciso consolidá-la no indivíduo, transferindo-lhe informações e garantindo que elas sejam assimiladas.
- 4) Quarto passo: Sistemas de medição de resultados e de recompensa de desempenho. Tais sistemas buscam avaliar de forma compreensível e consistente aspectos relacionados ao sucesso competitivo e valores organizacionais.
- 5) Quinto passo: Aderência aos valores transcendentais da organização. Considerado pelo autor o passo mais importante de todos, é neste momento em que estabelece o vínculo de confiança entre organização e indivíduo, por meio dos valores compartilhados.
- 6) Sexto passo: Fortalecimento do folclore. Quando se reforça o folclore de uma organização enfatiza-se elementos, como os mitos e as histórias, validando a cultura e ratificando os objetivos organizacionais. O folclore reforça o código de conduta sobre como as coisas são feitas na organização.
- 7) Sétimo passo: Modelos de comportamento consistentes. Trata-se de uma ferramenta poderosa para demonstrar aos funcionários o que é preciso para ser bem-sucedido dentro da organização. Os vencedores são reconhecidos por carregarem os traços e atributos valorizados pela organização, estimulando os novos integrantes a seguirem seus passos.

É importante a observação desses sete passos. Gerenciando de modo adequado tais passos, a organização proporcionará ao indivíduo uma forte identificação com os elementos organizacionais (Pascale, 1985).

Mosquera (2002), por sua vez, divide o processo de socialização em três fases: 1) socialização antecipatória, 2) encontro e 3) mudança e aquisição.

Na primeira fase, Mosquera (2002) reconhece que a socialização se inicia antes mesmo do candidato ingressar na organização, no processo de recrutamento e seleção, na medida em que recebe informações sobre o local de trabalho e o cargo a que concorre. Ao candidato também pode ser dado conhecimento acerca da carreira, do departamento e da equipe em que será integrado.

A segunda fase mencionada por Mosquera (2002) é a do encontro. Ela inicia-se com a

admissão do novo membro e estende-se até ou mesmo além do fim do período experimental. Trata-se de uma fase de importância crucial no processo de socialização, pois é nela que ocorre o contato do novato com elementos que compõem a realidade da organização: colegas, clientes, superiores hierárquicos, tarefas, ambiente, etc. E esse contato deve ocorrer de uma forma positiva para não prejudicar a relação entre o indivíduo e a organização. Contam muito neste momento a forma como o novato é recebido por seus colegas e superiores e a comunicação das regras e orientações. Por isso, a organização precisa ter um programa para este fim, de modo a viabilizar a adaptação do indivíduo.

Na terceira fase, de mudança e aquisição, o novo colaborador passa a ser considerado um membro efetivo da organização, pois já está com suas atitudes e motivações alinhadas com às da organização (Mosquera, 2002). Segundo a autora, o indivíduo redefine seus valores, sua autoimagem, seus relacionamentos e seu comportamento para conformá-los com a sua nova condição. Esta fase nem sempre é evidenciada, mas não é incomum a ocorrência de cerimônia, mudança de salário ou de categoria.

Feldman (1981) acredita que o processo de socialização deve evitar que ocorra um desvio muito grande do comportamento esperado pelo ingressante na organização. Assim, o processo em si pretende evitar que o comportamento do sujeito seja extremo e muito fora daquilo que é comum acontecer nas organizações. No estudo publicado em 1976, Feldman acreditava que o processo de socialização era marcado por três acontecimentos: a assimilação da cultura e dos valores organizacionais; seguido do ajuste ao grupo de trabalho e às normas do grupo, ou seja, ao ambiente organizacional; e, por último, o desenvolvimento de habilidades necessárias para o trabalho (Feldman, 1976). Posteriormente, o autor publicou um novo estudo, onde incluiu outros dois acontecimentos no processo de socialização: a aquisição de um conjunto de comportamentos sociais; e a preparação para futuros papéis dentro da organização ou ao longo da carreira (Feldman, 1981).

Para Cunha *et al.* (2007), o processo de socialização integra três grandes momentos, a seguir apresentados:

(i) Pré-ingresso na organização: Esta primeira fase inicia-se ainda antes da admissão do colaborador e consiste na tentativa de avaliação da cultura organizacional, com algumas atividades realizadas para obter informações sobre a nova organização e/ou o novo cargo a desempenhar (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 2006 e Cunha *et al.*, 2007). Na fase do recrutamento e seleção, a organização transmite uma imagem positiva e presta informações

sobre diversas áreas incluindo as condições oferecidas e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Cunha *et al.*, 2007).

(ii) Acomodação: É nesta fase que o colaborador confronta as expectativas (as suas e as criadas pela organização) com a realidade. Ou seja, vai assimilar as competências necessárias para exercer a sua função na organização e vai interpretar as informações sobre a cultura organizacional, sabendo o que dele é esperado relativamente à função e ao comportamento e atitudes (Cunha *et al.*, 2007).

(iii) Metamorfose: Nesta fase o colaborador vai sentir-se como membro integrante da equipe onde foi inserido e da estrutura global da organização. Podem ser criados laços que geram um sentimento de pertença no colaborador que irão se traduzir no empenho que este demonstra na sua função, na sua motivação e satisfação com o local de trabalho (Cunha *et al.*, 2007).

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) na realidade brasileira, essa concepção pré-ingresso refere-se ao período de investimento das pessoas para serem aprovadas em concursos públicos. O segundo estágio seria a acomodação, etapa que compreenderia a percepção do indivíduo em relação a organização, o que ela representa para ele e como poderá fazer parte dela. E por último o estágio da administração do papel, que seria a etapa na qual os indivíduos precisam administrar conflitos entre os grupos da organização. Concluindo o exposto, cada fase envolve atividades específicas que, se executadas corretamente, aumentam as hipóteses de o indivíduo ter uma carreira eficaz (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 2006).

### **2.4.3 Estratégias de Socialização Organizacional**

A partir do enfoque “táticas organizacionais” de socialização, o presente estudo utilizará essa abordagem, onde a atenção incide sobre a instituição e os conteúdos concentram-se em descrever e explorar as práticas que buscam facilitar o processo de socialização dos indivíduos. Segundo Delvas (2017) nesse enfoque a organização é a principal responsável pelo processo de socialização, competindo a ela a iniciativa de realizar ações que integrem seus novos colaboradores, a fim de reduzir ansiedade e a incerteza causados no indivíduo quando entram em uma nova cultura.

Para que o recém-ingressante tenha produtividade na instituição, afim de realizar as suas atividades da forma como os superiores hierárquicos anseiam, é essencial uma preparação por

parte da instituição. Ao iniciar suas atividades, ele é submetido às normas que normalmente realizam-se na organização, conhece as bases, convive com o grupo mais antigo e conhece sobre as tarefas que irá realizar e sobre a cultura da instituição. Esta gama de eventos faz parte do processo de socialização (FOGARTY E DIRSMITH, 2001).

Existem diferentes nomeações nas bibliografias para se relatar às ações formais praticadas pelas organizações a fim de socializar o novo funcionário, como: treinamento inicial, programas de orientação, de integração, de ambientação, programas de socialização, treinamento de indução etc. Apesar de estas nomenclaturas serem muitas vezes consideradas como sinônimas, alguns autores apresentam conceitos diferentes, conforme apresentado a seguir.

Chiavenato (2014) apresenta 05 (cinco) métodos empregados pelas organizações para socializar seus membros iniciantes.

1) **Processo seletivo.** Durante a seleção, o candidato tem a oportunidade de conhecer alguns elementos que compõem a organização, tais como as atividades que irá desenvolver, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os benefícios a que terá direito e as obrigações que deverá cumprir. O conhecimento de tais elementos, inclusive, muitas vezes é avaliado durante o processo seletivo.

2) **Conteúdo do cargo.** A fim de estimular o alto desempenho, o novato é submetido a tarefas solicitadoras que representem desafios. E assim, gradativamente, novas tarefas com maior grau de dificuldade vão sendo atribuídas. Com a obtenção de êxito, o principiante sente-se motivado e positivamente confiante a respeito das recompensas decorrentes de um desempenho excelente.

3) **Supervisor como mentor.** É indicado um orientador, dotado de paciência, conhecimento e segurança suficientes para recepcionar e conduzir adequadamente o principiante, e o guiará durante um período inicial. O mentor deve transmitir ao novo colaborador informações claras e tecnicamente precisas sobre as tarefas a ser executadas e os resultados e metas a serem obtidos, bem como retornar um feedback acerca do desempenho do iniciante.

4) **Grupo de trabalho.** O responsável atribui a integração do empregado a um grupo de trabalho. É na aceitação grupal que o novato encontra meios de satisfazer suas necessidades sociais. Assim como no caso da tutoria, a postura do grupo de trabalho irá impactar positiva ou negativamente na percepção que o novo colaborador tem sobre a organização. Estes grupos

comumente têm uma grande influência no funcionário no que se concerne à adoção da cultura da organização.

**5) Programa de integração.** São programas intensivos que miram a aprendizagem pelo empregado dos valores, normas, e padrões de comportamento defendidos na instituição, com a objetivo de otimizar o desempenho do seu papel. Devido à sua abrangência, é o principal método de aculturação de novos membros. Costuma ter a duração de um a cinco dias, conforme a intensidade de socialização que se deseja imprimir.

Similares aos conceitos acima exibidos são, também, as técnicas de mentoring. De acordo com Welbourne, Balkin, Gomez-Mejia (1995), o mentoring presume uma relação entre o novo empregado e um colega mais velho, na qual este último age como protetor do primeiro, assumindo um papel de mentor, guia, proporcionando a adaptação às suas funções e transmite apoio de uma forma generalizada sempre que for necessário. Os mentores devem disseminar as informações necessárias ao novo funcionário, as normas e as peculiaridades do grupo de trabalho, a cultura da organização e o que a empresa espera de seus funcionários (BOHLANDER E SNELL, 2015).

Thomas e Lankau (2009) ponderam que o mentoring é uma técnica diretamente relacionada com a redução do stress durante o processo de socialização. Sugerem que a performance do mentor tende a oferecer experiências mais positivas ao novo membro e, desta forma, menos apreensão. Paralelo a isso, WELBOURNE, BALKIN, GOMEZ-MEJIA (1995), mencionaram resultados positivos com o uso do mentoring, quer para a trajetória do mentor (novos desafios, energia e motivação), quer para o novo empregado (tendem a pensar mais sobre a carreira).

Outro método de socialização utilizado, é o Programa de Orientação, que de acordo com Bohlander e Snell (2015) consiste em ações formais para familiarizar os novos funcionários com a organização, com seu cargo e com sua unidade de trabalho. Algumas dessas ações consiste na apresentação dos novos funcionários aos demais colegas e o repasse de informações sobre a rotina de trabalho, como por exemplo, sobre a conduta e aparência exigidas, as condições do contrato de trabalho, os horários e data de pagamento etc. Segundo Ivancevich (2011) o programa de orientação pode variar conforme a organização, podendo ser por meio de conversas pessoais e informais até atividades mais formais de apresentações verbais e distribuição de material impresso.

Ivancevich (2011), traz algumas diretrizes que podem ser adotadas pelas organizações para promover um programa de orientação:



- a) Iniciar pelas informações mais relevantes e mais imediatas, passando, posteriormente, para as políticas mais gerais da organização. Adotar um ritmo confortável para o novo funcionário;
- b) Considerar o aspecto humano como a parte mais significativa da orientação, fornecendo ao novo funcionário informações pessoais dos supervisores e colegas, e também sobre o tempo que ele possui para atingir os padrões de um trabalho eficaz, bem como incentivá-lo a sempre pedir ajuda e conselhos quando for necessário;
- c) Designar uma pessoa responsável para orientar o novo funcionário no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. Essa pessoa pode ser um trabalhador experiente ou um supervisor;
- d) Realizar a apresentação do novo funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar, aos poucos, e não apenas superficialmente a todas elas logo no primeiro dia de trabalho;
- e) Proporcionar tempo ao novo funcionário para que ele se familiarize com o ambiente antes de começar a exigir mais do seu trabalho.

Existe também o chamado programa de ambientação, no qual organização visa transmitir sua história e sua cultura aos recém-ingressantes. Esse programa pode variar de um dia a uma semana, podendo contar com vários recursos informativos, como vídeos, tour pela empresa, apresentações com datashow, etc. (ARAÚJO e GARCIA, 2014). Para os autores, o chamado programa de ambientação representa em um esforço da organização para difundir sua história e sua cultura àqueles indivíduos que ali exercerão suas funções. Visto isso e tendo consciência de que cada organização tem a sua própria cultura, mas com características que devem ser consideradas, não é difícil concluir que este programa se apresenta sob diversos formatos. Seus principais objetivos são: diminuir a inquietação, receios, medos e inseguranças dos recém-chegados, diminuir a rotatividade, diminuir o tempo que o novo funcionário gasta para conhecer a organização, seus colegas de trabalho e suas atribuições e desenvolver expectativas realísticas.

Para Bohlander e Snell (2015), quanto mais tempo e esforço a organização dedicar aos recém-chegados com o objetivo de sentirem-se bem-vindos, mais chances eles têm de se identificarem com a empresa, tornando-se membros valiosos. Como formas de socialização, os autores citam a disponibilização de vídeos e materiais, apresentando a missão, os objetivos da organização e suas instalações, podendo incluir, ainda, entrevistas com funcionários e a

participação dos executivos, para que os recém-chegados conheçam quem é quem na organização.

A fim de compreenderem as novas funções a desempenhar na organização, o novato procura descobrir o que esperam dele e se o seu comportamento e desempenho correspondem ao que é esperado. Além disso, o recém-chegado busca tais informações para reduzir a incerteza associada ao processo de socialização (Griffin, Collela e Goparaju, 2000). Simultaneamente, outros tipos de informação são obtidos através de observação. Após algum tempo na organização (de três a seis meses), as informações técnicas sobre o papel a realizar, desempenho e feedback foram analisados com os supervisores diretos, enquanto as fontes das informações normativas e sociais eram, geralmente, os colegas de trabalho.

Nesse prisma, para a obtenção das informações relevantes no processo de socialização, Ostroff e Kozlowski (1992) ponderam que os ingressantes em um cargo voltam-se para as informações disponíveis, as quais podem ser aprendidas por meio de fontes interpessoais e fontes não interpessoais. O Quadro 13 apresenta a descrição das fontes de informação propostas pelos autores.

Quadro 13: Fontes de Informação do Processo de Socialização.

<b>Tipo</b>	<b>Fonte</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fontes interpessoais</b>	Mentor	Alguém de nível superior, que não o supervisor imediato, que ajuda o novo funcionário, levando-o "sob a sua asa", mesmo quando não é formalmente obrigado a fazê-lo;
	Supervisor	Chefe imediato;
	Amigo de trabalho	Membros do grupo de trabalho, funcionários de mesmo nível ou de nível inferior ao do novo funcionário;
<b>Fontes não interpessoais</b>	Observação	O novo funcionário aprende observando como os outros fazem as coisas;
	Experimentação	A aprendizagem se dá por tentativa e erro, experimentar coisas diferentes;
	Manuais	Aprendizagem a partir de um manual sobre políticas, procedimentos, tarefas, etc.

Fonte: Ostroff e Kozlowski (1992).

Os mesmos autores, por meio de uma pesquisa com delineamento longitudinal, encontraram que fontes de informação possuem diferenças importantes, tanto para o conhecimento ou domínio, quanto para os resultados de atitude. A síntese dos resultados dos autores, pode ser vista no Quadro 14 abaixo.

Quadro 14: Importância das fontes de informação.

- 1. Os recém-chegados dependem primariamente da observação de outros, seguidos de supervisores e colegas de trabalho para adquirir informações;**
- 2. O centro da aquisição de informação está principalmente na tarefa e nos aspectos relacionados à função;**
- 3. Recém-chegados no início acreditam conhecer mais sobre seu grupo de trabalho, mas futuramente eles aumentam seus conhecimentos sobre a tarefa e a função;**
- 4. Observação e experimentação são as fontes mais úteis para a obtenção de conhecimento;**
- 5. Os supervisores, como fonte de informação e obtenção de conhecimento sobre os domínios de tarefas e funções, são os mais significantes para resultados positivos de socialização;**
- 6. A aquisição de mais informações dos supervisores ou mais conhecimento de tarefa está relacionado a mudanças positivas nos resultados da socialização ao longo do tempo.**

Fonte: Ostroff e Kozlowski (1992).

Algumas fontes de aquisição de informação (observação e experimentação) parecem ser mais importantes para o domínio da tarefa e do papel do que outros. No entanto, outras fontes (supervisores e colegas de trabalho) têm maior probabilidade de fornecer benefícios em termos de resultados positivos de atitude, como satisfação, comprometimento e sentimentos de adaptação (OSTROFF E KOZLOWSKI, 1992). Os resultados da pesquisa desses autores, sugerem que os recém-chegados que obtêm mais informações dos supervisores ou que recebam mais informações sobre sua tarefa, ficarão mais satisfeitos, comprometidos e ajustados, e menos estressados com o tempo.

Alguns estudos, como Ashford e Black (1996); Ashforth e Fried (1988); Chao, Walz e Gardner (1992); Maier e Brunstein (2001); Miller e Jablin (1991); Ostroff e Kozlowski (1992), têm revelado as ações do próprio indivíduo no processo de socialização organizacional. Esses estudos mostram que os funcionários, ao ingressarem em uma organização, planejam se integrar e obter êxito em sua carreira profissional. Dessa maneira, motivam-se para aplicar táticas proativas. Griffin, Colella e Goparaju (2000) revisaram esses estudos e listaram as diversas táticas proativas que os indivíduos empregam, segundo os objetivos a que se prestam cada uma, conforme Quadro 15 abaixo.

Quadro 15: Táticas proativas de socialização.

<b>Ações Proativas Dos Funcionários</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Buscar feedback e informação</b>	Construir clareza da atividade, precisão do papel social demandado pelo cargo ocupado, acolhimento no grupo de trabalho, satisfação profissional, melhor desempenho, redução de turnover e menor estresse.
<b>Construir relacionamentos</b>	Menor estresse, obtenção de apoio, informações sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.
<b>Adotar um mentor informal</b>	Conseguir apoio, domínio das tarefas e desenvolvimento da carreira.
<b>Propor mudanças nas atividades da sua função</b>	Busca o ajustamento, a satisfação e o engajamento com as tarefas.
<b>Autorregular-se (por meio de prazos, cronograma, modo de fazer, nível de exigência etc.)</b>	Manter a autoconfiança e a autoeficácia, reduzir a ansiedade e incrementar o desempenho a médio e longo prazos.
<b>Envolver-se em atividades extra laborais</b>	Aperfeiçoar o desempenho e diminuir a insegurança atribuída ao próprio trabalho.
<b>Aprender por observação</b>	Intensificar seu desempenho.
<b>Planejar o desenvolvimento da carreira</b>	Lograr apoio dos colegas e supervisores, considerando as inovações e o conteúdo das tarefas.

Fonte: Adaptado de Borges e Albuquerque (2004).

Estudos de Griffin, Colella e Goparaju (2000) e Ashforth, Sluss e Saks (2007), ponderem a autossoacialização do novato, isto é, a fusão entre o seu comportamento proativo e a seu aprendizado, defende-se que o papel proativo facilita o aprendizado porque o próprio indivíduo é encarregado por analisar os assuntos sobre os quais se sente inseguro e por assegurar seu tempo de aprendizado.

Para Banov (2015) os programas de socialização praticamente se dividem em dois grupos: para os ingressantes, os novos colaboradores contratados pela organização (inserção e integração na cultura da empresa) e para todos os colaboradores (integração, reforço da cultura).

a) Socialização para os novos colaboradores: Os programas de socialização para a integração dos novos colaboradores variam de empresa para empresa, conforme sua cultura organizacional. Podem ser:

1. Informal: o novo membro aprenderá com o mais antigo “as manhas da empresa”.
2. Manual de integração do funcionário: é um manual que contém Missão, Visão e outras informações sobre a empresa, além da apresentação dos direitos e deveres (normas) que os colaboradores devem seguir dentro da organização.
3. Treinamentos: novos integrantes passarão juntos por experiências de socialização. Pode ser por intermédio de um curso dado pela gerência, dinâmicas de grupo, entre outras ferramentas do treinamento.

Existem empresas em que o treinamento para novos colaboradores pode levar meses. Contam com programas que levam o colaborador a aprender a maneira de ser e de se fazer na organização, como se vestir, falar, reportar-se às pessoas etc.

Ainda de acordo com Banov (2015) o gerente favorece o processo de socialização quando fornece ao recém-ingressante apoio quanto às informações sobre a empresa, os departamentos, os colegas de trabalho e a sua própria pessoa (gerente).

b) Socialização para todos os colaboradores: O processo de socialização é contínuo e acompanha o período de permanência do colaborador na organização. Está presente no dia a dia da organização, nas reuniões, nos treinamentos, nos cursos, nas festas de final de ano e tantos outros eventos promovidos pela organização que reforçam a sua cultura. Estabelece contratos psicológicos, aqueles que não são ditos nem falados, mas que todos sabem do que se trata e como devem se portar. O colaborador, por exemplo, não aprecia festas, mas comparece às da empresa em que trabalha porque sabe que perderá prestígio se faltar. Este fato não é falado, discutido ou comentado. Está nas entrelinhas da cultura da organização e ele deve comportar-se como membro dela.

Cabe destacar que não existe um método único que possa ser implementado em todas as organizações, pois cada uma possui sua própria cultura e peculiaridade. Por esta razão, é importante considerar diversos aspectos na elaboração de um programa de socialização para que esse seja bem-sucedido, trazendo benefícios tanto para a organização quanto para o novo funcionário (BANOV, 2015).

Verificou-se durante este capítulo, alguns métodos utilizados com o intuito de socializar o novo integrante da organização, por sua vez, os métodos apresentados não são excludentes, prevendo que as ações das organizações não devem ser encaradas como excludentes, e sim complementares. Caberá à organização decidir qual estratégia considera o mais adequado e o mais viável aos objetivos a serem alcançados. Neste trabalho, concentraremos esforços na elaboração de uma proposta de socialização utilizando o conjunto de métodos citados, a fim de atingir simultaneamente vários objetivos do processo desde o acolhimento, passando pela integração e mesmo socialização, para adaptar e envolver o novo colaborador, conforme será sintetizado no próximo capítulo.

#### **2.4.4 Acolhimento, integração e socialização**

O início da vida profissional é marcado por momentos de maior ou menor ansiedade, sobretudo porque não possuem rotinas cômodas para interagir com os outros funcionários da organização e encontrar respostas, bem como uma falta de identificação com as atividades que se desenvolvem na organização (VAN MAANEN E SCHEIN, 1979). Assim, de acordo com Ascensão (2009, p.27) estas “expectativas resultam sobretudo de um nível de ansiedade elevado face à incerteza do que o espera e a necessidade de tentar criar uma imagem que lhe permita reduzir essa percepção de maior vulnerabilidade.”

O acolhimento e a integração de um funcionário são etapas do processo de socialização organizacional que têm como objetivo garantir a redução da ansiedade e incerteza dos recém-ingressantes, além do conhecimento da cultura e dos valores da organização como também o que é esperado destes enquanto integrantes da estrutura organizacional (CAETANO E VALA, 2007).

O acolhimento deve ser uma preocupação constante da empresa. Não bastam boas ações no dia da recepção do novo servidor, se essas ações não tiverem continuidade (DUTRA, 2017). Para o autor o processo de recepção deve preocupar-se com os seguintes aspectos, conforme Quadro 16.

Quadro 16: Aspectos do processo de recepção.

Dar continuidade ao contrato estabelecido entre a organização e a pessoa durante o processo de captação.

Oferecer informações sobre a organização, sobre as pessoas que nela trabalham, sobre seu mercado e clientes.

Criar vínculos com outras pessoas na organização que possam servir de referência para a pessoa que está entrando na empresa. Estabelecer um processo de acompanhamento da pessoa na organização e do seu nível de satisfação.

Criar canais de comunicação para que a pessoa possa manifestar-se sobre a adequação de sua relação com a organização.

Coerência do conjunto das políticas e práticas de gestão de pessoas com o processo de internalização.

Fonte: Adaptado de Dutra (2017, p.132).

Para Delvas (2017) o acolhimento é um aspecto do processo de integração. Já o processo de integração, consiste na fase inicial de orientações e não se confunde com a socialização, pois é apenas uma pequena parte dela (MARIA; MARTINHO, 2015). De acordo com Lacombe (2011) a integração tem como objetivo principal repassar ao novo funcionário informações essenciais sobre a empresa e dar as boas-vindas, sendo que esse processo por acontecer através de um extenso treinamento ou durante apenas um dia, resumindo-se a uma conversa.

Como o mais abrangente dos três termos, está a socialização, que segundo Mosquera (2010) caracteriza-se como um movimento contínuo, que se desenvolve ao longo da carreira de cada membro da organização. Segundo Pereira (2018) uma socialização bem feita torna-se uma ferramenta valiosa dentro de uma organização que almeja ter colaboradores satisfeitos e com bons níveis de produtividade. Alinhado a isso Alves *et al.* (2017, p.57) diz que “a socialização é a ponte para alinhar as expectativas entre as partes: colaborador e organização.”

Ferreira (2008, p.37) em seu estudo sintetizou as diferenças existentes entre o acolhimento, a integração e a socialização, conforme Quadro 17 abaixo.

Quadro 17: Diferenciação entre Socialização, Acolhimento e Integração.

<b>Socialização</b>	<b>Acolhimento</b>	<b>Integração</b>
É um processo	É um programa/ combinação de eventos	É um programa/ combinação de eventos
Acompanhamento da carreira dos indivíduos	Aplicação coletiva no momento de entrada na organização	Acompanhamento personalizado
Envolve todas as movimentações organizacionais: entrada; mobilidades horizontal e vertical; inclusão	Incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)	Incide sobre um longo período (3-12 meses)
Direcionado para a assimilação de valores e identificação do papel organizacional	Direcionado para o contexto de trabalho	Direcionado para o contexto de trabalho e desempenho na função

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p.37).

Assim, segundo Pereira (2018) a grande maioria das instituições que implementam processos de socialização consideram acolhimento, integração e socialização como sinônimos, contudo a socialização engloba o acolhimento e a integração.



### 3. OBJETO DE ANÁLISE

Neste Capítulo será apresentada a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), objeto de investigação deste estudo. Contém especificamente a contextualização da UFSM, sua criação, estrutura, composição e gestão, detalhando a estruturação da área de gestão de pessoas, as carreiras que compõem o quadro de pessoal e o processo de ingresso de novos servidores na UFSM.

#### 3.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como autarquia educacional de regime especial vinculada ao Ministério da Educação. A Universidade foi federalizada pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É uma Instituição Federal de Ensino Superior, sediada em Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), na Cidade Universitária, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três *campi* fora de sede: um em Frederico Westphalen/RS, em Palmeira das Missões/RS e outro em Cachoeira do Sul/RS (UFSM, 2019).

Idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – UFSM. A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e tornou o Rio Grande do Sul o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Sua Missão é “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. A Visão da UFSM é “ser reconhecida como uma Instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. Já os Valores Institucionais são “comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: liberdade; democracia; ética; justiça; respeito à identidade e à diversidade; compromisso social; inovação; e responsabilidade” (UFSM, 2016a, p. 18).

A atual estrutura é composta por doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde,

Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Colégio Politécnico, Centro de Tecnologia, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins, Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

Ainda em sua estrutura, a UFSM dispõe de uma Biblioteca Central, uma Biblioteca Digital e 15 Bibliotecas Setoriais. Conta, também, com Centro de Processamento de Dados, Imprensa Universitária, Restaurantes Universitários, Editora, Orquestra Sinfônica, Museu Educativo, Planetário, Departamento de Arquivo Geral, Núcleos de Estudos, Hospital Universitário, Hospital Veterinário, TV Campus, Centro de Eventos, Incubadora Social e Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais (UFSM, 2016a).

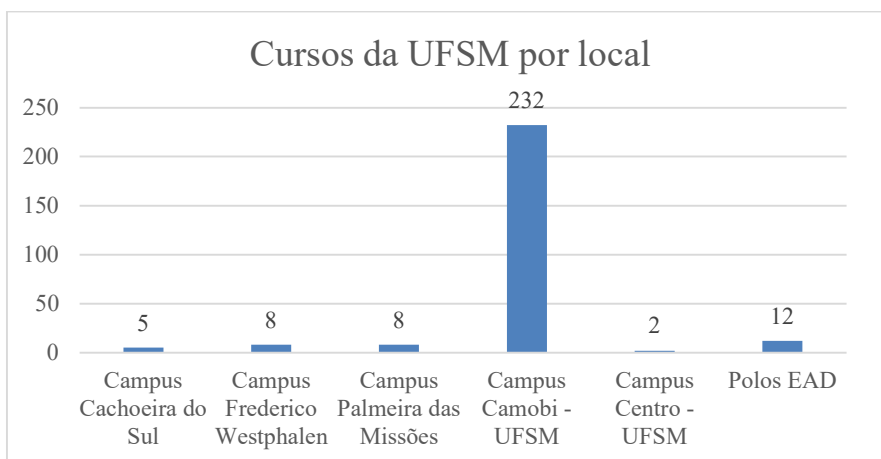
A Administração Superior da UFSM é constituída pelos órgãos de deliberação coletiva (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e Conselho de Curadores) e pelo órgão de execução (Reitoria). A Reitoria, a qual é exercida pelo Reitor, é constituída pela Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP). Além disso, possui uma Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) com “status de Pró-Reitoria”, Órgãos Executivos da Administração Superior, Órgãos Suplementares Centrais e Órgãos de Apoio (UFSM, 2016a).

A PROGEP, responsável pelas políticas de GP da UFSM, possui os seguintes setores: Gabinete da Pró-Reitora e assistentes, Secretaria Administrativa, Secretaria Técnica de Pessoal Docente, Perícia Oficial em Saúde, Comissão Permanente de Pessoal Docente e cinco coordenadorias (Coordenadoria de Concessões e Registros; Coordenadoria do Sistema de Pagamentos; Coordenadoria de Concursos; Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento; e Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor).

A principal finalidade da UFSM é construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável e sua visão é ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável (UFSM, 2019).

A UFSM é uma instituição *multicampi* e seus cursos são distribuídos nas suas diversas unidades de ensino. O Gráfico 1, mostra o número de cursos em cada campus e em cada unidade universitária do campus.

Gráfico 1 - Cursos da UFSM por campus.

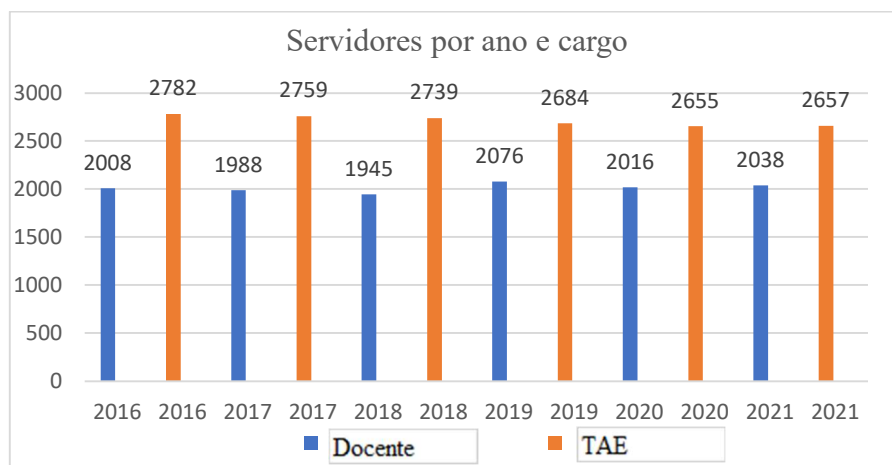


Fonte: (UFSM em números, 02/03/2021).

Dentro de cada unidade, os cursos são identificados por nível de ensino e por modalidade do curso (licenciatura, bacharelado, tecnológico, mestrado, doutorado, etc...). Os Polos EAD são agrupados como sendo um campus da instituição. Foram considerados somente cursos com alunos regulares.

Pelo fato de a socialização dos servidores ter ligação direta com o quadro de pessoal, faz-se necessário quantificar o número de servidores da Instituição, a fim de entender o escopo no qual o modelo abrangerá caso seja implementado. No Gráfico 2 apresentam-se os quantitativos de servidores por ano, separados por grupo de cargo. São considerados os servidores Técnicos Administrativos, Professor Ensino Superior (RJU/Substituto), Professor de Magistério do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (RJU/Substituto), CD sem vínculo e CLT, com situação Ativo, Ativo Transitório e Exercício Provisório.

Gráfico 2 - Quantitativo de servidores por ano, separados por cargo.

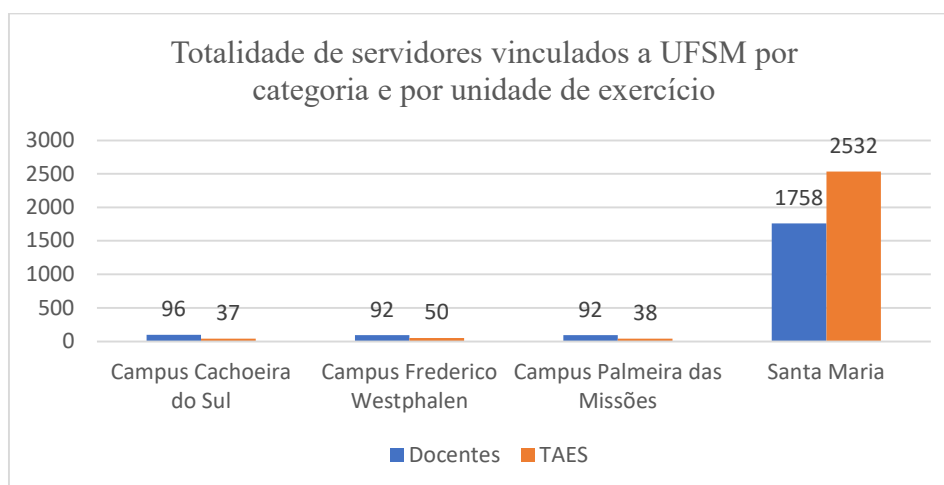


Fonte: (UFSM em números, 02/03/2021).

O Gráfico 2 mostra que o número de servidores da UFSM não apresentou grandes variações entre os anos de 2016 e 2021, passando de 4.790 para 4.695, respectivamente. Observa-se, porém, que o quantitativo de TAEs passou de 2.782 em 2016 para 2.657 em 2021, ou seja, uma redução de 125 profissionais no período. Já o somatório de docentes passou de 2.008 para 2.038 no mesmo espaço de tempo, representando um acréscimo de 30 professores.

Na sequência, o Gráfico 3, evidencia-se a totalidade de servidores vinculados a UFSM por categoria e por unidade de exercício. São considerados os servidores Técnicos Administrativos, Professor Ensino Superior (RJU/Substituto), Professor de Magistério do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (RJU/Substituto), CD sem vínculo e CLT, com situação Ativo, Ativo Transitório e Exercício Provisório.

Gráfico 3 - Totalidade de servidores vinculados a UFSM por categoria e por campus.



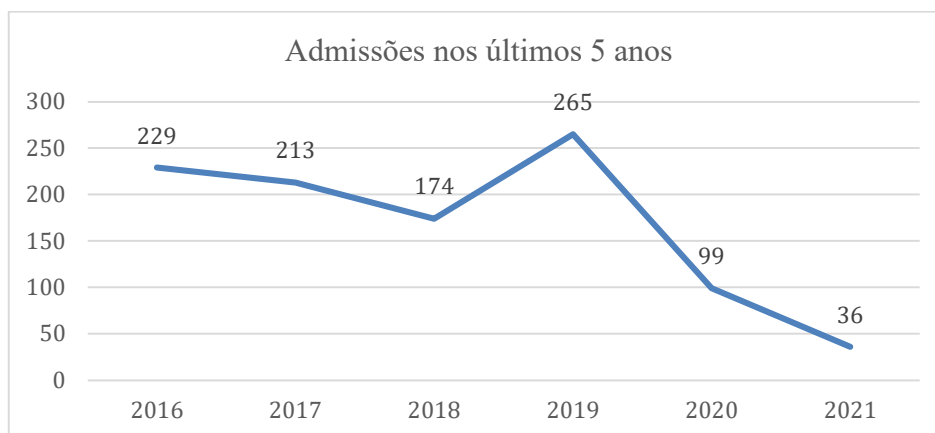
Fonte: (UFSM em números, 02/03/2021).

Observa-se que a grande maioria dos servidores está lotada no Campus de Santa Maria, sede da Instituição, que contém o maior número de servidores. Observou-se, também, uma média de servidores lotados nos Campus de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, principalmente dos docentes.

Esta realidade *multicampi* da instituição é um fato que deve ser considerado na proposta de melhorias no processo de socialização para os servidores lotados fora de sede, uma vez que a distância física pode ser um complicador na realização de atividades presenciais propostas para socializar os recém-ingressantes.

O Gráfico 4 é possível observar o quantitativo de servidores admitidos na UFSM nos últimos 6 anos. São considerados os servidores Técnicos Administrativos, Professor Ensino Superior (RJU/Substituto), Professor de Magistério do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (RJU/Substituto), CD sem vínculo e CLT, com situação Ativo, Ativo Transitório e Exercício Provisório.

Gráfico 4 - Quantitativo de servidores admitidos na UFSM nos últimos 6 anos.



Fonte: (UFSM em números, 02/03/2021).

É possível verificar no Gráfico 4, como a pandemia causada pelo novo Coronavírus SARS-CoV-2 (covid-19) no ano de 2020 impôs profundas modificações no quadro de nomeações dos servidores públicos. Em maio, o Governo Federal aprovou a Lei Complementar nº 173/2020, que instituiu o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (covid-19). A norma, que visa o congelamento de gastos públicos diante do estado de calamidade, afetou diretamente o mundo dos concursos e nomeações. Isso porque, dentre as decisões, ficou proibido, até 31 de dezembro de 2021, admitir ou contratar pessoal a qualquer título e criar cargos ou funções públicas que impliquem aumento de despesas.

As Instituições Federais de Ensino Superior possuem a sua estrutura de pessoal definida pelo Banco de Professor Equivalente (BPEq) e pelo Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA), que determinam o número de vagas que a instituição possui para cada um dos cargos. A nomeação de novos servidores depende do surgimento de novas vagas, que pode ocorrer pela ampliação do número de vagas pelo governo federal, ou em decorrência de exonerações e aposentadorias dos servidores pertencentes ao quadro da UFSM.

A seguir, apresenta-se um breve histórico dos *campi* da UFSM, Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, e a evolução da área de gestão de pessoas da UFSM, desde sua constituição, em 1960, até os dias atuais.

### 3.2 CAMPI UFSM

Desde sua criação até o ano de 2019, a UFSM estabeleceu *campi* em três Municípios do Rio Grande do Sul, os Municípios são: Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Em 13 de janeiro de 2005 foi realizada uma Audiência Pública que confirmou a instalação de uma extensão da UFSM em Palmeira das Missões e Frederico Westphalen. Após 2 anos, em julho de 2007 ocorreu a inauguração oficial da CESNORS, nome dado às duas extensões da UFSM na região Norte do Rio Grande do Sul. Em Frederico Westphalen, inauguraram os cursos de Agronomia, Engenharia Ambiental e Jornalismo, enquanto Palmeira das Missões inaugurou os cursos de Enfermagem, Administração e Zootecnia. Já no início de 2016, ocorreu a separação estrutural das unidades (UFSM, 2019).

Em 2011, com o desejo da população de Cachoeira do Sul de possuir uma Universidade pública, foi criada a Comissão Comunitária Pró-Implantação do Campus da UFSM para Cachoeira do Sul (instituída pelo Decreto nº 057/2011). Ela foi responsável pelo movimento conhecido como “Vem, UFSM”, que organizou uma manifestação de mais de 3 mil pessoas apoiando a implementação da Instituição na cidade. Ainda no mesmo ano, a presidente da República Dilma Rousseff anunciou a criação do Campus da UFSM em Cachoeira do Sul (UFSM-CS), por meio do programa Reuni (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais). Em 19 de dezembro de 2013, pela Resolução nº038/2013 do Conselho Superior da instituição – CONSU, o Campus UFSM-CS foi oficializado (UFSM, 2019).

Atualmente o Campus de Frederico Westphalen conta com 1.136 alunos matriculados, divididos em seis cursos de graduação (bacharelado): Agronomia; Engenharia Ambiental e Sanitária; Engenharia Florestal; Jornalismo, Relações Públicas e Sistemas de Informação; dois cursos de graduação (licenciatura): Computação e Educação Indígena; além de dois cursos de Pós-Graduação: Pós-Graduação em Agronomia - Agricultura e Ambiente e Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental.

A estrutura do Campus de Frederico Westphalen, que conta atualmente com 142 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção e cinco Departamentos: Departamento de Ciências Agrônomicas e Ambientais; Departamento de Ciências da Comunicação; Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental; Departamento de Engenharia Florestal e Departamento de Tecnologia da Informação. Além disso possui órgãos de apoio.

O Campus de Palmeira das Missões conta com 1.126 alunos matriculados, divididos em seis cursos de graduação (bacharelado): Administração Diurno; Administração Noturno; Ciências Econômicas; Enfermagem; Nutrição e Zootecnia; um curso de graduação (licenciatura): Ciências Biológicas; além de um curso de Pós-Graduação: Pós-Graduação em Agronegócio.

A estrutura do Campus de Palmeira das Missões, que conta atualmente com 131 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção, Secretarias, Setor Financeiro e cinco Departamentos: Departamento de Administração, Departamento de Alimentos e Nutrição, Departamento de Ciências da Saúde, Departamento de Ciências Econômicas e Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas. Além disso possui órgãos de apoio.

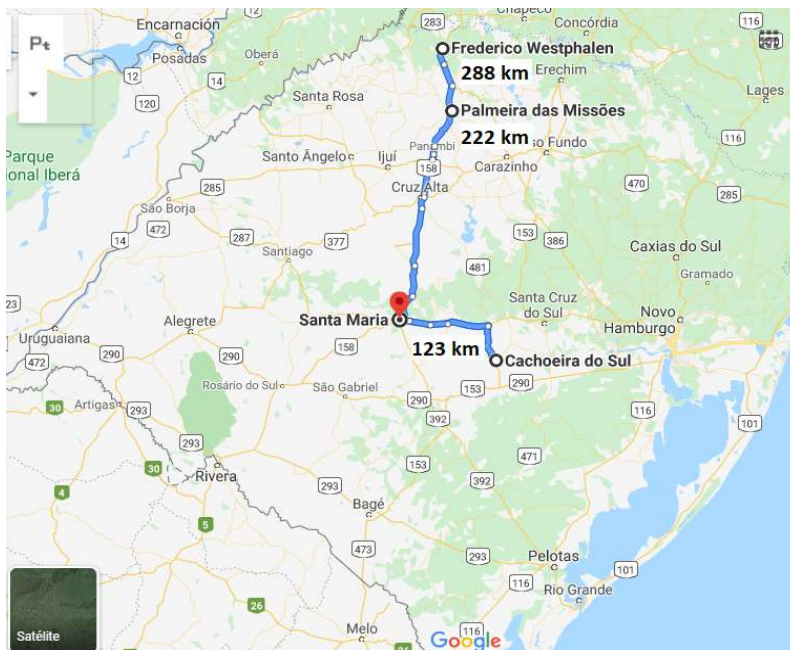
O Campus de Cachoeira do Sul conta com 1.057 alunos matriculados, divididos em cinco cursos de graduação (bacharelado): Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Agrícola, Engenharia de Transportes e Logística, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica.

A estrutura do Campus de Cachoeira do Sul, que conta atualmente com 137 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção e Coordenadorias: Coordenadoria Administrativa; Coordenadoria Acadêmica e Coordenadoria de Pesquisa e Extensão. Além disso possui órgãos de apoio.

A maior distância entre os Municípios onde ficam localizados os *campi* da UFSM é de 288,0 quilômetros, conforme apresentado na Figura 2.



Figura 2: Distância entre os *campi* da UFSM.



Fonte: Google Maps (2020).

O município de Cachoeira do Sul totaliza 123 km distante da sede em Santa Maria, Palmeira das Missões 222 km e Frederico Westphalen 288 km, o que demonstra a ampla abrangência geográfica da instituição.

### 3.3 A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Parcianello *et al.* (2016) quando da criação, em 1960, a UFSM a Divisão de Pessoal, subordinada ao Departamento de Administração Central e contava com as seções de cadastro, administrativa, de direitos e vantagens, financeira e de classificação de cargos. Mais tarde, com a aprovação do regimento interno da instituição, em janeiro de 1972, a Divisão de Pessoal passou a Departamento de Pessoal (DP), subordinado à Pró-Reitoria de Administração. Com a autorização do Regimento Geral da Universidade, pelo Conselho Universitário, em novembro de 1988, ao então DP competia planejar, organizar, coordenar e supervisionar os trabalhos relacionados às áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de RH; classificação de cargos e empregos (cadastro, lotação e movimentação de pessoal); legislação de pessoal; pagamento e averbação; e perícia médica. Assim, as prerrogativas foram ampliadas, mas ainda era um órgão de registro, controle e supervisão das relações de trabalho da instituição com os servidores.

Mais tarde, em 1996, com a intenção de nivelar as tendências da área de RH e inquieta com os aspectos comportamentais dos servidores, a UFSM idealizou o Plano Permanente de Gestão de RH. A partir de então, através da Resolução nº 28/1996 do Conselho Universitário, o DP foi reestruturado e recebeu o nome de Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH). A transformação ocorrida tornou-se um marco na instituição, permitindo o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional de gestão de Recursos Humanos da instituição. Entre as melhorias dessa reestruturação, estavam: atendimento à saúde, segurança, lazer e qualidade de vida no trabalho, ênfase no desenvolvimento de pessoal; educação continuada e assessoramento ao Reitor quanto às políticas de pessoal (PARCIANELLO *et al.*, 2016).

De acordo com diante das constantes transições ocorridas no cenário da gestão de pessoal, a UFSM teve de elaborar ajustes em sua estrutura com o intuito de tornar a área de GP mais estratégica e preparada para enfrentar os estímulos impostos pelo mundo contemporâneo. Com isso, em 20 de agosto de 2012, por meio de do Memorando nº 472/2012, a então Pró-Reitora de Recursos Humanos encaminhou, ao Magnífico Reitor, “a proposta de mudança de denominação e ajustes na estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Recursos Humanos” (PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº 23081.013031/2012-15, p. 02). Assim, em dezembro de 2012, respaldada no Parecer nº 158/2012 aprovado na 741ª Sessão do Conselho Universitário, publica-se a Resolução nº 029/2012 que reestrutura a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e altera a sua denominação para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (BASSAN, 2019).

Para sintetizar e melhor compreender as mudanças ocorridas até então na área de GP da UFSM, apresenta-se o Quadro 18.

Quadro 18: Variáveis que demonstram a evolução da área de gestão de pessoas da UFSM.

(continua)

Variáveis	DP	PRRH	PROGEP
<b>Operacionais e de Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recrutamento e seleção de recursos humanos;</li> <li>- Classificação de cargos e empregos;</li> <li>- Legislação;</li> <li>- Pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção do sistema de paga- mentos;</li> <li>- Controle orçamentário de benefícios;</li> <li>- Recrutamento, seleção e alocação de servidores;</li> <li>- Concursos TAE;</li> <li>- Classificação de cargos;</li> <li>- Cadastro;</li> <li>- Pensão e aposentadoria;</li> <li>- Direitos e deveres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenadoria do Sistema de Pagamentos;</li> <li>- Núcleo de Concessões;</li> <li>- Coordenadoria de Concursos;</li> <li>- Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento;</li> <li>- Núcleo de Acompanhamento de Cargos e Funções;</li> <li>- Núcleo de Cadastro;</li> <li>- Núcleo de Pensão e Aposentadoria;</li> <li>- Secretaria Administrativa.</li> </ul>

Quadro 18 - Variáveis que demonstram a evolução da área de gestão de pessoas da UFSM.

(conclusão)

<b>Assistência Jurídica</b>	<b>- Divisão de Legislação de Pessoal.</b>	<b>- Assessoria Jurídica.</b>	<b>- Advocacia-Geral da União.</b>
<b>Saúde do Servidor</b>	-	- Perícia Médica.	- Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor.
<b>Treinamento/ Capacitação</b>	- Desenvolvimento de recursos humanos.	- Educação, desenvolvimento, integração, acompanhamento e avaliação; - Programa de Integração; - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento de Recursos Humanos Regional.	- Programa de Integração, Formação e Desenvolvimento Profissional (Programa Transformar); Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC).
<b>Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</b>	-	- Políticas assistenciais aos servidores e dependentes; - Saúde ocupacional; - Creche (Programa do Núcleo de Educação Infantil - Ipê amarelo); - Programa de Ação Social; - Comissões de insalubridade, periculosidade, raio-x e CIPA; - Exames periódicos; - Programa pré-aposentadoria; - Auxílio a dependentes químicos; - Programas de saúde (assistência médica, odontológica e psicoterápica); - Programa de atenção ao portador de deficiência.	- Implantação da Unidade de Atenção à Saúde dos Servidores; - Políticas assistenciais aos servidores e dependentes; - Comissões de insalubridade, periculosidade, raio-x e irradiação ionizante; - Exames periódicos; - Programa de preparação para aposentadoria; - Programas de saúde (assistência médica, odontológica, psicológica e serviço social); - Programas de prevenção de riscos ambientais; - Programa de cultura e lazer (Espaço Alternativo).
<b>Papel da Gestão de Pessoas</b>	- Vinculado ao Pró-Reitor de Administração Operacional.	- Assessorar diretamente o Reitor.	- Assessorar diretamente o Reitor; - Definir políticas de GP; - Gestão de Pessoas por Competências.
<b>PDI</b>	-	-	- Alinhamento estratégico: valorização, capacitação, qualificação e avaliação dos servidores.
<b>Gestão da Força de Trabalho</b>	- Controle do MEC e MPOG	- Controle do MEC e MPOG	- Autonomia; - Banco de Professor Equivalente; - Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos das IFES; - Dimensionamento.
<b>Órgãos de Auditoria</b>	- MEC e TCU	- TCU, CGU, Auditoria Interna e Ouvidoria da UFSM.	- TCU, CGU, AUDIN/SEGEP/MP, MPF, Auditoria Interna e Ouvidoria da UFSM.

Fonte: Adaptação de Parcianello *et al.* (2016, p. 65).

Com isso, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas na UFSM, transitou de um enfoque mais operacional, concentrado em questões burocráticas e de registros, para um enfoque estratégico, mais próximo da alta gestão, favorecendo o alcance dos resultados da Universidade. Além disso, o caráter estratégico visa à valorização das pessoas, pois são delas que surgem ideias e inovações que tornam a Instituição cada dia melhor.

Com relação ao processo de acolhimento dos novos servidores, a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (Cimde) é o setor responsável para planejar e executar as atividades referentes à socialização dos servidores ingressantes. O referido setor é responsável por planejar e executar as seguintes atividades:

- a) Ingresso;
- b) Lotação e movimentação de pessoal (remoções e redistribuições);
- c) Estágio probatório dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação;
- d) Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;
- e) Capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos e docentes;
- f) Análise de solicitações de afastamentos para capacitação, qualificação e afastamentos eventuais a trabalho; e
- g) Análise de solicitações de progressão por capacitação, progressão por mérito e incentivo à qualificação para os servidores técnico-administrativos em educação.

Assim, para executar essas atividades a Cimde constitui-se dos seguintes núcleos: Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV), Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), Núcleo de Ingresso (NING) e o Núcleo de Ingresso (NING). Este último, o NING, é responsável por gerir os procedimentos de ingresso dos novos servidores efetivos da UFSM, bem como contratados temporários, de acordo com a Lei n. 8.745/1993.

No ingresso dos novos servidores, a PROGEP realiza ações pontuais no dia da posse e também o Seminário de Recepção e Integração Institucional, que ocorre semestralmente na instituição. No entanto, não há previsão nos referidos programas de ações direcionadas a socialização organizacional específica dos servidores ingressantes nos *campi* fora de sede da UFSM. Esses servidores tomam posse em Santa Maria no Campus sede, e posteriormente precisam se deslocar muitas vezes até o campus sede para participar do Seminário de Recepção e Integração Institucional.

Nesse sentido, depois de caracterizar, contextualizar e realizar um breve histórico da GP na Instituição, apresenta-se, no próximo capítulo, o método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 4. MÉTODO DE ESTUDO

De acordo com Andrade (2011, p.51) “a produção científica requer a explicitação do trajeto metodológico que o pesquisador percorre para, a partir de então, construir uma análise em torno do fenômeno estudado.” Dessa forma, o presente capítulo apresentará as estratégias utilizadas para o desenvolvimento do estudo. Assim, foi estruturado seis seções que descrevem: o tipo de pesquisa, os participantes da pesquisa, os instrumentos da coleta de dados e, por último, a análise dos dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo é classificado como uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, em que se objetivou ampliar os conhecimentos relacionados a uma situação específica e também descrever como se dá o processo de socialização de novos servidores em uma instituição de ensino superior descentralizada da sua sede.

Segundo Gil (2008, p.27) “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” Já os estudos descritivos, segundo o mesmo autor, são as pesquisas que tem como objetivo estudar as características de determinada população, assim levantar suas opiniões, crenças e atitudes. Além disso, de acordo com Gil (2008, p.28) “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

O estudo, de caráter descritivo, terá como objetivo identificar como ocorre o acolhimento dos novos servidores nos *campi* da UFSM, além de aferir a percepção desses servidores sobre o processo de socialização organizacional praticado pela instituição. A partir do resultado desse diagnóstico, será proposto novas estratégias de socialização, que servirá para todos os *campi* UFSM.

Em relação a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. O presente estudo possui caráter qualitativo devido a análise de conteúdo da entrevista realizada com os responsáveis pela recepção dos novos servidores nos *campi* fora de sede. Já o caráter quantitativo deve-se a análise descritiva e estatística dos dados obtidos por meio de um questionário fechado enviado por e-mail aos servidores dos três *campi* fora de sede da UFSM, por serem os destinatários das estratégias e práticas de socialização adotadas pelo setor de

Gestão de Pessoas da Instituição. As duas fases correspondem à identificação dos principais problemas ou causas que requerem mudança nessas unidades de ensino. A investigação teve o delineamento apresentado no Quadro 19.

Quadro 19: Delineamento da pesquisa.

(continua)

<b>Questão de Investigação: Como ocorre o processo de socialização dos servidores ingressantes nos <i>campi</i> da Universidade Federal de Santa Maria?</b>			
<b>Objetivo Geral:</b> Realizar a análise do processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes fora de sede da UFSM, e a partir dos resultados propor melhorias.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica de Investigação</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b>	<b>Técnica de Análise de Dados</b>
a) Analisar as práticas de socialização de novos servidores adotadas pela Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM ao longo dos últimos anos.	Documentos/relatórios disponíveis no site institucional.	1) Documentos da UFSM.	Análise documental e interpretação de dados.
b) Identificar junto aos gestores dos <i>campi</i> descentralizados como se dá o processo de socialização de novos servidores e quais informações lhes são repassadas.	Entrevista com gestores.	Roteiro de perguntas abertas.	Análise de conteúdo.

Quadro 19 - Delineamento da pesquisa.

(conclusão)			
c) Identificar junto aos servidores dos <i>campi</i> fora de sede da UFSM quais informações são consideradas importantes para seu acolhimento/socialização, quais lhes foram repassadas e quais não foram fornecidas no processo de admissão.	Aplicação de questionário com servidores	Roteiro de perguntas fechadas.	Análise descritiva e estatística.
d) Descrever como ocorre o processo de socialização nos <i>campi</i> da UFSM.	1) Análise dos questionários e das entrevistas;	1) Interpretação de dados;	Análise de conteúdo.
e) Identificar os principais problemas e oportunidades, ainda não revelados no acolhimento e socialização desses servidores.	1) Análise dos questionários e das entrevistas; 2) Investigação bibliográfica.	1) Interpretação de dados; 2) Investigação bibliográfica.	Análise documental e interpretação de dados.
f) Sugestões de melhorias e adequações ao processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes nos <i>campi</i> / Universidade Federal de Santa Maria.	1) Análise dos questionários e das entrevistas; 2) Investigação bibliográfica.	1) Interpretação de dados; 2) Investigação bibliográfica.	Análise documental e interpretação de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha da amostra, para a aplicação do questionário fechado, levou em consideração o tempo de exercício profissional nos *campi* fora de sede da UFSM. Assim, os participantes, são servidores em situação de estágio probatório, no período de 2016 a 2018. De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p.244) "Só ocorre tipo de amostragem quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo e surge a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população." Corroborando a escolha da amostragem, Borges e Albuquerque (2004) acreditam que é no início da vida laboral que ocorre a sensibilização dos colaboradores ao novo ambiente de trabalho e a percepção da cultura organizacional.

Trata-se, portanto, de uma amostragem não probabilística, a qual não faz uso de uma seleção aleatória, mas sim do tipo intencional, assim o pesquisador seleciona elementos de uma população por serem capazes de fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento da investigação (Marconi e Lakatos, 2017). Não foram considerados os servidores com vínculo temporário na instituição, que seriam os professores substitutos e visitantes, bem como profissionais que vieram de outras instituições, mas estão em exercício provisório na UFSM.

Optou-se pelas unidades de ensino fora de sede, por serem novas no contexto da UFSM, o Campus de Palmeira das Missões e o Campus de Frederico Westphalen iniciaram suas atividades em 2006 e mais recentemente o Campus de Cachoeira do Sul, iniciou suas atividades em 2014.

A participação na pesquisa será facultativa e aos respondentes será assegurado o anonimato, para garantir a imparcialidade nas respostas. A aplicação do questionário será realizada por meio virtual, utilizando-se a ferramenta Formulários Google. Assim, o questionário será disponibilizado a toda amostra de servidores lotados nos *campi* fora de sede da UFSM, sem a necessidade de deslocamento de pessoal, o que facilitará o processo de coleta de dados.

A pesquisa, contará também com 5 questões abertas direcionadas aos responsáveis diretos pela recepção dos novos servidores nos *campi* fora de sede, a fim de entender como ocorre atualmente o processo de socialização dos novos servidores nos Campus de Palmeira das Missões, Frederico Westphalen e Cachoeira do Sul.



#### **4.2.1 Participantes da pesquisa – Parte Quantitativa**

O universo da pesquisa de campo compreendeu os servidores públicos federais ativos, com vínculo efetivo da Universidade Federal de Santa Maria, que ingressaram nos últimos 3 (três) anos completos, ou seja, entre 2016 e 2018, os quais totalizaram 86 participantes aptos. Destaca-se que não foram considerados na população desse estudo os servidores com vínculo temporário, tais como os professores substitutos e visitantes, bem como servidores oriundos de outras instituições, mas que se encontram em exercício provisório na UFSM.

#### **4.2.2 Participantes da pesquisa – Parte Qualitativa**

Com o objetivo de complementar o entendimento da percepção dos servidores acerca do processo de socialização organizacional, foram elaboradas 5 questões abertas, para comporem uma entrevista semiestruturada junto aos gestores responsáveis por cada *campi* fora de sede, afim de entender como é feito o acolhimento e a socialização dos servidores quando entram em exercício.

### **4.3 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS**

Em relação à elaboração dos instrumentos de pesquisa, seus conteúdos foram estruturados em três blocos.

O primeiro bloco buscou investigar, através de análise documental, às práticas de socialização destinadas aos novos servidores, adotadas pela PROGEP/UFSM, ao longo dos últimos anos. Para isso buscar-se-á documentos e relatórios disponíveis no site institucional, Plano de Gestão, relatórios do Sistema de Informações para o Ensino - SIE, entre outros.

O segundo bloco buscará traçar o perfil dos servidores dos *campi* fora de sede, com um conjunto de questões de informações gerais sobre os respondentes (como vínculo com a instituição, gênero, idade, grau de instrução, lotação e tempo de trabalho na instituição). Além disso, também foi estruturado 24 questões originadas e adaptadas do Questionário aplicado por Delvas (2017). De acordo com o autor, o inquérito tem a finalidade de conhecer a opinião dos participantes da pesquisa, sobre a socialização que receberam quando ingressaram na instituição. Busca também identificar as informações que não receberam no processo do seu acolhimento, mas gostariam de ter recebido por julgarem importantes.

Cabe destacar que, na presente pesquisa, optou-se pela utilização do Inquérito proposto por Delvas (2017), considerando que foi a única escala encontrada pela pesquisadora, direcionada a Universidades *multicampi*, que na visão da autora, obteve validade e consistência satisfatória.

Além disso, segundo Delvas (2017), o inquérito buscou avaliar a percepção dos participantes quanto a importância de algumas estratégias de socialização, tema proposto nessa pesquisa. Assim, o questionário adaptado de Delvas (2017) é dividido em cinco partes, com as finalidades apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20: Finalidade do questionário.

1º parte	Caracterizar o perfil dos participantes
2º parte	Conhecer os procedimentos de acolhimento pelo qual os participantes passaram
3º parte	Conhecer as informações que os participantes consideram importantes para sua integração e que não lhe foram repassadas ao ingressar no Campus fora de sede.
4º parte	Conhecer a opinião dos participantes em relação a três opções de estratégias de socialização
5º parte	Identificar quais elementos culturais da UFSM os participantes consideram capazes de identificar

Fonte: Elaborado pela autora.

No terceiro bloco, a fim de entender como ocorre o processo de socialização organizacional, nos *campi* fora de sede, foram elaboradas cinco questões abertas, seguindo as mesmas finalidades apresentadas no Quadro 20, para compor uma entrevista semiestruturada, que será realizada com os gestores dos *campi* fora de sede, responsáveis pelo processo de acolhimento nos centros de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Tratando-se da entrevista do tipo semiestruturada, Triviños (1987) enfatiza que ela é um dos principais meios disponíveis para que o pesquisador realize a coleta de dados em estudos qualitativos.

Além disso, tal tipologia de entrevista (semiestruturada) foi escolhida, principalmente, pela possibilidade de inclusão, exclusão ou alteração de questionamentos, a fim de melhor compreender o contexto investigado. Se por um lado a técnica de entrevista exigiu maior atenção da pesquisadora, por outro, evitou-se aplicar um questionário com perguntas fechadas, cujas respostas poderiam não ser suficientes para responder ao problema e atingir os objetivos do estudo. No Quadro 21, são apresentadas as questões.

Quadro 21: Questões abertas realizadas com os gestores dos campi / UFSM.

<b>Entrevista com Gestores <i>campi</i> fora de sede</b>
1. Nome, formação profissional e ano; grau de escolaridade; o tempo de atuação na Instituição, tempo de exercício no cargo.
2. Como se dá o processo de acolhimento/socialização de novos servidores na UFSM (Cachoeira, Frederico ou Palmeira)? Como é realizado a socialização?
3. Como você avalia o processo compartilhamento de informações nos <i>campi</i> fora de sede da UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional? Destaque os pontos fortes e/ou fracos com relação a este aspecto.
4. É fornecido ao servidor ingressante uma cartilha ou um manual de acolhimento ou outro tipo de material impresso que tenha como objetivo facilitar o processo de socialização? Se sim, quais informações estão contidas no(s) documento(s)?
5. [Caso não possua um programa estruturado de socialização no <i>campi</i> fora de sede] Quais informações e atividades vocês consideram que seriam essenciais em um programa de socialização voltado para os <i>campi</i> fora de sede?

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a coleta de dados, do questionário e da entrevista, realizou-se a análise dos resultados, através da aplicação de técnicas relacionadas à análise de conteúdo e estatística descritiva.

#### 4.3 ANÁLISES DOS DADOS

Os dados obtidos possibilitarão conhecer como é a percepção dos servidores sobre aspectos do acolhimento e possíveis estratégias de socialização, fornecendo informações para a elaboração de propostas de diretrizes de socialização para servidores lotados fora de sede da UFSM e outras IES.

##### 4.4.1 Dados quantitativos

Os dados quantitativos coletados por meio dos questionários, referentes ao Questionário adaptado de Delvas (2018), bem como os dados do perfil dos respondentes, fornecidos pelo Sistema de Questionários, foram disponibilizados pelo Centro de Processamento de Dados da

UFSM (CPD), em um arquivo de dados. Para a execução das análises estatísticas será utilizado o Programa Estatístico SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences), a fim de realizar os testes estatísticos.

A amostra selecionada era composta por 86 servidores. Entretanto, o volume de participações obtidas foi de 32 respostas, o que corresponde à 37,2% da amostra, o que representa a maioria da população selecionada e está acima da média de retorno, que é de 25%, segundo Marconi e Lakatos (2017).

Mas ainda assim, foi um retorno abaixo do esperado, e acreditamos que pode ter sido decorrente de duas razões:

1) o tema proposto, Socialização Organizacional, é pouco conhecido entre indivíduos que não são da área e além disso, o questionário exigia algum tempo e requeria atenção para avaliar, o que pode ter desmotivado a participação dos servidores;

2) os servidores têm sido solicitados a participarem em simultâneo em diversas investigações conduzidas por outros pesquisadores que também são alunos dos Mestrados oferecidos pela UFSM, como objeto de suas pesquisas, o que pode ter representado uma sobrecarga para as pessoas, provocada pela concentração de pedidos de participação num certo número de inquéritos, num curto espaço de tempo.

Os dados obtidos possibilitaram conhecer como é a percepção dos servidores sobre aspectos do acolhimento, integração e estratégias de socialização, fornecendo informações para a elaboração de melhorias na socialização dos *campi* da UFSM. Inicialmente, foram realizadas análises de frequência, objetivando identificar o perfil dos servidores respondentes, considerando o cargo ocupado, a categoria, a lotação, faixa etária, gênero, tempo de serviço e escolaridade. Posteriormente, serão realizadas análises descritivas, possibilitando verificar a média e o desvio padrão para as variáveis do questionário.

Em seguida, serão realizados testes para identificar se houve diferenças de média para as variáveis do Questionário, considerando os dados de perfil dos participantes. Para tal, será utilizado o Teste t de student e o teste ANOVA.

Os dados coletados das questões fechadas foram tabulados e convertidos em gráficos, cuja apresentação será feita em conjunto com a discussão dos resultados obtidos, com o objetivo de facilitar a compreensão destes e, também como forma de melhor fundamentar as conexões entre o aporte teórico apresentado e o contexto organizacional de cada *campi* fora de sede. De acordo com Gatti (2004, p.26) “sem dados de natureza quantitativa muitas questões

sociais/educacionais não poderiam ser dimensionadas, equacionadas e compreendidas, algumas não seriam mesmos levantados.”

De acordo com Minayo e Sanches (1993) a análise quantitativa tem como objetivo central trazer à luz dados, indicadores e tendências que podem ser observadas e mensuradas. Esta análise, quando utilizada para grandes conjuntos de dados, pode classificá-los e torná-los inteligíveis através de variáveis.

#### 4.4.2 Dados qualitativos

De acordo com Minayo e Sanches (1993, p.247) a análise qualitativa tem como objetivo “aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente.”

Os dados qualitativos, obtidos por meio de entrevista semiestruturada realizada com os gestores dos *campi*, serão analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo e posteriormente serão relacionadas com os gráficos decorrentes da tabulação das questões fechadas e com o referencial teórico utilizado neste trabalho. De acordo com Bardin (2011, p.42), a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Bardin (2011) ainda diz que o analista pode utilizar outras operações, adaptadas a natureza do material e a questão que busca resolver, de modo que o resultado seja enriquecido e aumente a validade da análise, para se alcançar uma interpretação ainda mais fundamentada. Além disso “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (Bardin, 2011, p.44). Complementando essa definição, Deslandes *et al.* (2002) adicionam que é a técnica de análise de conteúdo que proporciona ao pesquisador compreender o que está por trás das manifestações informadas no momento da coleta, podendo ir além das aparências do que está sendo comunicado.

O objetivo da análise de conteúdo foi desenvolver uma conclusão sobre a socialização nos *campi*, trabalhando com sinais e índices postos em evidência pelos entrevistados. Nessa pesquisa, a análise de conteúdo foi examinada através de três etapas: a) a pré-análise; b) a exploração do material e c) tratamento dos resultados, a interpretação e a inferência. Conforme

Bardin (2011), a análise de conteúdo é dividida em três diferentes polos que se formam de maneira cronológica: a pré-análise, a exploração do material e, por último o tratamento dos resultados, a interpretação e a inferência. Assim, após as entrevistas terem sido transcritas, a fase de pré-análise consistiu na leitura flutuante, com o objetivo de estabelecer segundo Bardin (2011, p. 126) “contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações”. Na fase da exploração do material, realizou-se a distinção das considerações mais relevantes de cada uma das entrevistas, relacionando-as aos aspectos teóricos da socialização organizacional. No que diz respeito à terceira fase da análise, o tratamento dos resultados, as interpretações e as inferências, os dados das entrevistas foram categorizados e após reorganizados. Em conformidade com Bardin (2011, p. 148 e 149), “a categorização tem como primeiro objetivo [...] fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutais”.

As categorias desta pesquisa e que foram selecionadas previamente, para nortear a entrevista, estão relacionadas à: caracterizar o perfil dos participantes, conhecer os procedimentos de acolhimento aplicados aos servidores ingressantes nos *campi*, conhecer as informações que os gestores consideram importantes para a socialização dos servidores ao ingressarem no Campus fora de sede, conhecer a opinião dos participantes em relação as opções de estratégias de socialização, identificar quais elementos culturais da UFSM os participantes consideram capazes de identificar.

As entrevistas ocorreram no período de 05 de novembro de 2020 a 31 de novembro de 2020, de forma individual com cada Gestor das Unidades fora da sede (Cachoeira do Sul, Palmeira das Missões e Frederico Westphalen), através de videoconferência (Google Meet). Todas as entrevistas foram agendadas por e-mail, gravadas em áudio e transcritas na íntegra, com a autorização de cada respondente. Antes de iniciar as entrevistas, foi apresentado o tema, o objetivo e a relevância do estudo para cada participante.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A coleta dos dados foi precedida do registro do projeto junto à Plataforma Brasil, sob o número 34607220.4.0000.5346 do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), e submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM (CEP), sendo aprovado em Julho de 2020. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE A) e o instrumento de coleta de dados (APÊNDICE D) seguem todos os preceitos

éticos estabelecidos pela resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos. A pesquisa obteve, também, autorização Institucional para sua realização.

Os sujeitos desta pesquisa expressaram a concordância em participar deste estudo previamente ao preenchimento do instrumento de pesquisa, ao assinalarem digitalmente a opção “Concordo com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)”. Foram assegurados, aos participantes do estudo, todos os esclarecimentos necessários, sendo que a participação foi voluntária e o indivíduo pôde retirar seu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou perda de qualquer benefício.

Os pesquisados tiveram ciência dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais seriam submetidos, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Os riscos decorrentes da participação na pesquisa é possível cansaço, constrangimento e/ou desconforto ao responder o questionário, sendo que, na ocorrência destes problemas, os participantes foram orientados a pararem de preencher o questionário imediatamente. Também foram informados os benefícios da pesquisa, que para a UFSM e para seus servidores, se darão com a implantação da proposta resultante do projeto, e para a comunidade em geral, por meio da construção de conhecimento na área de Gestão de Pessoas.

Os dados da pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador responsável, Prof. Dr. David Lorenzi Jr., por um período de 5 anos após o término da pesquisa, podendo os participantes terem acesso aos dados coletados durante esse período.

Os pesquisados têm assegurado o sigilo de identidade, no momento de publicação dos resultados. Para a garantia da confidencialidade, utilizaram-se códigos alfanuméricos para identificação dos participantes da pesquisa.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados frente aos objetivos propostos, a literatura abordada e a aplicação dos procedimentos metodológicos descritos anteriormente. Inicialmente apresenta-se, através de análise documental, as práticas de socialização adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, ao longo dos últimos anos.

A segunda seção deste capítulo tem foco na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores dos *campi* da UFSM, afim de conhecer como ocorre o acolhimento e a socialização dos servidores ingressantes no Campus de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões. Em seguida, na terceira seção, é abordada a análise quantitativa dos resultados dos questionários aplicados junto aos servidores da UFSM, ingressantes no período de 2016 à 2018, com a finalidade de conhecer sua opinião sobre o acolhimento que receberam quando ingressaram nos *campi* descentralizados da sede.

Na quarta seção, buscou-se sistematizar os resultados das fases anteriores e, a partir de um olhar reflexivo, sugerir melhorias para a socialização dos novos servidores lotados nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria, a fim de contribuir para a discussão e definição de projetos futuros de socialização organizacional no contexto dos campus fora de sede.

Por fim, na quinta seção, buscou-se sintetizar as conclusões acerca de todo o estudo realizado, organizando o material da pesquisa no formato de Projeto (Anexo F).

### 5.1 PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UFSM

Com relação à análise documental, foram analisados documentos da UFSM (Site, PDI, Plano de Gestão, relatórios do Sistema de Informações para o Ensino - SIE, entre outros). Pelo fato de as pesquisas documentais serem, muitas vezes, confundidas com as bibliográficas, Gil (2010, p. 31) recomenda que “seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados”. Reforçando o uso da análise documental, Godoy (1995, p.25) diz que ela “pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação”.

Na UFSM, a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) é responsável pelas atividades de ingresso, lotação e movimentação de pessoal; proposição e



estabelecimento de estratégias que visem a qualificação e o aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos e docentes, bem como na área de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. É o órgão onde ocorre o primeiro contato do servidor com a UFSM, momento em que se torna parte do Quadro de Servidores Efetivos (UFSM, 2020).

O ingresso na UFSM, ocorre através de concurso público, tanto para técnicos-administrativos em educação (TAE), como para docentes. Após aprovação nos concursos correspondentes, os servidores públicos são nomeados. Quanto à alocação dos TAEs da UFSM, esta ocorre por meio da análise de currículo (solicitado quando da convocação do concurso) bem como, no momento da posse, é realizada uma entrevista com a psicóloga do Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV) da PROGEP para identificar o perfil do ingressante. O NUMOV orienta, às Unidades, que, ao demandarem um servidor, descrevam todas as atividades inerentes à vaga requerida. Assim, a psicóloga, antes de ir para a entrevista, já pode ter acesso aos currículos, às vagas e às descrições das tarefas que serão desempenhadas pelos novatos. Consoante os resultados da análise curricular e da entrevista, o ingressante, na medida do possível, é alocado na vaga mais condizente com seu perfil. Esses procedimentos são recentes na Instituição: o envio de currículo começou a ser utilizado em 2018 e as entrevistas de ingresso ocorrem desde o segundo semestre de 2017.

Tratando-se do processo seletivo para ingresso na Carreira de Magistério Superior, cabe ao Departamento Didático que realiza o concurso elaborar o programa das provas escrita e didática. Para avaliação e julgamento final, é constituída uma Comissão Examinadora. Conforme o Art. 19 da Resolução nº 030/2013 da UFSM, tal concurso é constituído dos seguintes exames: prova escrita, que poderá ser de caráter eliminatório e classificatório; prova didática; prova de defesa da produção intelectual; prova de títulos e; prova prática (se for o caso) (UFSM, 2013).

Em relação à Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, o concurso é constituído dos seguintes exames: prova objetiva, a critério da unidade de caráter eliminatório e classificatório; prova escrita de caráter classificatório ou eliminatório e classificatório; prova didática de caráter classificatório; prova didático-prática, a critério da unidade de caráter classificatório; e prova de títulos de caráter classificatório. Nesse caso, também é constituída uma Comissão Examinadora que avalia o processo (exceto a prova objetiva, se houver) e procede o julgamento final do certame (UFSM, 2016b).

O dia da posse do servidor ingressante na UFSM transcorre da seguinte maneira: o servidor, tanto o TAE como o docente, são guiados por alguns setores da PROGEP, que os

orientam sobre o estágio probatório, avaliação de desempenho e aspectos da carreira. Posteriormente, o servidor é recebido pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, ou pelo Reitor, conforme disponibilidade de agenda, para assinatura do termo de posse. Nessa ocasião, os servidores são informados também, que a instituição realiza um “Seminário de Recepção e Integração Institucional”, cujo objetivo é acolher, ambientar e integrar os servidores TAEs e docentes ingressantes no quadro de pessoal da UFSM, o seminário ocorre semestralmente e é promovido pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), que faz parte a CIMDE/PROGEP. De acordo com Sório (2018), o tempo médio entre a realização de Seminários de Recepção e Integração Institucional é de 4,3 meses, mas em alguns casos, ocorre de alguns servidores esperarem até 1 ano após o seu ingresso para realização dessa capacitação, o que pode ocasionar prejuízos em seu processo de socialização organizacional.

Depois da posse, o servidor ingressante tem, legalmente, até 15 dias para entrar em exercício no local onde foi designado para trabalhar. A comunicação à chefia imediata sobre o ingresso desse servidor é realizada pelo Núcleo de Ingresso (NING), por e-mail ou, quando o servidor optar por entrar em exercício no dia posse, por telefone.

Assim, ocorrem as seguintes ações de socialização realizadas pela PROGEP nos últimos anos: entrevista admissional, ações no dia da posse, afim de fornecer orientações básicas aos novos servidores e posteriormente, podendo levar até 1 ano, o Seminário de Recepção e Interação institucional.

Entre 2007 e 2017 foram realizadas 28 ações de capacitações voltadas para os novos servidores. Dessas 28 turmas, 20 delas foram realizadas em Santa Maria, representando 71% do total. Nos demais *campi*, foram realizadas 3 turmas em Palmeira das Missões e em Cachoeira do Sul e 2 em Frederico Westphalen (Sório, 2018). Trazer os servidores ingressantes nos outros *campi* para participar do evento em Santa Maria, tendo diárias e passagens custeadas pela PROGEP, é economicamente mais viável para a UFSM, do que realizar uma edição específica nas respectivas cidades. A participação dos servidores lotados nos *campi* incentiva a sua integração com os servidores do campus sede, mas ela se torna mais maçante para o novo servidor, em decorrência da necessidade de deslocamento. Além disso, historicamente, verifica-se que os servidores lotados nos *campi* fora de sede, sentem-se, muitas vezes, deixados de lado pela PROGEP com relação às ações de capacitação, visto que a grande maioria delas ocorre no campus sede (Sório, 2018). Assim, a não realização do seminário de integração nos *campi* fora de sede ou a espera para ele acontecer, pode colaborar para acelerar esse sentimento.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Em face do objetivo geral desse estudo, a segunda etapa da pesquisa constitui-se da análise qualitativa das entrevistas com os gestores responsáveis pelo acolhimento e socialização dos novos servidores nos três *campi* da UFSM. Os resultados das entrevistas obtidas nesta pesquisa, foram analisadas a partir de três passos de análise de conteúdo, respeitando a seguinte sequência:

1. Pré-análise, constituindo a leitura flutuante;
2. Exploração do material;
3. Tratamento dos resultados, as interpretações e as inferências.

As informações que poderiam identificar os respondentes da pesquisa foram suprimidas e substituídas por uma codificação, em razão do acordo de sigilo e confidencialidade pactuado previamente. Foram realizadas três entrevistas, gravadas e transcritas, com os gestores dos *campi*. Com base nos relatos obtidos, buscou-se destacar os principais aspectos que caracterizam a socialização organizacional nos *campi* da UFSM.

As categorias desta pesquisa e que foram selecionadas previamente, para nortear a entrevista, foram definidas com base no estudo de Delvas (2017), e são elas: caracterizar o perfil dos participantes, conhecer os procedimentos de acolhimento aplicados aos servidores ingressantes nos *campi*, conhecer as informações que os gestores consideram importantes para a socialização dos servidores ao ingressarem no Campus fora de sede, conhecer a opinião dos participantes em relação as opções de estratégias de socialização, identificar quais elementos culturais da UFSM os participantes consideram capazes de identificar.

A seguir são apresentados os procedimentos de análise utilizados no estudo, e as categorias resultantes da análise categorial.

### 5.2.2 Pré-análise

O primeiro passo da análise de conteúdo desta pesquisa foi realizado por meio de uma leitura de todas as entrevistas dos gestores que participaram da pesquisa. A leitura possibilitou um maior entendimento dos relatos dos entrevistados, e permitiu agrupar informações similares extraídas a partir dos seus discursos e analisá-las sob o apoio do referencial teórico. Finalizado o processo inicial por meio da Pré-análise, deu-se sequência dos demais passos como especificados a seguir.

### 5.2.3 Exploração do material

Terminada a primeira fase, acima descrita, parte-se para a exploração do material, que consiste na segunda fase. A exploração do material integra a construção das operações de codificação, tendo em vista os recortes dos textos em unidades de registros, a escolha de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Por este método indutivo ou inferencial, procura-se não meramente compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também apresentar uma melhor significação ou mensagem através ou junto do significado primeiro (FOSSÁ, 2003).

A exploração do material no presente estudo, consistiu em uma série de quadros que resumem aspectos relevantes da pesquisa, na percepção do pesquisador, com a intenção de facilitar o processo de análise feita no decorrer deste capítulo. Esse conjunto de quadros tem por objetivo proporcionar um panorama geral da percepção dos gestores quanto a socialização dos servidores lotados fora de sede. Para sua criação, os dados foram analisados e organizados em dois grandes grupos: dados biográficos dos entrevistados e aspectos considerados relevantes para o pesquisador em relação à percepção dos gestores quanto a socialização dos servidores lotados fora de sede.

A organização da exploração do material em quadros, serviu como base para a análise dos dados, pois a sumarização das entrevistas e o seu agrupamento, proveram a visualização integral das entrevistas, facilitando o processo de análise. A exploração do material é apresentada na sequência (Quadro 22 e 23).

Quadro 22: Exploração do material I.

Entrevista Gestores	Dados Referentes à Biografia dos Entrevistados	
	<i>Campi/UFSM</i>	Tempo de atuação na Instituição (anos)
Entrevistado 1 (E1)	Cachoeira do Sul	5
Entrevistado 2 (E2)	Frederico Westphalen	10
Entrevistado 3 (E3)	Palmeira das Missões	17

Fonte: Elabora pela autora.

Quadro 23: Exploração do material II.

(continua)

Entrevista Gestores	Aspectos considerados relevantes para o pesquisador em relação à percepção dos gestores quanto a socialização dos servidores lotados fora de sede.			
	Procedimentos de acolhimento e socialização aplicados aos servidores ingressantes nos <i>campi</i>	Dificuldades encontradas pelos <i>campi</i> fora de sede	Informações que os gestores consideram importantes para a socialização dos novos servidores	Elementos culturais da UFSM que os gestores consideram capazes de identificar
Entrevistado 1 (E1)	<p>A recepção é feita geralmente pela Secretaria Geral do Campus, que encaminha o novo servidor para a Direção. No caso dos TAES, a Direção conta um pouco sobre a história do Campus e apresenta alguns setores para esse servidor. Não tem uma regra formal estabelecida. No caso dos docentes, esses servidores são recebidos pelo Coordenador acadêmico do Campus, onde eles têm uma conversa inicial e depois são levados até a sala que irão ocupar</p>	<p>O seminário de integração poderia ser no início, na chegada de cada servidor. Pois as vezes já se passou um ano quando ocorre o seminário e os servidores já sabem todas as informações e não tem mais interesse no seminário. A comunicação entre a Sede, em Santa Maria, e o seus <i>campi</i> poderia melhorar. Falta o entendimento que a realidade dos <i>campi</i> é bem diferente da realidade de Santa Maria. Na questão do acolhimento e da integração, ainda temos algo a avançar, porque às vezes entram muitos servidores e ainda é difícil dedicar a eles alguns dias ou algumas semanas, tanto na Reitoria como nos <i>campi</i>. A falta de dedicação a esses servidores durante o seu ingresso, faz com que eles cheguem sem informação de como funcionam os setores da UFSM na sede.</p>	<p>No acolhimento o servidor tem necessidade de receber maiores informações sobre outros assuntos além daqueles recebidos no dia da posse em Santa Maria. Acredito que um Manual ou Minicurso facilitaria esse processo, pois seria mais um instrumento a favor da socialização de novos servidores.</p>	<p>No meu entendimento acho que esse processo tem melhorado bastante, tem bastante divulgação e trabalhos realizados nessa área, porém tem muito a ser feito. Penso que os próprios servidores, para além de suas atividades rotineiras do Setor, poderiam e deveriam ser envolvidos em projetos e ações com essa finalidade</p>

Quadro 23 - Exploração do material II.

(conclusão)

<p><b>Entrevistado 2 (E2)</b></p>	<p>Além do encontro que a Progep realiza com os novos servidores na Sede, todos os anos (anterior a pandemia claro), o acolhimento é feito pela Direção do Campus e pelos colegas do setor. No Campus de Frederico a estrutura é diferente da Sede. Os Setores são unificados, ou seja, os Setores são compostos por equipes de servidores. Assim, com essa estrutura, a socialização dos novos servidores é realizada em grande parte pelos colegas do setor, que acabam passando as informações do setor, da instituição como um todo e inserindo o novo colega nas atividades e ações do Campus/FW.</p>	<p>Os servidores ingressantes apresentam muitas dificuldades em questões relacionadas ao domínio de siglas da UFSM, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, os processos de trabalho [...]</p>	<p>Uma sugestão seria novo servidor ficar uma semana na Reitoria, conhecendo como funcionam os processos da UFSM, e se ambientando com as siglas, os processos, os setores existentes. Capacitar os ingressantes com informações sobre como ocorre os trabalhos desenvolvidos na reitoria.</p>	<p>É preciso respeitar a diversidade cultural. Mas é preciso padronizar ou uniformizar algumas ações. Porque se não for assim surge um clima de disputa, o que não é bom. Nós costumamos ter um discurso muito bonito e cheio de ações de qualidade de vida. Você tem uma proposta de acolhimento e cuidado, mas no fim, uma prática de segmentação. Uma vez que para algumas situações não recebemos suporte de pessoal e outras áreas da gestão para oferecermos os mesmos serviços nos <i>campi</i>, por exemplo.</p>
<p><b>Entrevistado 3 (E3)</b></p>	<p>O acolhimento em Palmeira é muito simples. No caso dos técnicos-administrativos, a secretária do Campus e o responsável pelas relações públicas do Campus, recebem os servidores, onde é apresentado a estrutura do Campus e os processos e leva o ingressante para conhecer todos os setores administrativos. No caso dos docentes, é o próprio chefe do departamento, que leva o ingressante até a Direção e eles fazem a recepção. Questões como contatos com a reitoria em geral são repassados aos servidores nesse momento, como os contatos para solicitar licença saúde, auxílio transporte, etc.</p>	<p>Como a Reitoria é o órgão central, às vezes é difícil que eles vislumbrem a necessidade local dos <i>campi</i>. [...] Embora tenham ocorrido algumas visitas, alguns encontros, continua sendo difícil para a Reitoria entender as particularidades de cada campus. O modelo de recepção aos novos servidores, feito pela PROGEP, poderia ser algo mais aplicado aos <i>campi</i>. Pois às vezes o servidor se desloca até Santa Maria, recebe diárias, mas as informações repassadas são referentes a reitoria e os serviços oferecidos em Santa Maria. Houve reuniões onde estiveram presentes servidores de Santa Maria nos <i>campi</i> fora de sede, que eram para integrar e talvez até motivar esses novos servidores nos <i>campi</i> descentralizados, mas ocorreu o contrário, pois é dito nesses momentos, dos benefícios que os servidores da UFSM têm estando em Santa Maria, como o serviço odontológico, os programas de pilates, natação, etc. Depois disso, todos os servidores dos <i>campi</i> queriam agendar carro institucional para irem ao dentista em Santa Maria</p>	<p>Referente as informações que seriam essenciais penso que conter a missão, os objetivos da Instituição, o porquê e para que a UFSM Campus-FW existe, entre outras informações que teríamos que dialogar e pensar sobre... e uma mensagem motivacional e de acolhimento para o servidor. Acho muito importante um programa de socialização voltado para a realidade dos <i>campi</i>, mas ressalto que junto a isso é necessário ter uma equiparação funcional, ou seja, para atingir certos objetivos e certas ações institucionais, é necessário ter uma estrutura funcional que possibilite colocar em prática essas diretrizes. Em Santa Maria, existem grupos de trabalhos bem maiores, enquanto nos <i>campi</i> é um servidor para fazer várias tarefas. Pode existir as diretrizes, ou normas, mas alinhado a isso é preciso ter funcionários para operacionalizar essa necessidade de trabalho que existe. A iniciativa é mais por boa vontade, pois o volume de trabalho já é muito grande.</p>	<p>Isso tem muito a ver com o fluxo das informações. Questões sobre a universidade e a cidade são repassados através de alguns seminários ou participações em eventos da cidade. Mas ele acredita que isso vai muito do servidor, do interesse dele em ir atrás de informações. A comunicação interna da instituição precisa melhorar. Eu acho que os grupos da sede ficam sabendo antes das informações, e a gente fica sabendo depois. A informação não segue um fluxo. Eu coloquei isso em uma reunião. Eu acho que um processo formal de socialização para os <i>campi</i> facilitaria né, é algo que vai ajudar muito, mas todo o processo vai passar pelas pessoas, então, eu tenho entendimento de que o aspecto cultural de implementar isso, vai precisar que haja muita evolução...</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.2.3 Tratamento dos resultados e as interpretações

Neste t3pico do trabalho, apresenta-se a an3lise dos dados por meio do tratamento dos resultados e as interpreta33es, ou seja, a partir dos quadros mencionados acima, buscou-se desenvolver uma linha de racioc3nio fundamentada no referencial apresentado, por3m adaptada aos objetivos do presente estudo. A seguir, apresenta-se a an3lise mais detalhada dessas categorias.

#### 5.2.3.1 Perfil dos entrevistados

Em primeiro lugar, procurou-se elucidar o perfil dos entrevistados, com as seguintes quest3es: forma33o profissional e ano; grau de escolaridade; o tempo de atua33o na Institu33o; e, ainda, o tempo de exerc3cio no cargo. Conforme as informa33es dos entrevistados, criou-se o Quadro 24.

Quadro 24: Perfil dos entrevistados.

Denomina33o	Campi/UFSM	Tempo de atua33o na Institu33o (anos)
Entrevistado 1 – E1	Cachoeira do Sul	5
Entrevistado 2 – E2	Frederico Westphalen	10
Entrevistado 3 – E3	Palmeira das Miss3es	17

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 5.2.3.2 Categoria: Procedimentos de acolhimento aplicados aos servidores ingressantes nos campi

Conforme visto no item 4.1.3 da estrutura da UFSM, a gest3o das Unidades de Ensino da UFSM representa o elo entre a Administra33o Central (Reitoria) e todos os servidores lotados

nas suas respectivas Unidades. Eles são responsáveis pelo nível intermediário de tomada de decisão, pela organização acadêmica e administrativa da Unidade, além de deliberarem providências relacionadas ao quadro de pessoal.

Nesse contexto, foi questionado aos gestores de cada unidade, como ocorre o processo de socialização nos *campi* da UFSM. Nessa conjectura, os três entrevistados, relataram existir um processo informal de socialização nos *campi*.

A recepção é feita geralmente pela Secretaria Geral do Campus, que encaminha o novo servidor para a Direção. No caso dos TAES, a Direção conta um pouco sobre a história do Campus e apresenta alguns setores para esse servidor. Não tem uma regra formal estabelecida. No caso dos docentes, esses servidores são recebidos pelo Coordenador acadêmico do Campus, onde eles têm uma conversa inicial e depois são levados até a sala que irão ocupar. (E1)

O acolhimento em Palmeira é muito simples. No caso dos técnicos- administrativos, a secretária do Campus e o responsável pelas relações públicas do Campus, recebem os servidores, onde é apresentado a estrutura do Campus e os processos e leva o ingressante para conhecer todos os setores administrativos. No caso dos docentes, é o próprio chefe do departamento, que leva o ingressante até a Direção e eles fazem a recepção. Questões como contatos com a reitoria em geral são repassados aos servidores nesse momento, como os contatos para solicitar licença saúde, auxílio transporte, etc. (E3)

Além do encontro que a Progep realiza com os novos servidores na Sede, todos os anos (anterior a pandemia claro), o acolhimento é feito pela Direção do Campus e pelos colegas do setor. No Campus de Frederico a estrutura é diferente da Sede. Os Setores são unificados, ou seja, os Setores são compostos por equipes de servidores. Assim, com essa estrutura, a socialização dos novos servidores é realizada em grande parte pelos colegas do setor, que acabam passando as informações do setor, da instituição como um todo e inserindo o novo colega nas atividades e ações do Campus/FW (E2).

Pela análise dos dados constatou-se que os três *campi* apresentam características similares quanto às ações de socialização, sendo que não foi identificado nenhuma conduta diferenciada entre eles, justificando-se que o acolhimento oficial é realizado pela PROGEP. Pela fala do entrevistado E2, é possível observar que a socialização ocorre muitas vezes pela boa vontade dos próprios colegas de trabalho, que fornecem informações acerca do trabalho realizado.

Essa ausência de informações sistematizadas sobre o trabalho, sobre as atividades que serão desenvolvidas, sobre as perspectivas futuras na instituição, pode dificultar os servidores ingressantes no discernimento quanto ao melhor caminho a tomar para favorecer o seu próprio crescimento dentro da organização, além da possibilidade de criar problemas relacionados à sua satisfação e comprometimento, conforme já indicado em outras pesquisas sobre socialização



(HITT, MILLER e COLELLA, 2007).

Essa questão é bastante preocupante, uma vez que, de acordo com alguns estudos realizados (VAN MAANEN, 1996; SILVA E FOSSÁ 2013; ROBBINS, 2015; GENARI, IBRAHIM & IBRAHIM, 2017) a organização é a principal responsável pelo processo de socialização, e este deve ser estratégico, buscando a integração do indivíduo, para que possa aprender os comportamentos esperados dele. Compete aos setores a iniciativa de realizar ações que acolham seus novos servidores, a fim de reduzir ansiedade e a incerteza causados no indivíduo quando entram em uma nova cultura.

Importa também, reaver aqui, as ponderações de Cooper-Thomas e Anderson (2006), anteriormente apresentadas, sobre os benefícios que podem decorrer de uma socialização bem sucedida, dentre elas: a minimização da discordância de expectativas entre funcionário e organização, o reconhecimento dos critérios de desempenho em nível individual e organizacional e a compreensão dos valores, normas e políticas da organização.

Nas próximas falas é possível constatar que os gestores justificam a falta de ações de socialização nos *campi* alegando que a PROGEP é a responsável pela recepção dos servidores ingressantes, principalmente através do Seminário de Recepção e Integração Institucional.

Sabemos que a PROGEP é a responsável oficial pela recepção dos servidores, em Santa Maria. A recepção nos *campi* então, é mais informal. (E1)

É avisado, por exemplo, que a PROGEP irá realizar o seminário de integração, mas esse sempre demora a ocorrer e esses servidores acabam aprendendo na prática sobre a função. Mas não é uma recepção formal. (E3)

Essa ausência de ações nos *campi* e a ancoragem no Seminário realizado pela PROGEP, reafirmam os resultados de outras pesquisas, como a de Sório (2018), constatando que apenas esta ação isolada é insuficiente para acolher os ingressantes da UFSM para o desempenho de suas funções e que estes muitas vezes, só aprendem na prática suas funções, contanto com a boa vontade dos colegas e com a sua própria curiosidade para buscar informações. Corroborando a isso, Garavan e Morley (2009) afirmam que há vantagens para a instituição que conduz programas de orientação formal com os recém-chegados, pois, eles promovem um sentimento de pertença e de valor próprio do novo funcionário dentro do seu ambiente de trabalho. Entende-se assim, que o processo de socialização deveria ter continuidade nos *campi* da UFSM, além das ações isoladas feitas pelo campus sede.

Embora o Seminário realizado pela PROGEP busque favorecer a socialização dos novos servidores, a disseminação dos valores organizacionais de cada *campi*, mediante uma

abordagem estratégica e formal, fica prejudicada. O servidor lotado fora de sede terá que aprender, por ensaio e erro, o que é valorizado no seu próprio campus, podendo apresentar comportamentos considerados inadequados pela ausência de informações sobre a cultura da organização.

Esses resultados apostam para uma realidade que difere dos estudos de Silva e Fossá (2013) que indicam o impacto positivo de processos de socialização ajustados a cultura própria de cada organização, uma vez que quando os ingressantes se identificam com a organização da qual começam a fazer parte, poderão servir de instrumento de desenvolvimento, auxiliando a modificá-la do estado atual para um melhor.

Ainda de acordo com esses autores, é preciso que o novo servidor seja trabalhado durante toda a sua carreira na organização. E é justamente a socialização organizacional que proporciona todo o processo de aprendizagem de valores, normas e comportamentos, fazendo com que o indivíduo ingressante tenha um bom desempenho.

#### 5.2.3.3 Categoria: Dificuldades encontradas pelos campi fora de sede

No decorrer da entrevista, constatou-se que nenhum dos *campi* entrega material impresso para os ingressantes ou algum outro instrumento formal de informações visando o acolhimento. Por isso, a terceira pergunta foi descartada e no lugar dela foi questionado aos entrevistados, quais as maiores dificuldades dos *campi* no processo de socialização dos novos servidores.

O seminário de integração poderia ser no início, na chegada de cada servidor. Pois as vezes já se passou um ano quando ocorre o seminário e os servidores já sabem todas as informações e não tem mais interesse no seminário. (E1)

Como a Reitoria é o órgão central, às vezes é difícil que eles vislumbrem a necessidade local dos *campi*. [...] Embora tenham ocorrido algumas visitas, alguns encontros, continua sendo difícil para a Reitoria entender as particularidades de cada campus. (E3)

O modelo de recepção aos novos servidores, feito pela PROGEP, poderia ser algo mais aplicado aos *campi*. Pois às vezes o servidor se desloca até Santa Maria, recebe diárias, mas as informações repassadas são referentes a reitoria e os serviços oferecidos em Santa Maria. (E3)

Percebe-se que as respostas foram relacionadas à falta de um programa de socialização organizacional direcionado aos *campi*, destacando-se nesse contexto as falhas de comunicação existentes. Através destes resultados, constata-se a necessidade de ampliar e aprofundar as

ações de comunicação, afim de conhecer a realidade de cada campus descentralizado e com isso desenvolver um programa de socialização mais fidedigno.

O primeiro contato do novo integrante com a organização abrange a correta transparência do papel organizacional, caracterizando como um processo primário de adaptação mútua entre indivíduo-organização-indivíduo. O correto desempenho desse contato inicial proporciona a comunicação da cultura organizacional, além de fornecer conforto e acolhimento aos novos colaboradores, oportunizando um enquadramento para fazerem frente aos acontecimentos em seu ambiente de trabalho. (BAUER *et al.* 2007; JONES, 1986; VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

A chegada do servidor no campus, corresponde a segunda fase da socialização organizacional, denominada como a fase do encontro. Nessa fase ocorre o contato do servidor com sua nova realidade, ou seja, com os colegas, o corpo discente, superiores hierárquicos, tarefas, ambiente, etc. A forma como o servidor é recebido por seus colegas e superiores e a comunicação das regras e orientações, de forma clara, tornam-se essenciais (Mosquera, 2002). Por isso, a organização precisa ter um programa para este fim, de modo a viabilizar a adaptação do indivíduo. Para tal finalidade, existem algumas técnicas citadas no decorrer desse estudo, como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento, o curso de acolhimento e a tutoria, por exemplo.

Os entrevistados evidenciaram ao longo de suas narrativas, a importância de melhorar a comunicação entre os *campi* e a sede. Também foi possível observar a sintonia na visão dos gestores quanto as diferentes realidades dos *campi* e da sede.

Houve reuniões onde estiveram presentes servidores de Santa Maria nos *campi* fora de sede, que eram para integrar e talvez até motivar esses novos servidores nos *campi* descentralizados, mas ocorreu o contrário, pois é dito nesses momentos, dos benefícios que os servidores da UFSM têm estando em Santa Maria, como o serviço odontológico, os programas de pilates, natação, etc. Depois disso, todos os servidores dos *campi* queriam agendar carro institucional para irem ao dentista em Santa Maria. Se houvesse uma comunicação melhor, esses momentos de recepção poderiam melhorar muito. (E3)

A comunicação entre a Sede, em Santa Maria, e o seus *campi* poderia melhorar. Falta o entendimento que a realidade dos *campi* é bem diferente da realidade de Santa Maria. (E1)

Não adianta ter em Santa Maria, tem que ter nos *campi*. (E3)

Outra dificuldade apontada, foi a falta de conhecimento sobre o próprio campus sede, que os novos servidores apresentam ao chegar nos *campi*, conforme evidenciado nas falas

abaixo.

Na questão do acolhimento e da integração, ainda temos algo a avançar, porque às vezes entram muitos servidores e ainda é difícil dedicar a eles alguns dias ou algumas semanas, tanto na Reitoria como nos *campi*. A falta de dedicação a esses servidores durante o seu ingresso, faz com que eles cheguem sem informação de como funcionam os setores da UFSM na sede. (E1)

Os servidores ingressantes apresentam muitas dificuldades em questões relacionadas ao domínio de siglas da UFSM, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, os processos de trabalho [...] (E2)

Como não é entregue nenhum material impresso no campus sede, específico para o fim da socialização, o servidor conforme o tempo vai passando, vai se ambientando e aprendendo com os colegas, lendo, buscando as informações. Vai depender muito de cada servidor o grau de envolvimento com a instituição. (E3)

A partir deste resultado, é possível apontar a oportunidade de abordar de maneira mais efetiva a divulgação, para os servidores ingressantes, dos principais termos específicos que sejam adotados pela instituição, bem como destacar os principais fatores históricos e culturais da organização. Além disso, percebe-se a necessidade de esclarecer a estrutura do processo de tomada de decisões organizacionais e as respectivas pessoas envolvidas.

#### *5.2.3.4 Categoria: Informações que os gestores consideram importantes para a socialização dos novos servidores*

É imprescindível que todo e qualquer projeto/ação institucional seja semeado e discutido com os gestores de cada *campi*, a fim de estabelecer um processo colaborativo de construção. Por consequência, o acolhimento e a socialização dos servidores lotados fora da sede da UFSM, deve ser planejado com todos eles. As respostas transcritas abaixo objetivaram investigar as concepções dos gestores acerca de melhorias que poderiam ser implementadas na socialização dos seus servidores.

Referente as informações que seriam essenciais penso que conter a missão, os objetivos da Instituição, o porquê e para que a UFSM Campus-FW existe, entre outras informações que teríamos que dialogar e pensar sobre..... e uma mensagem motivacional e de acolhimento para o servidor. (E3)

Uma sugestão seria novo servidor ficar uma semana na Reitoria, conhecendo como funcionam os processos da UFSM, e se ambientando com as siglas, os processos, os setores existentes. (E2)

Acho muito importante um programa de socialização voltado para a realidade dos *campi*, mas ressalto que junto a isso é necessário ter uma equiparação funcional, ou seja, para atingir certos objetivos e certas ações institucionais, é necessário ter uma estrutura funcional que possibilite colocar em prática essas diretrizes. (E3)

Em Santa Maria, existem grupos de trabalhos bem maiores, enquanto nos *campi* é um servidor para fazer várias tarefas. Pode existir as diretrizes, ou normas, mas alinhado a isso é preciso ter funcionários para operacionalizar essa necessidade de trabalho que existe. A iniciativa é mais por boa vontade, pois o volume de trabalho já é muito grande. (E3)

No acolhimento o servidor tem necessidade de receber maiores informações sobre outros assuntos além daqueles recebidos no dia da posse em Santa Maria. Acredito que um Manual ou Minicurso facilitaria esse processo, pois seria mais um instrumento a favor da socialização de novos servidores. (E1)

Ainda que ocorram ações de socialização na UFSM, os entrevistados foram unânimes ao dizer que essas ações podem ser melhoradas, mas que para isso é necessário pessoas designadas para essa função. Nessa acepção, a PROGEP, como órgão assessor da Reitoria, pode e deve ser agente propositivo de mudanças. Com isso, sugere-se que a referida Pró-Reitoria dê mais liberdade aos *campi* para trabalharem com uma socialização voltada a realidade de cada *campi*, visto a importância do tema e a fim de aumentar o comprometimento desses profissionais. Salienta-se aqui a importância de junto a isso, dar o suporte de pessoal necessário.

Também é necessário dispender esforços no sentido de reformular o seu Seminário de Recepção e Integração Institucional, incluindo informações específicas de cada *campi*, e excluindo informações pertinentes somente aos servidores lotados na sede.

A seguir, é tratada a questão da cultura organizacional das instituições fora de sede, dos elementos e traços da cultura que os gestores percebem.

#### *5.2.3.5 Categoria: Elementos culturais da UFSM que os gestores consideram capazes de identificar*

Conforme mencionado no referencial teórico desta pesquisa, a cultura organizacional representa um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que integra a vida em comum nos grupos sociais. De acordo com Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas possuem as mesmas particularidades das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas características, como: o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações, o apego ao poder, entre outras. Para contextualizar situações a respeito da cultura organizacional dos *campi* da UFSM, seguem os depoimentos dos gestores com suas percepções a esse respeito. Uma das reflexões que se busca provocar é a percepção

de quais elementos da cultura organizacional, no contexto dos *campi* da UFSM, com as suas regras, normas, valores, comunicação, discurso, podem ser identificados pelos gestores dessas organizações.

Isso tem muito a ver com o fluxo das informações. Questões sobre a universidade e a cidade são repassados através de alguns seminários ou participações em eventos da cidade. Mas ele acredita que isso vai muito do servidor, do interesse dele em ir atrás de informações. (E3)

A comunicação interna da instituição precisa melhorar. Eu acho que os grupos da sede ficam sabendo antes das informações, e a gente fica sabendo depois. A informação não segue um fluxo. Eu coloquei isso em uma reunião. (E3)

É preciso respeitar a diversidade cultural. Mas é preciso padronizar ou uniformizar algumas ações. Porque se não for assim surge um clima de disputa, o que não é bom. (E2)

No que se refere à aspectos da cultura organizacional da UFSM que os gestores são capazes de identificar, na percepção dos entrevistados, é possível perceber a presença de algumas características permeando as relações de trabalho dentro da instituição, como a falta de canais oficiais de comunicação entre sede e *campi* e a não padronização de algumas atividades nos *campi*, como é o caso da própria socialização organizacional.

É necessário um avanço quanto à implementação de ações que intensifiquem uma comunicação melhor entre a sede e os *campi*. De acordo com Marchiori (2008), a cultura e a comunicação são elementos inseparáveis de uma realidade organizacional, pois a cultura organizacional se forma a partir do momento em que os indivíduos se relacionam, e se elas se relacionam, estão se comunicando.

Nos ambientes das organizações públicas, existe uma constante necessidade de inovação, principalmente no aspecto administrativo, o que é potencializado pela busca por implantação de processos estruturados, assim como de modelos de gestão mais dinâmicos e que promovam comprometimento dos seus servidores e o alinhamento de sua conduta com as estratégias organizacionais, emergindo a necessidade de compreender e trabalhar com a cultura organizacional existente.

Como uma das estratégias de transmissão das normas e valores aos indivíduos, as instituições utilizam métodos de socialização, pretendendo a adequar as condutas de comportamento das pessoas à determinada cultura organizacional (SHINYASHIKI, 2003). Nesse sentido torna-se importante formalizar o acolhimento e a socialização nos *campi*, uma vez que grande parte do controle sobre a conduta do indivíduo na organização é fruto direto do modo pela qual a pessoa é socializada (GONTIJO, 2005).

Outro elemento da cultura organizacional citado foi o discurso da instituição. De acordo com Faria (2007) o discurso pode criar uma perspectiva capaz de consolidar regras de comportamentos, de condutas e de diálogos comuns a um grupo de indivíduos, ou à sociedade em geral, aceita por todos e confirmando como padrão de conduta a ser empregado. Os discursos podem ser associados pela linguagem falada ou escrita, e ainda pela meios de divulgação internas das organizações.

Nós costumamos ter um discurso muito bonito e cheio de ações de qualidade de vida. Você tem uma proposta de acolhimento e cuidado, mas no fim, uma prática de segmentação. Uma vez que para algumas situações não recebemos suporte de pessoal e outras áreas da gestão para oferecermos os mesmos serviços nos *campi*, por exemplo. (E2)

Eu acho que um processo formal de socialização para os *campi* facilitaria né, é algo que vai ajudar muito, mas todo o processo vai passar pelas pessoas, então, eu tenho entendimento de que o aspecto cultural de implementar isso, vai precisar que haja muita evolução... (E3)

No meu entendimento acho que esse processo tem melhorado bastante, tem bastante divulgação e trabalhos realizados nessa área, porém tem muito a ser feito. Penso que os próprios servidores, para além de suas atividades rotineiras do Setor, poderiam e deveriam ser envolvidos em projetos e ações com essa finalidade (E1)

A interpretação sugere uma inquietação gestor E2, em relação ao programa de socialização da sede, uma vez que essa ação muitas vezes traz informações sobre benefícios que os servidores lotados na sede possuem, como atendimento odontológico, aulas de pilates, jardinagem, fotografia, natação, sendo que algumas dessas atividades fazem parte do espaço alternativo da UFSM.

Ao se considerar a proposta do espaço alternativo, o projeto destina-se à promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho, oferecendo atividades e ações multidisciplinares no campus sede, trabalhando transversalmente com os servidores por meio de oficinas e práticas diversas. O projeto embasa suas ações no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, junto ao desafio “5”, Modernização e desenvolvimento organizacional, que objetiva desenvolver a cultura organizacional, contribuindo para a valorização do servidor como um ser integral (UFSM, 2021). O único, porém, é que essas ações não são oferecidas nos campus descentralizados da sede, mas mesmo assim, sempre são citadas no Seminário de Integração aos novos servidores. Para Pires e Macêdo (2006) o sentimento de iniquidade e injustiça, bem como, a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança.

É fundamental para uma organização com tais características que se atente com a gestão de sua cultura. O distanciamento geográfico entre suas unidades facilita o isolamento desses *campi* e, como resultado, pode enfraquecer sua cultura ou levar mesmo à sua divisão o que prejudica a identidade cultural e o ajuste do indivíduo com a organização. Para Dario e Lourenço (2018) quando a cultura organizacional permite o aprendizado, o desenvolvimento, e o progresso do potencial de trabalho, as relações interpessoais fortes, e valores que refletem autonomia, bem-estar, ética, preocupação com a coletividade, os efeitos são positivos para as vivências de prazer no trabalho. No entanto, quando a cultura organizacional não pondera tais circunstâncias, e se mostra permissiva a situações de desigualdade, falta de autonomia, disputas entre grupos, entre outras, os resultados são negativos, levando ao sofrimento no trabalho.

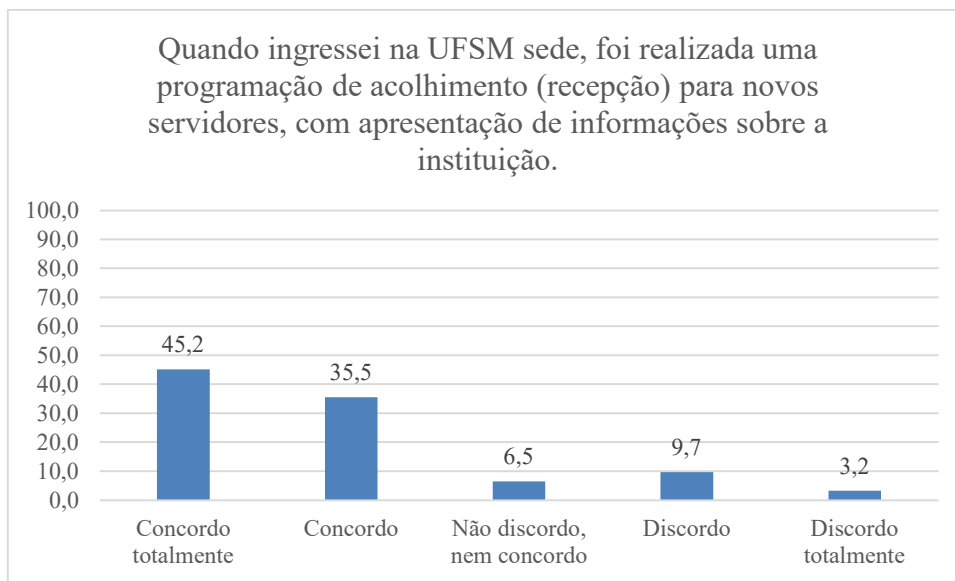
### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Nessa fase, foi aplicado um questionário junto aos servidores da UFSM, com a finalidade de conhecer sua opinião sobre o acolhimento que receberam quando ingressaram na instituição. Também foram questionados sobre as informações que receberam e quais não receberam, mas gostariam de ter recebido por julgarem importantes. O questionário também buscou avaliar a percepção dos participantes quanto a importância de algumas estratégias de socialização e quais elementos culturais já são capazes de identificar. Após recolhidos, os dados foram analisados utilizando-se o software SPSS (Statistical Package for Social Science). Na sequência, apresentamos os resultados obtidos, conforme cada bloco temático.

O primeiro bloco que questões teve por finalidade conhecer o procedimento de acolhimento pelo qual os participantes passaram. Foi solicitado aos participantes a manifestação de seu nível de concordância em relação às afirmações apresentadas. As respostas foram registradas utilizando-se a escala Likert, iniciando com “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”.



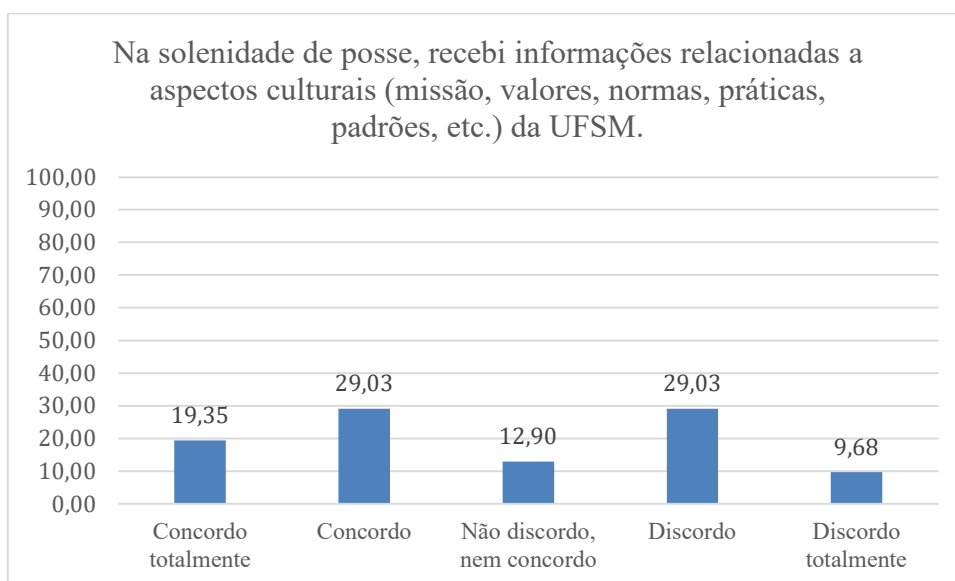
Gráfico 5 - Ingresso na UFSM com apresentação de informações.



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 5, que a maioria dos respondentes (80,7%) passou por um programa de acolhimento, com apresentação de informações sobre a instituição. Isso demonstra que na solenidade de posse, a PROGEP tem seguido as formalidades da instituição.

Gráfico 6 - Transmissão de informações relacionadas à cultura da UFSM, durante a posse.



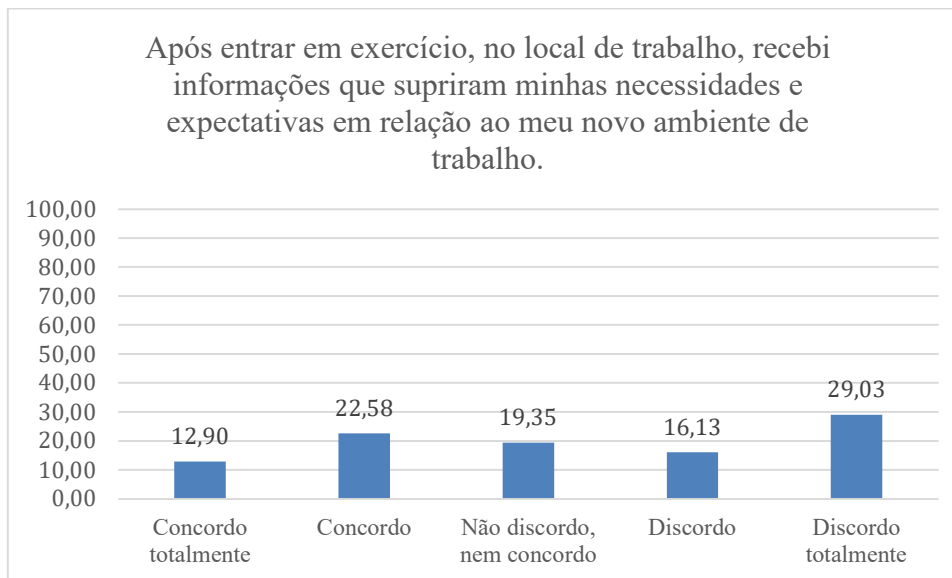
Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 6, ao serem questionados se na solenidade de posse, os ingressantes receberam informações relacionadas a aspectos culturais da UFSM, a maioria concordou (48,38%), mas grande parte discordou da afirmativa, representando (38,71%), sendo que (19,35%) não discordaram, nem concordaram com a afirmativa. Logo, os dados parecem indicar que no momento da posse nem sempre é repassado aos iniciantes informações sobre os aspectos culturais da UFSM, esta situação de incerteza e indefinição pode gerar no sujeito uma sensação de insegurança.

Observa-se que a cultura organizacional parte primeiro da organização onde se concentra as pessoas, hábitos, crenças e etc., uma vez que a cultura organizacional é um modo de se trabalhar na instituição, no dia-a-dia, envolvendo por exemplo um conjunto de regras, condutas e símbolos. Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a cada ano, ingressam mais de 200 servidores novos na instituição (UFSM, 2020). Esses servidores recém-ingressantes requerem conhecer a organização em que irão desenvolver suas atividades, aprender sobre as particularidades de trabalhar em um órgão público, sua missão, cultura e valores. Para Dias (2013), um processo eficaz de socialização permite que ocorra a perpetuação da cultura organizacional, por meio da aprendizagem de elementos básicos pelos novos membros, tais como valores, normas e pressupostos básicos.

Como forma de melhorar o repasse de informações culturais acerca da UFSM, poderia ser adotado pela instituição um programa de ambientação, com duração de 1 à 2 dias. Por meio desse tipo de programa, a organização visa transmitir sua história e sua cultura àquelas pessoas que ali exercerão suas atividades, podendo incluir diversos tipos de recursos instrucionais, como vídeos, tour pela organização, apresentações com datashow, etc. (ARAÚJO e GARCIA, 2014).

Gráfico 7 - Transmissão de informações relacionadas ao trabalho, após início do exercício.



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda na busca de conhecer as estratégias de acolhimento e socialização que os ingressantes nos *campi* receberam, buscou-se identificar no Gráfico 7, se após entrar em exercício os servidores receberam informações que supriram suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho, a maioria dos respondentes (45,16%) discordou da afirmativa, seguido de um percentual um pouco menor (35,48%) que concordou com a afirmação. Isso parece demonstrar que os *campi* ainda tem muito a avançar na questão do acolhimento. Cabe destacar que esse é o momento em que o indivíduo ainda não tem informações sobre as particularidades da instituição fora de sede, como ela funciona, qual a sua estrutura e a sua equipe de trabalho. O servidor acaba não sabendo, onde está sendo inserido.

Os dados confirmam as informações das entrevistas com os gestores, de que não existe nenhum acolhimento formal nas instituições descentralizadas da sede. E como resultado mostra a percepção dos servidores quanto a falta de informações sobre seu novo ambiente de trabalho, no momento da sua recepção na instituição. Considerando que, de acordo com Hellriegel e Slocum (2011), uma socialização sem êxito pode ocasionar insatisfação no trabalho, ambiguidade de papéis e conflitos, baixa motivação para o trabalho, incompreensão, tensão, entre outros, torna-se imprescindível que a instituição adote medidas que possam melhorar o processo de socialização desses novos servidores.

Dito isso, como proposições de melhorias, sugere-se ações de socialização em série, onde os recém-chegados são capacitados pelos colegas de trabalho e ações em cadeia, que, a

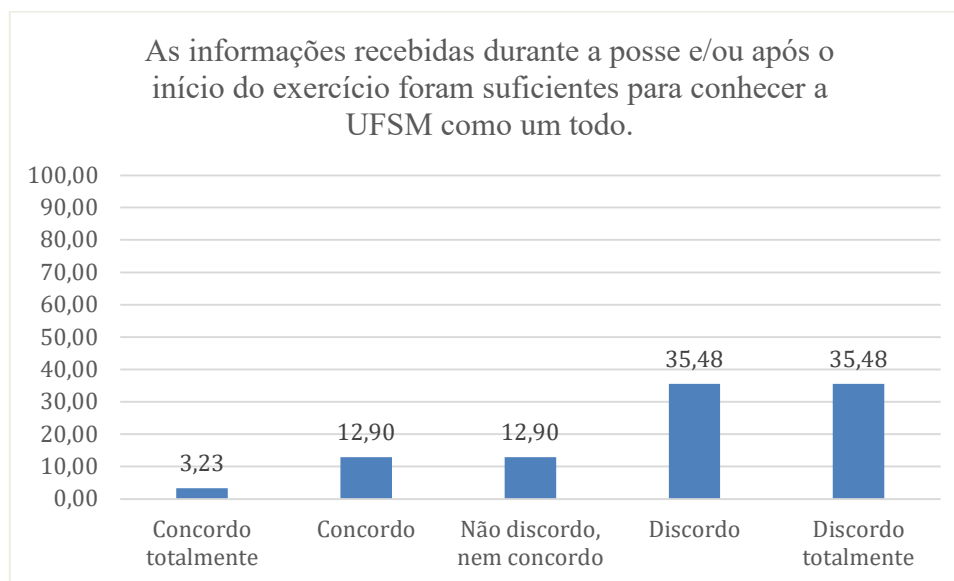
partir de premissas iniciais, irão oferecer informações e exemplos sobre como executarem funções similares na organização. Segundo Van Maanen (1996), as estratégias seriais garantem a continuação e o senso histórico, oferecendo segurança, mesmo em caso de mudanças.

Uma possível ação estratégica da Instituição poderia ser a proposta de um treinamento introdutório acerca das principais funcionalidades do Sistema de Informações para o Ensino (SIE) da UFSM, compartilhando as principais informações acerca desse sistema. O SIE é largamente utilizado em toda a universidade e operações fundamentais dependem do seu uso, sendo este o principal sistema de informações da instituição, e operado por praticamente todos os servidores. Esse sistema é subdividido em diversos módulos, como Gestão Acadêmica, Gestão de Pessoas, Administrativo, Projetos, etc, ocorrendo que cada servidor opera apenas algumas partes, de acordo com o seu cargo.

Outra ação estratégica, seria a disponibilização de manuais ou de um portal de tarefas, contendo as informações essenciais para desempenho de suas funções. A sugestão de se utilizar manuais pode parecer ultrapassada e obsoleta tendo em vista o avanço tecnológico que atualmente motiva para o uso de diferentes formas de interagir, comunicar e informar. Assim, propõe-se a criação de um espaço online de comunicação para os servidores do campus, como por exemplo a intranet, no qual os servidores com maior experiência, poderiam contribuir. Isto tornaria possível a normatização das tarefas, permitindo que os novos servidores pudessem ter acesso a informações sobre o seu cargo de forma rápida e conforme suas necessidades particulares.

A consolidação de informações em um portal online asseguraria a consulta rápida e ágil do usuário e permitiria que a organização transmita o conteúdo necessário para o seu acolhimento e socialização. O portal também estaria comunicando ao novo integrante elementos culturais da organização. E, ao conhecer a cultura de uma organização, o indivíduo estará dando os primeiros passos para o ajuste entre si e a organização.

Gráfico 8 - Transmissão de informações relacionadas a UFSM, após início do exercício.



Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a transmissão de informações da UFSM, como um todo, a maioria (70,96%) dos entrevistados discordou da informação. Com relação ao acesso às informações gerais sobre a UFSM, verifica-se que a grande maioria delas encontra-se disponível no site institucional; entretanto, devido à gama muito grande de informações disponíveis no site, nem sempre é possível encontrar as informações requeridas com facilidade.

A Reitoria da UFSM, unidade onde o recém-ingressante toma posse do novo cargo, é constituída pela Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP). Além disso, cada a Pró-Reitoria conta com diversos setores (UFSM, 2016a). Dito isso, percebe-se que, na maioria das vezes, não é repassado aos servidores ingressantes informações sobre as funções desempenhadas por cada um dos setores da UFSM. Essa dificuldade de acesso a informações é um dificultador do desempenho das atividades dos novos servidores, que muitas vezes não sabem quais setores devem procurar para resolver determinadas demandas ou em que locais estão disponíveis as informações que eles necessitam, seja por desconhecimento ou por falta de transparência.

Muitas vezes o servidor vai precisar resolver algum problema relacionado ao seu cargo e ficará sem saber qual o correto trâmite burocrático, em razão da grande quantidade de setores,

departamentos e coordenadorias existentes. Propiciar ao recém-ingressante uma visita pelos diversos setores que compõem a organização, pode conferir aos recém-ingressantes, aprendizagem e um sentimento de inspiração, contribuindo com o envolvimento desses indivíduos na organização. Segundo VAN MAANEN (1996) a forma como os indivíduos veem a organização é inspirada pelos símbolos fortes da instituição, como histórias, mitos e rituais. Esses símbolos por serem fortes, podem influenciar na ambientação do novo membro ao espaço organizacional.

Dito isso, como proposição de melhoria, sugere-se a realização de um *Tour* pelo campus da UFSM no dia da posse. Seria interessante que um responsável, preferencialmente do setor de Gestão de Pessoas, pudesse levar o servidor para conhecer as Pró-Reitorias e explicar quais as funções desempenhadas por cada setor. A instituição deve buscar ofertar mais ações neste sentido, visto que os novos servidores, em geral, são os que mais necessitam conhecer a UFSM para poder desempenhar as atividades que lhes serão requeridas. Logo, cabe a instituição buscar melhorar a transmissão de informações aos ingressantes a fim de buscar minimizar essas deficiências.

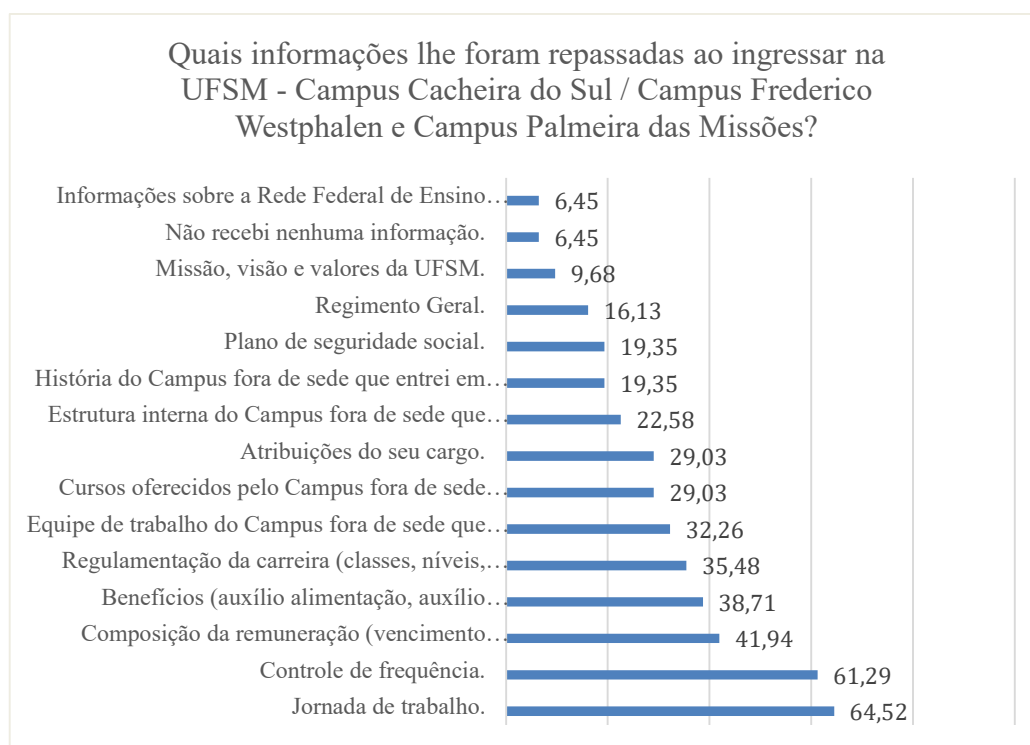
Uma alternativa para a ação estratégia citada, seria a disponibilização de um tour virtual para os servidores recém-ingressantes. Com o apoio do CPD, poderia ser disponibilizado um aplicativo para celular, com as gravações a respeito de cada setor da Reitoria, a distribuição de recursos humanos ao longo do campus, os prédios principais e até os monumentos que existem dentro da Universidade, além de um áudio tour descrevendo os lugares por onde passará. Fazer um tour virtual pode ser uma opção para a falta de pessoas disponíveis para levar o servidor ingressante para conhecer a Reitoria, e também para não distrair as pessoas que trabalham nesse local.

Dito isso, propõe-se também a apresentação de um vídeo introdutório, seja à distância (on-line) ou presencialmente, com os principais aspectos a respeito da vida funcional na UFSM, afim de contribuir para o processo de adaptação dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes recém-admitidos na UFSM, mediante o repasse de informações gerais sobre o serviço público e a UFSM, possibilitando lidar com os desafios inerentes ao novo ambiente de trabalho. No próximo bloco, será possível identificar quais informações foram repassadas no acolhimento e quais o participante julga importantes, mas que não teve acesso naquele momento; e com base nessas informações ordenar os assuntos abordados no vídeo proposto.

O segundo bloco apresentou duas questões: 1) quais informações foram apresentadas aos participantes quando eles ingressaram na UFSM e 2) quais informações deixaram de ser

apresentadas e são consideradas importantes pelos ingressantes. Nas duas questões foram igualmente relacionados itens que, conforme a revisão teórica e os dados obtidos na fase de exploração, correspondem a informações passíveis de serem transmitidas a novos servidores, além de uma opção aberta. Os respondentes poderiam selecionar quantas opções quisessem em ambas as questões. Seguem os resultados obtidos nos Gráficos 9 e 10.

Gráfico 9 - Informações apresentadas aos participantes quando eles ingressaram na UFSM.

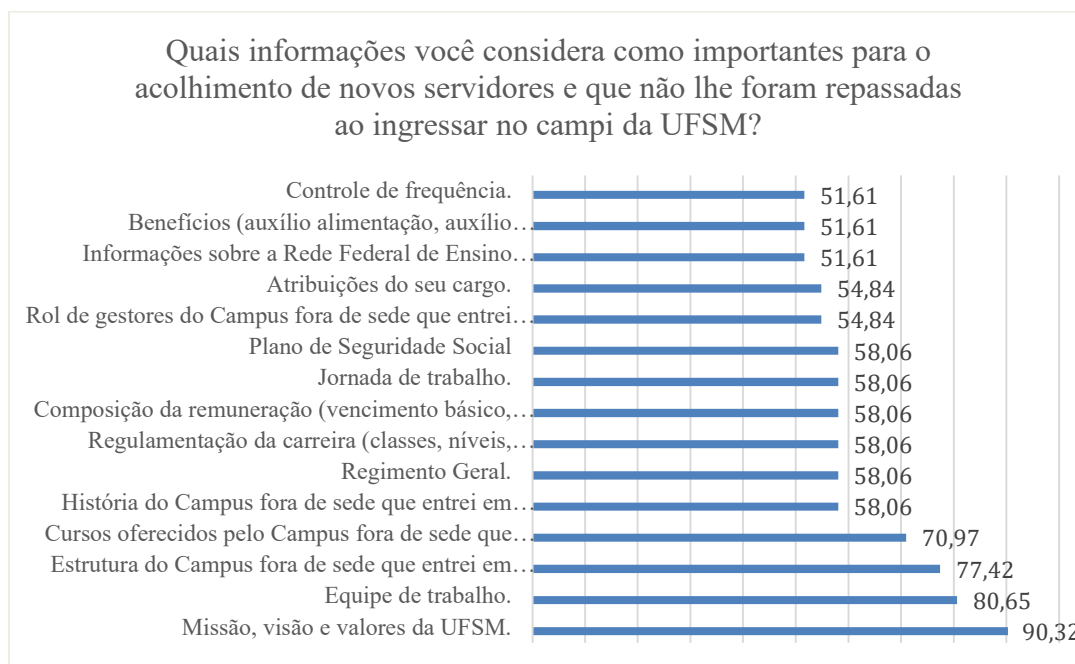


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 9 mostra, em ordem decrescente, quais são as informações que mais foram transmitidas aos servidores, durante o ingresso na UFSM. Jornada de trabalho (64,52%), controle de frequência (61,29%) e composição da remuneração (41,94%) aparecem como as informações mais lembradas pelos participantes da pesquisa.

No Gráfico 10 abaixo, são apresentadas quais são as informações que os servidores consideram importantes, mas que não foram transmitidas durante a entrada na UFSM. Da mesma forma que na questão anterior, foram relacionados itens correspondentes a informações que comumente são passadas aos ingressantes de uma organização e também uma opção em aberto, de preenchimento facultativo, que não obteve nenhuma resposta.

Gráfico 10 - Informações não apresentadas e são consideradas importantes pelos ingressantes.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados deste bloco de questões demonstram que não há uma correspondência próxima entre as informações que a organização repassa aos servidores ingressantes e as informações que eles gostariam de ter recebido. Como a amostra é composta por servidores que ingressaram nos diferentes *campi*, fica claro que o processo de acolhimento dos novos servidores não é padronizado, a análise dos resultados dos dois gráficos sugerem que algumas pessoas receberam determinadas informações e outras não.

Nota-se que a grande maioria dos respondentes esperam receber informações sobre a missão, visão e valores da UFSM (90,32%), mas só uma minoria (9,68%) recebeu essas informações. E essa tendência segue para os demais itens. Informações sobre a equipe de trabalho (80,65%) e a estrutura dos *campi* fora de sede (77,42%) representam um grande percentual, no gráfico das informações que os servidores ingressantes gostariam de ter recebido. E na prática, o percentual de servidores que receberam essas informações foi baixo (22,58%) e (32,26%), respectivamente.

As fragilidades identificadas novamente reforçam a necessidade de se repensar as ações de socialização para os novos servidores da instituição, de forma a minimizar os problemas identificados. As vantagens de uma correta transmissão das informações, acarreta na redução do turnover, no menor tempo gasto pela chefia na supervisão do novato, maior integração e



assimilação das normas e procedimentos da área, melhoria na qualidade do trabalho executado, maior produtividade e integração à cultura da empresa (ARAÚJO E GARCIA, 2014).

Além disso, a falta de informações sobre a missão, visão e valores da UFSM, sobre a estrutura dos *campi* fora de sede, sobre a equipe de trabalho, sobre os cursos oferecidos pelos *campi* da UFSM, por exemplo, evidenciam a necessidade de adequações no site institucional, para facilitar o acesso à essas informações, e também uma maior divulgação sobre como acessá-las. Considerando que a instituição possui uma riquíssima gama de informações disponíveis, através do seu site, torna-se imprescindível facilitar o acesso às mesmas, de modo a ampliar a disseminação deste conhecimento entre seus servidores e, também, para a sociedade.

Através dos dados, também se verifica a necessidade de ampliação da divulgação sobre os documentos estratégicos da UFSM para os servidores, uma vez que 58,06% não receberam informações sobre o regimento geral da UFSM e consideram essa uma informação importante. É conveniente que a instituição informe sobre a relevância de documentos como esse e a maneira como utilizá-los, de forma a ampliar o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Dito isso, sugere-se a inclusão de alguns dos temas citados em um curso introdutório para novos servidores ou a criação de um vídeo institucional para o compartilhamento de informações gerais sobre a instituição. Os tópicos do vídeo seriam: 1. Missão, visão e valores da UFSM. 2. Regimento Geral. 3. Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão). 4. Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos). 5. Jornada de trabalho. 6. Plano de seguridade social. 7. Informações sobre a Rede Federal de Ensino Superior. 8. Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche). 9. Controle de frequência.

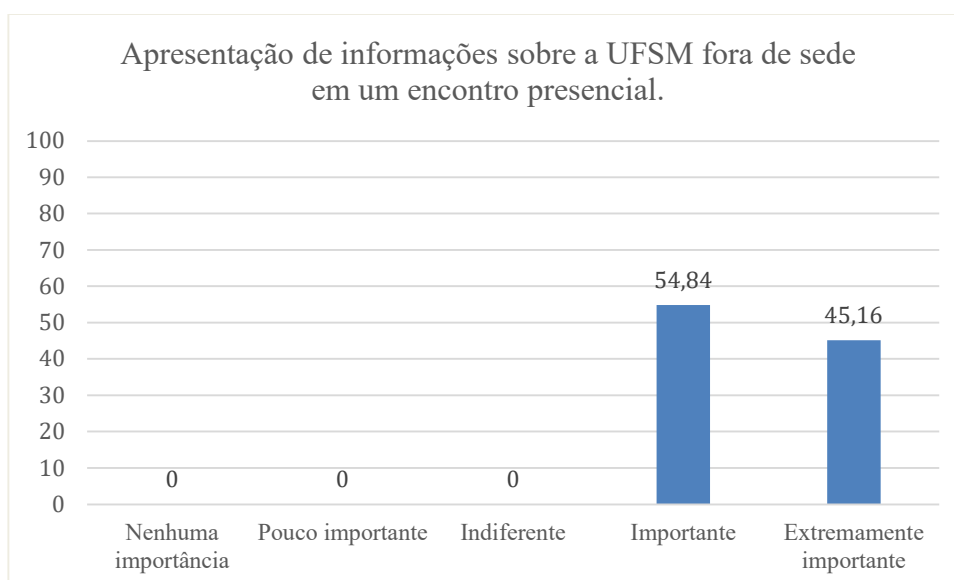
Uma segunda estratégia é a criação de uma cartilha digital ou mesmo impressa, abordando os aspectos relacionados a cada campus da UFSM. Sugere-se assim, uma cartilha para Cachoeira do Sul, uma para Frederico Westphalen e outra para Palmeira das Missões, nas cartilhas conteriam: 1. História da UFSM. 2. Datas marcantes e comemorativas. 3. Equipe de trabalho. 4. Estrutura interna (Organograma). 5. Cursos oferecidos. 6. Rol de gestores. 7. Atribuições dos cargos. 8. Mapa do campus. 9. Lista de ramais essenciais.

Essas estratégias corroboram com o conceito proposto por autores como Van Maanen (1996), Wagner e Hollenbeck (2006), Ivancevich (2011) e Dias (2013), o processo de socialização organizacional representa um período focado no aprendizado. Salienta-se a importância da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas oferecer aos *campi* amplo apoio de

ferramentas computacionais para o uso no processo de aprendizagem, disponibilizando infraestrutura para esses treinamentos, composto por notebooks e instalações de videoconferência para aulas a distância.

No terceiro bloco de questões, o objetivo foi colher a opinião dos participantes acerca de três estratégias de socialização, sendo uma delas a entrega do Manual de Acolhimento e as outras duas são estratégias já empregadas pela UFSM. Utilizou-se a escala Likert para mensurar o nível de importância que cada respondente atribuía à estratégia. A escala vai de “Sem importância” a “Extremamente importante”.

Gráfico 11 - Importância de uma estratégia de socialização, em um encontro presencial.



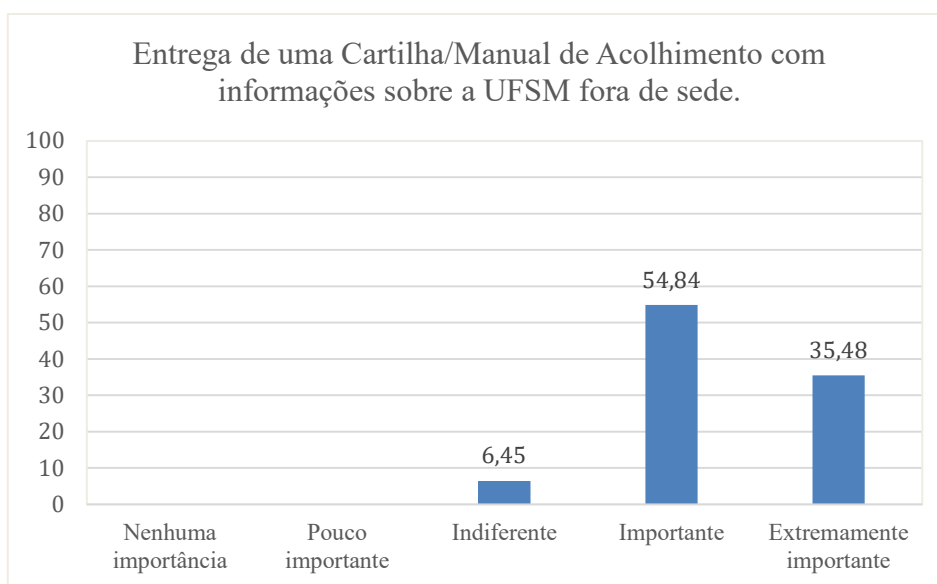
Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a importância de uma estratégia de socialização, em um encontro presencial, observa-se no Gráfico 11 que todos os respondentes (100%) consideram essencial essa abordagem. Na UFSM, o encontro presencial como estratégia de socialização, ocorre semestralmente, e o servidor ingressante pode demorar até um ano para realizar o encontro. Como alternativa para suprir esta lacuna, indica-se a realização do seminário com maior frequência e sua combinação com outras ações presenciais de ambientação a serem realizadas imediatamente após o ingresso do novo servidor.

O encontro presencial, pode direcionar o comportamento do servidor ingressante para aquilo que lhe foi instruído. De acordo com Van Maanen (1996) o processo de socialização

resulta no abandono de certas atitudes, valores e comportamentos e por isso é fundamental a ambientação do indivíduo com os princípios institucionais, para que este possa contribuir com suas habilidades e competências para o seu sucesso profissional e, como resultado, para o sucesso da organização. Nisso está a importância de identificar as estratégias que podem ocasionar na identidade mútua entre colaboradores e organização, ampliando as perspectivas de desenvolvimento, crescimento e sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários.

Gráfico 12 - Importância de uma estratégia de socialização, entrega de uma cartilha/manual.



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere a importância atribuída a entrega de um manual ou uma cartilha de acolhimento, com informações sobre a UFSM, a maioria dos respondentes (90,32%) consideram importante e/ou extremamente importante a iniciativa. A entrega de um “Guia do servidor”, na data da posse, era uma prática de socialização adotada pela PROGEP, tratando-se de um manual contendo informações sobre a UFSM e sobre aspectos relacionados à vida funcional do servidor (UFSM, 2013). De acordo com Sório (2019, p.68) “a equipe responsável se questionou quanto ao fato de que estas informações estavam mudando constantemente, o que tornava o material desatualizado, e por isso optou por não imprimir novas versões.”

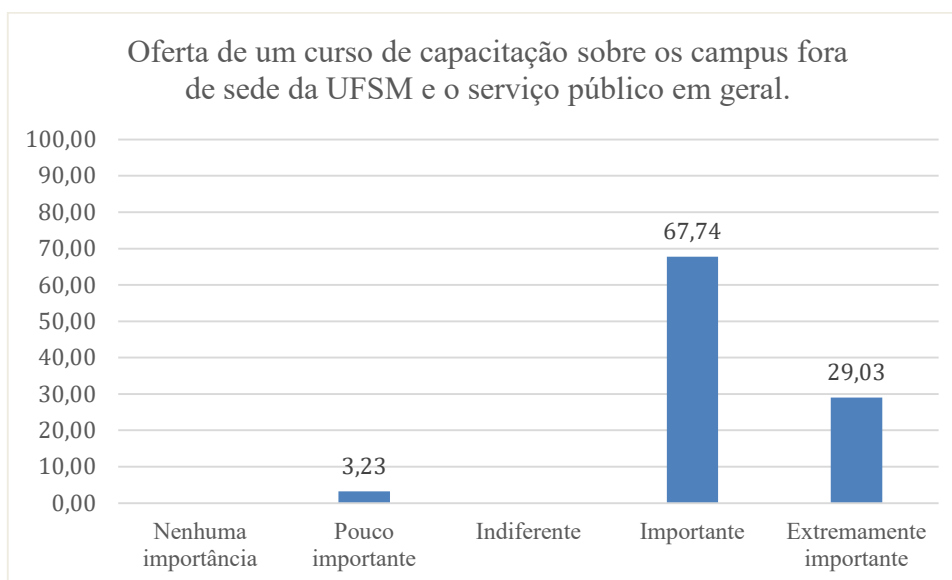
Atualmente, é possível encontrar um Guia do Servidor em formato digital, disponível no site da PROGEP (UFSM, 2021). Essa ferramenta torna-se muito útil para a transmissão de informações relevantes aos servidores ingressantes, mas não minimiza o problema apontado

pelos respondentes, que achariam útil um Manual com informações mais específicas sobre os *campi* fora de sede.

Assim, um aspecto importante que os *campi* devem ponderar, diz respeito a estruturação de um Manual ou Cartilha do Servidor, com informações relativas à estrutura descentralizada da UFSM, aspectos culturais da UFSM, equipe de trabalho nos *campi* e tantas outras informações citadas como importantes pelos respondentes dessa pesquisa.

O manual/cartilha deve ser desenvolvido de forma a facilitar o acesso às informações e o seu conteúdo disponibilizado da maneira mais completa possível, minimizando às vezes em que os servidores necessitem esclarecer dúvidas ou solicitar informações adicionais aos colegas, diminuindo, conseqüentemente, o tempo despendido pelos setores para repassar tais informações pessoalmente, por telefone ou e-mail. De acordo com Dias (2013) ainda que algumas instituições não deem muita importância ao manual de acolhimento, o seu valor é notável, pois evita que o novo funcionário perca tempo com questões que já estão no manual; reforça também o processo de adaptação à empresa e a aprendizagem de elementos básicos e impede que o indivíduo se comporte de maneira impertinente, argumentando desconhecer as normas.

Gráfico 13 – Oferta de um curso de capacitação sobre os campus fora de sede e o serviço público.



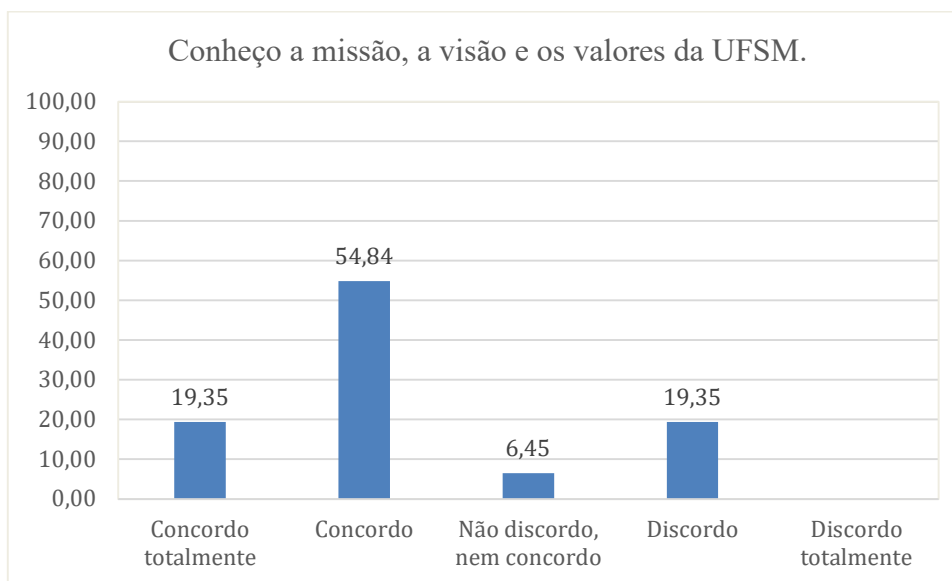
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a importância atribuída pelos respondentes para um curso de capacitação sobre o campus fora de sede e o serviço público em geral, a grande maioria (96,77) considera importante e/ou extremamente importante essa ação. No sentido de oferecer cursos de capacitações para os servidores ingressantes, a UFSM poderia adotar algumas ações, como: contemplar os *campi* fora de sede com mais cursos EaD, proporcionando treinamentos específicos para cada setor/áreas, além de exigir que os servidores participem desses cursos; desenvolver um curso de imersão ao serviço público, antes de colocar os novos servidores em suas novas funções; realizar o Seminário de Recepção e Integração Institucional em formato voltado a realidade de cada *campi*; realizar treinamentos mensais para os recém-ingressos para auxiliar na adaptação à instituição; ampliar os horários em que são ofertadas as capacitações; criar e disponibilizar manuais de processos / rotinas / práticas e obrigações.

A importância atribuída pelos respondentes, para as diferentes estratégias de socialização citadas na pesquisa, reforça a iminente necessidade do estabelecimento de novas ações de socialização para os servidores recém-ingressantes nos *campi* da UFSM, que venham a contemplar as suas reais necessidades de qualificação e ampare-os para uma melhor ambientação ao trabalho, contribuindo para o seu bom desempenho profissional.

O objetivo do quarto bloco de perguntas foi levantar quais elementos da cultura da UFSM os participantes consideram que já são capazes de identificar. Foram apresentadas afirmações para que apresentassem o nível de concordância acerca delas. A escala Likert empregada como extremos os níveis “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. Os dados obtidos são apresentados a seguir.

Gráfico 14 - Tenho conhecimento de elementos culturais da UFSM.



Fonte: Elaborado pela autora.

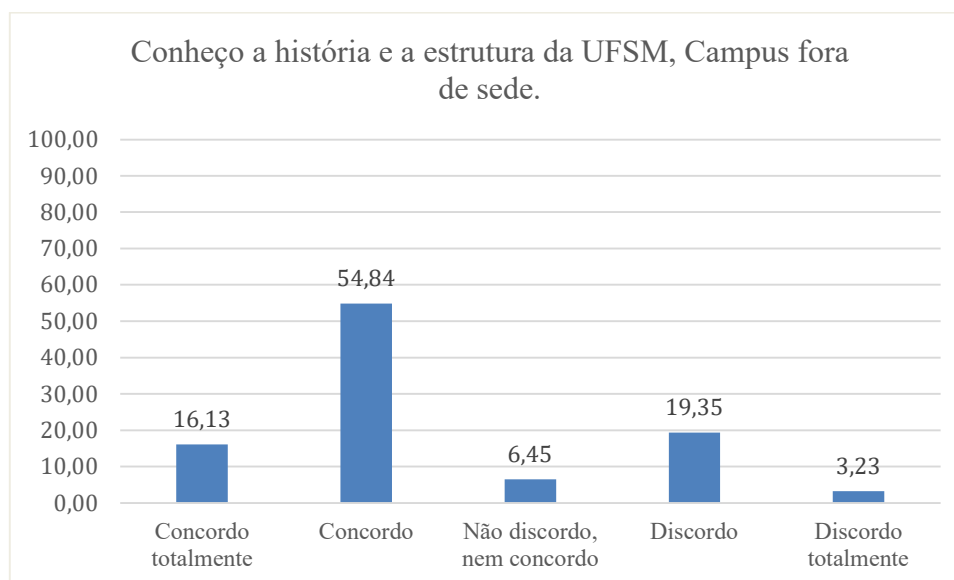
A avaliação do item do quarto bloco, permitiu identificar que a maioria dos servidores (54,84%) afirma ter conhecimento de elementos culturais da UFSM. Na análise realizada anteriormente, a grande maioria dos respondentes enfatizou que esperam receber informações sobre a missão, visão e valores da UFSM (90,32%), e que só uma minoria (9,68%) recebeu essas informações. Os dados ratificam o que diz Bohlander e Snell (2015) que essas informações, muitas vezes, são disponibilizadas pelo computador, de forma a complementar a orientação ministrada pessoalmente. Entende-se que esses servidores, buscaram informações acerca da missão, valores e visão da UFSM, no seu ambiente de trabalho profissional.

Para Dias (2013) o setor de Gestão de Pessoas deve garantir a transmissão pelos membros experientes das organizações, e a aquisição, pelos recém-chegados, das normas, valores e conhecimentos pré-existent na organização. Uma correta transmissão da cultura aos novos membros é um mecanismo de consolidação e evita o surgimento de subculturas (DELVAS, 2018).

Em síntese, novamente é preciso destacar a importância de um manual/cartilha contendo esse tipo de informação. Para Delvas (2018) uma das formas de recepcionar o novo integrante é a disponibilização de um Manual ou Cartilha de Acolhimento, que pode ser oferecido assim que eles ingressam na organização. A entrega desse material permitirá acesso imediato à informação, de maneira sistematizada e ordenada, e consulta constante sempre que for preciso.

Além disso, essa ação, abstém a organização de ser responsabilizada pela falta de informações por parte do colaborador.

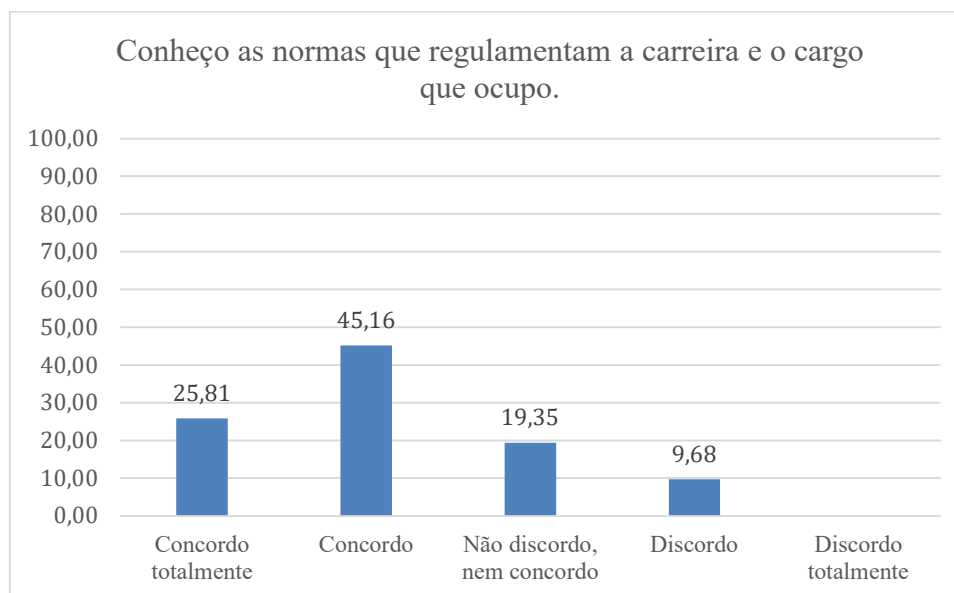
Gráfico 15 - Conheço a história e a estrutura dos campi da UFSM.



Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação desse item, permite concluir que a maioria dos respondentes (54,84%) conhece a história e a estrutura dos *campi* da UFSM. Esses dados parecem demonstrar que os indivíduos, embora não tenham recebido um acolhimento formal, são ativos e capazes de reagir a esta situação. Segundo Reatto e Brunstein (2017) a proatividade do novato justifica a sua busca por adaptar-se ao trabalho, conhecer tradições, costumes e a história da organização. Indica-se também, que as chefias e/ou colegas de trabalho buscam transmitir aos novos servidores aspectos relacionados à história e a estrutura da instituição fora de sede.

Gráfico 16 - Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo.



Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima questão era relativa a conhecer as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupam, a maioria dos respondentes (25,81%) concordaram totalmente e (45,16%) concordaram com a afirmativa. O alto percentual verificado nessa categoria, pode ser justificado, principalmente, devido ao formato com que são realizados os concursos públicos para TAES e docentes na instituição, que, em geral, já definem a área de atuação, criando uma maior sintonia entre a área que ele irá atuar e sua qualificação profissional.

De acordo com a Portaria n.º 450/2002/MPOG, legislação que dispõe sobre a realização de concursos públicos para TAES, a primeira etapa do concurso público poderá ser composta de uma ou mais fases, sendo constituída de prova de conhecimentos gerais e específicos, de caráter eliminatório e classificatório, e poderá incluir avaliação de títulos, de caráter apenas classificatório (BRASIL, 2002). Isso demonstra que os novos servidores TAES, passam por um processo seletivo, no qual é abordado a regulamentação da carreira do serviço público.

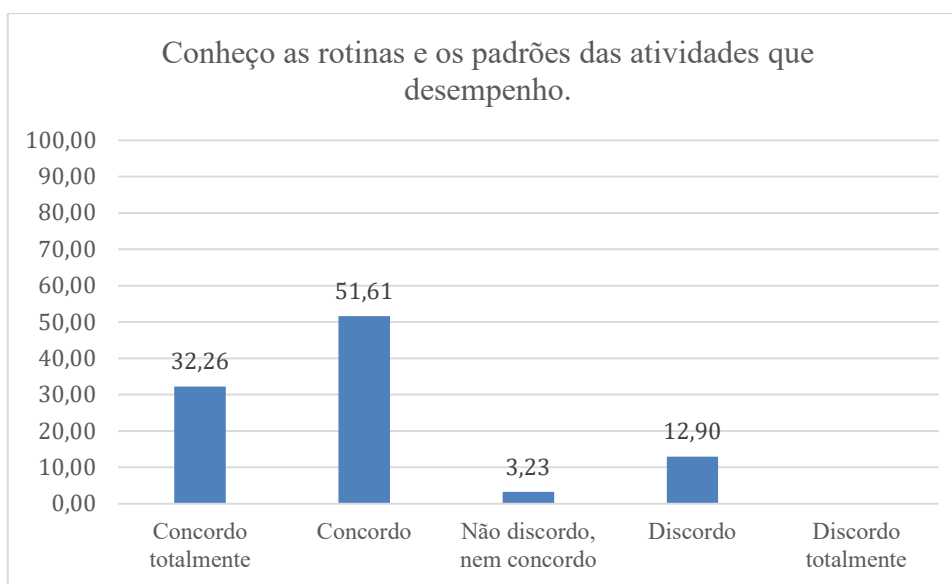
Tratando-se do processo seletivo para ingresso na Carreira de Magistério Superior, cabe ao Departamento Didático que realiza o concurso elaborar o programa das provas escrita e didática. Para avaliação e julgamento final, é constituída uma Comissão Examinadora. Conforme o Art. 19 da Resolução nº 030/2013 da UFSM, tal concurso é constituído dos seguintes exames: prova escrita, que poderá ser de caráter eliminatório e classificatório; prova didática; prova de defesa da produção intelectual; prova de títulos e; prova prática (se for o



caso) (UFSM, 2013). Mais uma vez, o docente da instituição, passa por uma série de provas, que em algum momento pode vir a abordar a regulamentação da carreira docente.

De acordo com Fernandes (2015) a transmissão correta das normas da instituição, permite uma estabilidade no ambiente organizacional, o que promoverá o alinhamento entre o comportamento e os princípios dos indivíduos com os da organização.

Gráfico 17 - Conheço as rotinas e padrões das atividades que desempenho.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na busca de conhecer o nível de conhecimento dos servidores acerca das rotinas e padrões das atividades que desempenham, observa-se que a maioria dos respondentes (51,61%) concordam com a afirmativa. Na prática, a inexistência de um cronograma contendo o calendário das atividades de socialização, não prepara os recém-ingressantes efetivamente para o exercício de suas atividades, mas os dados indicam que grande parte da aprendizagem desses servidores pode ter ocorrido no seu local de trabalho, no dia a dia de suas atividades. Isso demonstra mais uma vez, a importância dos colegas, que se mostram dispostos a orientar e repassar as atividades inerentes ao trabalho que deve ser operacionalizado no setor.

Os recém-ingressantes podem preparar-se para o que deve ser feito na sua nova função por meio do exame das futuras tarefas, mas também, principalmente, através dos contatos sociais. Do ponto de perspectiva de Van Maanen (1978), tal aprendizagem não se dá num vácuo social, pois os indivíduos dentro da instituição, como colegas, superiores, subordinados, por

exemplo, podem dar amparo, guiar ou mesmo confundir um indivíduo que está a aprender uma nova função.

Corroborando a isso, com o intuito de melhor alocar os servidores técnico-administrativos em educação ingressantes na UFSM, esta ocorre por meio da análise de currículo (solicitado quando da convocação do concurso) bem como, no momento da posse, é realizada uma entrevista com a psicóloga do Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional da PROGEP para identificar o perfil do ingressante. Tal Pró-Reitoria orienta, às Unidades, que, ao demandarem um servidor, descrevam todas as atividades inerentes à vaga requerida. Assim, a psicóloga, antes de ir para a entrevista, já pode ter acesso aos currículos, às vagas e às descrições das tarefas que serão desempenhadas pelos novatos. Consoante os resultados da análise curricular e da entrevista, o ingressante, na medida do possível, é alocado na vaga mais condizente com seu perfil. Esses procedimentos são recentes na Instituição: o envio de currículo começou a ser utilizado em 2018 e as entrevistas de ingresso ocorrem desde o segundo semestre de 2017. Esse fato pode indicar que quando o servidor é alocado em atividades de acordo com suas aptidões, conhecimentos e experiências anteriores, o profissional poderá agregar melhorias nas atividades realizadas e tende a buscar naturalmente pelo constante aprimoramento profissional, uma vez que está desenvolvendo atividades nas quais se sente estimulado.

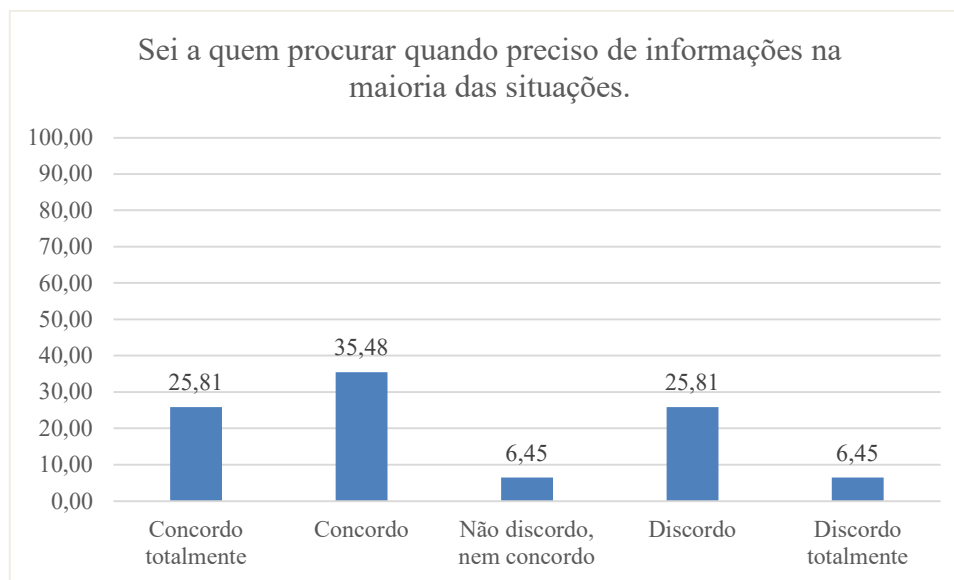
Quanto ao docente, a alocação é mais fácil e diretiva pois ele já passa por uma prova para uma área específica. Então, o docente já vem com um local determinado. Conforme visto, no momento da abertura dos concursos públicos já consta(m) o(s) departamento(s) didático(s) de realização do certame, a(s) área(s) de conhecimento e os requisitos que, de certa maneira, já antevêm a lotação do professor.

Complementando esse pensamento, por meio de pesquisa realizada com recém-chegados, Morrison (1993a) argumentou que cada informação é ambicionada de forma singular. As Informações técnicas são obtidas primeiramente através de perguntas dos recém-chegados aos mais antigos na instituição. Ao mesmo tempo, outros tipos de informação são adquiridos através de observação. Por último, (de três a seis meses), as informações técnicas sobre a ação a realizar, desempenho e feedback são buscados com os supervisores diretos, enquanto as fontes das informações normativas e sociais são, geralmente, com os colegas de trabalho.

Uma ação estratégica importante, que pode ser adotada, é o aviso prévio à equipe sobre a chegada de um novo colega no setor, para que haja tempo hábil de preparar a sua recepção,

determinar as tarefas que ele irá desempenhar, organizar a estrutura física de trabalho, e outras demandas particulares de cada setor.

Gráfico 18 - Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a maioria dos respondentes (35,48%) concordam que sabem a quem procurar quando precisam de informações acerca do trabalho, seguidos de (25,81%) que concordam totalmente. Isso corrobora com o pensamento de Griffin, Collela e Goparaju (2000), para os quais os recém-chegados procuram informações a respeito das expectativas de comportamento e atitudes que a organização possui, além de informações técnicas sobre o trabalho, dados sobre a estrutura da empresa, sobre processos, sobre produtos, sobre desempenho e distribuição interna de poder. Entretanto, é preciso considerar uma parcela significativa (25,81%) que discordou da afirmativa em questão.

Em suma, as evidências anteriores já demonstraram que existe na universidade do presente estudo, uma dificuldade de acesso mais claro as informações, essa falta de orientações, é um complicador do desempenho das atividades dos novos servidores, que muitas vezes não sabem quais setores devem buscar para resolver determinadas demandas ou em que locais estão disponíveis essas informações.

O uso das técnicas de gestão de pessoas para a proposta de um programa de socialização poderá trazer várias melhorias para a instituição onde for acolhida sua prática. A aplicação de tais técnicas deverá sempre ser idealizada com a premissa de buscar o melhor desempenho das

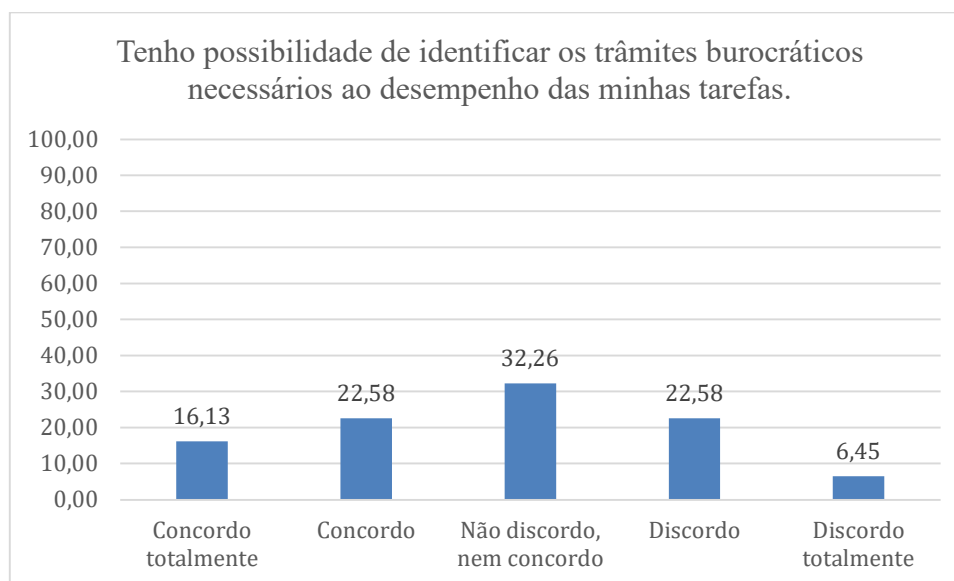
atividades e o consequente alcance dos objetivos institucionais, respeitando assim a missão e a visão da Instituição (ALVES, 2013). Corroborando a isso, de acordo com Dias (2013) cada uma das táticas existentes tem vantagens e desvantagens, mas, embora sejam as táticas que contribuem para o controle das tarefas, a procura ativa de informações está positivamente correlacionada com a satisfação no trabalho e com o rendimento, o que leva a acreditar que os novos funcionários não apreciam que a informação seja inacessível ou muitas vezes, difícil de encontrar.

Assim, ainda que ocorram algumas ações de socialização na instituição do estudo, um treinamento com as principais informações acerca dos setores da UFSM, pode ser uma alternativa para ambientar os servidores ingressantes. De acordo com Ribeiro (2019) com um programa de treinamento pode trazer os seguintes benefícios: melhora do desempenho; redução de custos, perdas, retrabalho e reclamações, melhora da execução da tarefa e alcance das metas de produtividade.

Treinar os novos funcionários facilita sua rápida integração à empresa, que está sempre admitindo novas pessoas. A área de treinamento deve receber os novos empregados, dar as boas-vindas, mostrar as instalações, explicar o funcionamento da empresa, as políticas, as regras e os procedimentos, o Código de Ética (CE), mostrar o setor de trabalho, falar das políticas de RH, treinar os entrantes em práticas de segurança no trabalho e de prevenção de acidentes, explicar todos os detalhes e cuidar para que seja dito o que deles se espera. O gestor também deve acompanhar a integração dos novos empregados, assistindo-os em suas eventuais dificuldades e dúvidas (RIBEIRO, 2019).

Dito isso, sugere-se a designação de um mentor para os servidores ingressantes nos *campi* da UFSM. Normalmente os mentores são indicados por serem colaboradores experientes e seniores, indo auxiliar os novatos a desenvolverem habilidades técnicas e pessoais. Os mentores, são por isso considerados agentes importantes no que concerne à transmissão de informação referente ao domínio organizacional, exercendo um papel crucial como fonte interpretativa de particularidades relacionados com a própria organização (Louis, 1980; Feij, 1998). Ainda nesse prisma, de acordo com Silva (2013) o mentor vai atuar como facilitador da integração do recém-ingressante, fazendo a sua apresentação aos vários setores e colaboradores da organização e viabilizando ao mesmo tempo, a sua integração ao nível das relações interpessoais já existente na organização.

Gráfico 19 - Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os entrevistados, a maioria (38,71%) concorda que consegue identificar os trâmites burocráticos para o desempenho de suas atividades, um valor aproximado dos entrevistados que discordaram (29,03%) de tal afirmativa. Uma parcela significativa (32,26%), não discordou e nem concordou com a afirmativa. Nesse sentido, pela técnica de observação, notou-se que, mais uma vez um dos grandes problemas da UFSM é a falta de informações clara sobre as atividades desenvolvidas por cada setor na instituição, impactando o trabalho desenvolvido por cada servidor, de maneira individual.

A partir disso, recomenda-se que a UFSM realize treinamentos de ambientação para os recém-ingressantes da instituição, afim de aumentar o desempenho futuro desses profissionais. Também, a UFSM deve dispender esforços no sentido de reformular seu programa de socialização, incluindo mini cursos voltados para as competências comuns (novas), as específicas e, conforme o caso, as gerenciais.

No ambiente organizacional, na maioria das vezes, o treinamento inicial é delegado à chefia imediata do colaborador ou a um colega de trabalho mais experiente, dessa forma também existe a necessidade de haver maior comprometimento dos servidores e gestores nesse sentido.

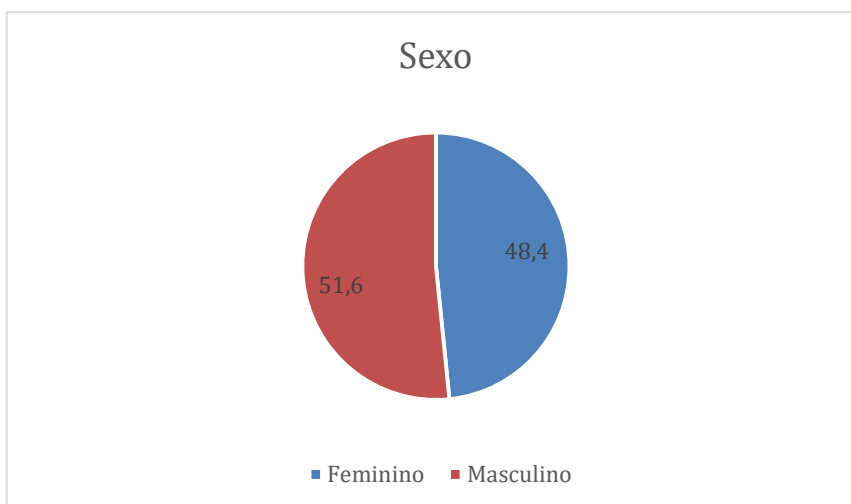
A importância da análise desses levantamentos vem de encontro a observação de Chao *et al.* (1994) de que, geralmente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais,

com as informações necessárias para o desempenho de suas atividades, têm maiores rendimentos pessoais, mais satisfação, envolvimento com suas carreiras, adaptabilidades e senso de identidade pessoal do que as que são menos socializadas.

Deve-se, portanto, refletir sobre as perdas que podem estar sendo geradas para os servidores técnico-administrativos e para a universidade estudada, em virtude das dificuldades de socialização por parte dos mesmos, numa busca por superar as deficiências identificadas.

O quinto bloco de questões teve por finalidade caracterizar os participantes do questionário. Os resultados obtidos foram os seguintes.

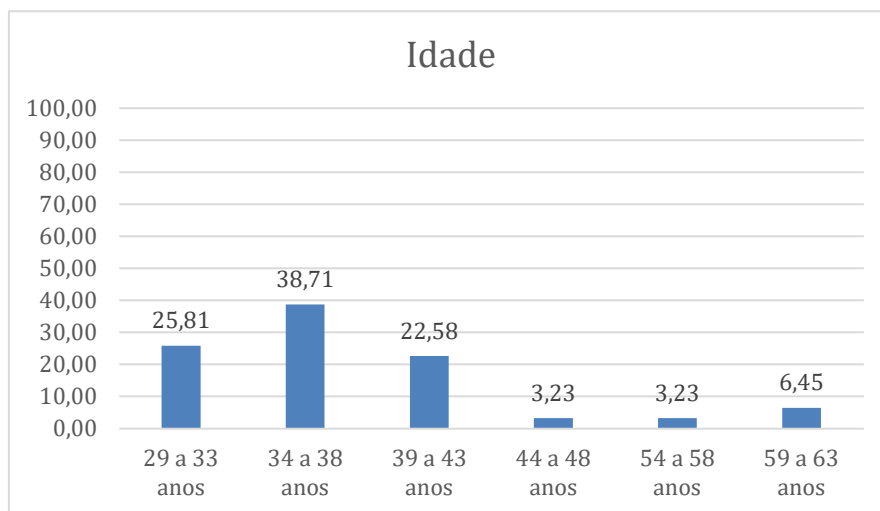
Gráfico 20 - Servidores ingressantes entre 2016 e 2018, por gênero.



Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando-se os 32 servidores, participantes da pesquisa no período analisado, verificou-se a preponderância de servidores do gênero feminino, que representam 51,6% do total. Já com relação à idade dos novos servidores, no momento de seu ingresso na UFSM, o Gráfico 21 demonstra que a maior parte dos servidores possuía entre 34 e 38 anos, representando 38,71% do total.

Gráfico 21 - Servidores ingressantes entre 2016 e 2018, por idade.

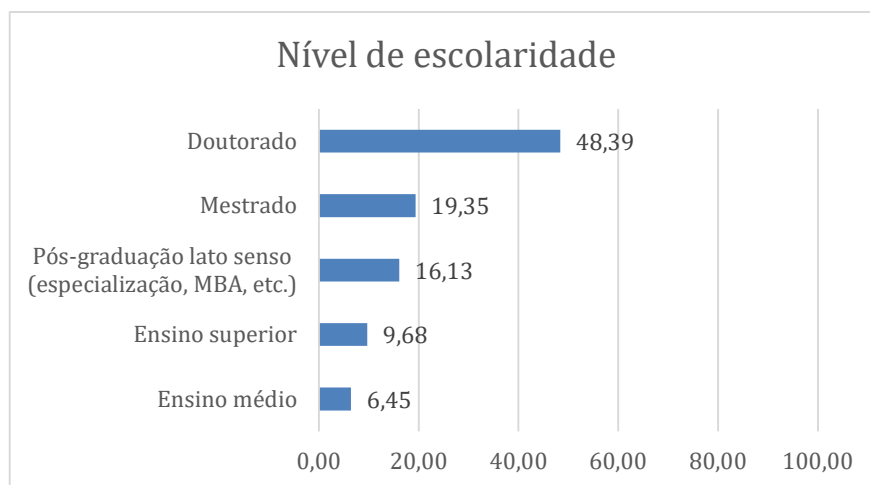


Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 22 demonstra um alto grau de qualificação dos profissionais que ingressam na instituição. A grande maioria possui doutorado (48,39%); seguido de 19,35% que têm mestrado 16,13% possui especialização lato sensu, 9,68% ensino superior e apenas 6,45% somente ensino médio. O alto nível de escolaridade dos novos docentes justifica-se pelo fato de que a maioria dos concursos realizados para esta categoria tem como exigência para o ingresso a escolaridade de doutorado. Para os concursos de TAES, que não é exigido mestrado e doutorado, mas a tendência é de que os servidores busquem aumentar seu grau de escolaridade, visto que isto acarreta aumento salarial para esses, denominado Incentivo à Qualificação.

Com relação a socialização dos servidores, o alto grau de escolaridade tende a favorecer o processo de aprendizagem destes no ambiente organizacional. Além disso, pode ser um precursor que grande parte dos servidores compreendem as tecnologias de informação e comunicação, visto que estas são cada vez mais utilizadas no ambiente acadêmico. A utilização de ferramentas digitais pela organização, tais como o Moodle e páginas on-line, por exemplo, podem ser consideradas estratégias adequadas para a transmissão de conhecimentos a esse público-alvo.

Gráfico 22 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2016 e 2018, por escolaridade.



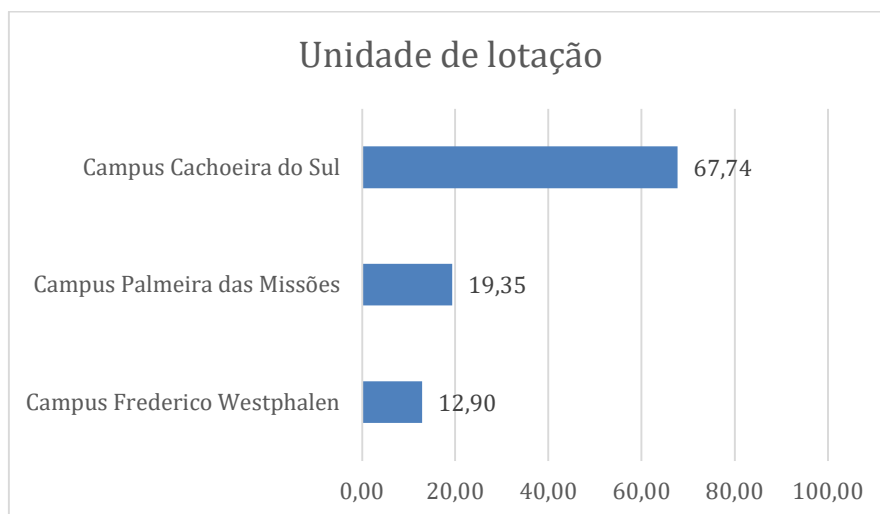
Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 23 apresenta a cidade de lotação dos servidores ingressantes no período analisado, o maior percentual de participação foi dos servidores do Campus de Cachoeira do Sul (67,74%), representando a grande maioria das respostas obtidas. A baixa representatividade dos outros *campi* na pesquisa era esperada, uma vez que a amostra contava com mais participantes de Cachoeira do Sul, por ser um campus novo que teve um grande número de servidores nomeados entre 2016 e 2018.

No período em análise, o REUNI impactou na Universidade Federal de Santa Maria, com criação de novas vagas para a consolidação do Campus de Cachoeira do Sul, que foi criado oficialmente em 19 de dezembro de 2013, através da Resolução nº 038/2013, do Conselho Universitário (Consu). Assim, para compor o quadro de servidores do campus, foi necessária a nomeação de um número significativo de novos servidores ao longo dos anos seguintes.



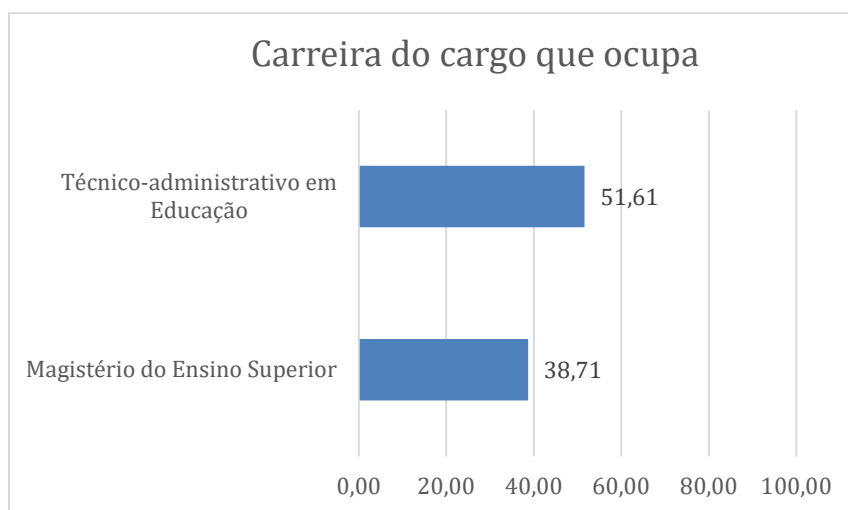
Gráfico 23 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2016 e 2018, por campi.



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do Gráfico 24, é possível observar uma participação maior dos técnicos-administrativos (51,61%) na pesquisa, seguido da classe docente (38,71%).

Gráfico 24 - Carreira dos servidores ingressantes na UFSM entre 2016 e 2018.



Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados do quinto bloco mostram que os respondentes são em sua maioria do sexo masculino. Observa-se que a maioria dos respondentes tem entre 29 e 38 anos (64,52%), grande parte com doutorado (48,39%), seguido de mestrado (19,35%). O maior percentual de

participação foi dos servidores do *campi* de Cachoeira do Sul (67,74%) e uma participação maior dos técnicos-administrativos (51,61%) na pesquisa.

Através do contato com o programa de socialização organizacional da UFSM, por meio das entrevistas e dos questionários, ficou constatado que os *campi* pesquisados adotam as seguintes estratégias de socialização de acordo com Van Maanen e Schein (1979): estratégia de socialização informal, pois não existe um procedimento estruturado com cronograma previamente estabelecido e agendado; ficando os novos servidores a espera do Seminário de Integração, que pode ocorrer até um ano depois do seu início de exercício. Estratégia de socialização individualizada, em função de, num primeiro momento, em que é abordada, a filosofia da organização abrange somente o servidor que está entrando na organização; e estratégia de socialização aleatória, pois não envolve uma sequência determinada, conforme a função que o indivíduo exercerá. Esse conjunto de estratégias variáveis, onde os indivíduos não conhecem o tempo e as etapas da sua socialização, podem gerar incerteza e confusão, pois o indivíduo não tem um padrão a seguir e a sua ambientação no *campi* ocorre com base na sua iniciativa própria. De acordo com Silva e Fossá (2013) a falta de estratégias combinadas faz com que novos integrantes não assimilem a forma de trabalho, nem a cultura da organização e, assim, não possam alterar comportamentos e modelos mentais que não estão em sintonia com os desejados na organização.

De forma geral, fica evidente que os *campi* fora de sede da UFSM, objetos deste estudo, não possuem um programa formal de socialização e que, pela análise dos dados da pesquisa, essa falta de um programa estruturado desencadeia uma série de fatores e sentimentos negativos entre os servidores ingressantes e também entre os próprios gestores dos *campi*. A falta de um correto acolhimento com o servidor desde o seu ingresso, pode contribuir para o não-comprometimento desse indivíduo com a organização.

### **5.3.1 Média das variáveis**

A Tabela 1 apresenta as médias e o desvio padrão de 13 variáveis avaliadas nos 5 blocos do questionário. Para fins de análise, optou-se pela disposição das variáveis com sentido positivo, até as variáveis com sentido negativo, ou seja, da maior para a menor média das variáveis.

Tabela 1 - Média das variáveis.

Fatores analisados	Média	Erro Desvio (continua)
<b>Apresentação de informações sobre a UFSM fora de sede em um encontro presencial.</b>	4,45	0,506
<b>Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.</b>	4,27	0,724
<b>Entrega de uma Cartilha/Manual de Acolhimento com informações sobre a UFSM fora de sede.</b>	4,23	0,717
<b>Oferta de um curso de capacitação sobre os campus fora de sede da UFSM e o serviço público em geral.</b>	4,23	0,617
<b>Quando ingressei na UFSM sede, foi realizada uma programação de acolhimento (recepção) para novos servidores, com apresentação de informações sobre a instituição.</b>	4,1	1,106
<b>Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo.</b>	4	0,816
<b>Conheço a história e a estrutura da UFSM, Campus fora de sede.</b>	3,87	0,846
<b>Conheço a missão, a visão e os valores da UFSM.</b>	3,74	0,999
<b>Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.</b>	3,48	1,313
<b>Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM.</b>	3,19	1,327

Tabela 1 - Média das variáveis.

(conclusão)

<b>Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.</b>	<b>3,19</b>	<b>1,195</b>
<b>Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações que supriram minhas necessidades e expectativas em relação ao meu novo ambiente de trabalho.</b>	2,94	1,389
<b>As informações recebidas durante a posse e/ou após o início do exercício foram suficientes para conhecer a UFSM como um todo.</b>	2,13	1,147

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à média das variáveis com sentido positivo, a Tabela 1 demonstra seis médias superiores a 4,0, demonstrando alto grau de concordância ou importância das afirmações. São elas: Apresentação de informações sobre a UFSM fora de sede em um encontro presencial (4,45); Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho (4,27); Entrega de uma Cartilha/Manual de Acolhimento com informações sobre a UFSM fora de sede (4,23); Quando ingressei na UFSM sede, foi realizada uma programação de acolhimento (recepção) para novos servidores, com apresentação de informações sobre a instituição (4,1) e Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo (4,0).

Das 6 variáveis com sentido positivo, três variáveis pertencem ao bloco da análise das estratégias de socialização. Esses resultados demonstram a percepção favorável dos servidores ingressantes acerca da apresentação de informações sobre a UFSM fora de sede em um encontro presencial, da entrega de uma Cartilha/Manual de Acolhimento com informações sobre a UFSM fora de sede e a oferta de um curso de capacitação sobre os *campi* e o serviço público em geral. Dito isso, os dados confirmam a importância da realização mais frequente do Seminário de Recepção e Integração Institucional e a sua combinação com outras ações presenciais de ambientação a serem realizadas com os servidores ingressantes nos *campi* da Instituição. E como proposição de melhoria, indica-se a criação de uma cartilha digital ou mesmo impressa, abordando os aspectos relacionados a cada campus fora de sede da UFSM e também a realização de treinamentos mensais para os recém-ingressos para auxiliar na

adaptação à instituição, além de criar e disponibilizar manuais de processos / rotinas / práticas e obrigações dos servidores públicos.

Observa-se também que 5 variáveis com sentido positivo apresentaram médias inferiores a 4,0 ou seja, próximas do ponto neutro (3,0). São elas: Conheço a história e a estrutura da UFSM, Campus fora de sede (3,87); Conheço a missão, a visão e os valores da UFSM (3,74); Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações (3,48); Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM (3,19) e Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas (3,19).

Em relação as três variáveis mais próximas ao ponto neutro, elas correspondem ao mesmo bloco de questões, sobre aprendizagem e integração na UFSM. A aprendizagem envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções e está relacionado aos aspectos culturais da UFSM. A avaliação dos itens permitiu identificar que a maioria dos servidores embora afirmem ter conhecimento de elementos culturais da UFSM, bem como de aspectos funcionais relacionados com o exercício de suas atribuições, as médias são muito próximas do ponto neutro. Esses resultados indicam que a instituição possui oportunidades de melhoria com relação a esses aspectos, cujas médias foram inferiores aos demais. Possivelmente a Instituição deve apresentar os aspectos culturais e funcionais com mais eficiência a seus servidores.

Em relação às médias das variáveis com sentido negativo, verificou-se que as menores médias foram com relação às variáveis: Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações que supriram minhas necessidades e expectativas em relação ao meu novo ambiente de trabalho (2,94); As informações recebidas durante a posse e/ou após o início do exercício foram suficientes para conhecer a UFSM como um todo (2,13).

As duas variáveis pertencem ao bloco de questões relativo as informações recebidas durante a posse. Os dados indicam que grande parte da aprendizagem desses servidores acaba ocorrendo no seu local de trabalho, no dia a dia de suas atividades. Isso demonstra mais uma vez que os servidores tiveram que tomar iniciativa para buscar conhecimento das tarefas e que seus colegas os ajudaram na adaptação ao seu cargo.

Em suma, os resultados desta seção permitem concluir que a percepção dos servidores ingressantes no período analisado, acerca da socialização organizacional é, no geral, positiva. Também foi possível identificar as principais oportunidades de melhoria, com relação aos aspectos pior avaliados, tais como:

### 5.3.2 Diferenças de Médias

Com o objetivo de identificar a influência das características do perfil na percepção dos servidores ingressantes na UFSM, com relação ao processo de socialização organizacional, nesta seção serão analisadas as diferenças de médias por meio dos testes T e Anova.

#### 5.3.2.1 Teste T

Considerando as 13 variáveis da escala, três apresentaram diferenças estatisticamente significativas de médias para as categorias: técnico-administrativo em educação (TAE) e docente, conforme demonstrado no quadro 25 abaixo.

Quadro 25: Diferenças de médias por categoria.

Variável	Estatísticas de Grupo				teste-t para Igualdade de Médias			
	Categoria	N	Média	DP	t	gl	Sig	Diferença média
Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM.	TAE	16	2,38	1,025	-4,576	29	,000	-1,692
	Docente	15	4,07	1,033				
Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações que supriram minhas necessidades e expectativas em relação ao meu novo ambiente de trabalho.	TAE	16	2,38	1,360	-2,519	29	,018	-1,158
	Docente	15	3,53	1,187				
Apresentação de informações sobre a UFSM fora de sede em um encontro presencial.	TAE	16	4,63	,500	2,077	29	,047	,358
	Docente	15	4,27	,458				

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados evidenciados no Quadro 25 demonstram que os técnicos-administrativos em educação, tiveram menos informações na solenidade de posse, relacionadas aos aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM, e após entrar em exercício no local de trabalho, receberam menos informações que supriram as suas necessidades e expectativas em relação ao seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, destaca-se que os TAEs, de maneira geral, possuem atribuições diversas uns dos outros, devido à variedade de cargos e, também, mesmo aqueles com o mesmo cargo ainda podem apresentar atribuições totalmente diferentes, conforme sua lotação. Isto já não ocorre com os docentes, já que, de maneira geral, suas atribuições são semelhantes. Para a obtenção dessas informações, uma alternativa é o aprendizado em serviço, por meio de colegas ou da chefia e, também, a utilização de manuais.

Em relação a importância atribuída às informações sobre a UFSM fora de sede, em um encontro presencial, os docentes consideram mais importante essa estratégia do que os técnicos-administrativos em educação. Esse dado vai de encontro com o indicado no estudo desenvolvido por Coelho (2009), intitulado: *Docência no ensino superior: dilemas e desafios do professor iniciante*, apresenta uma pesquisa, de abordagem qualitativa, que teve como objetivo geral analisar o processo de desenvolvimento profissional do professor iniciante no ensino superior, identificando problemas e desafios vivenciados. A análise realizada por Coelho (2009) evidenciou entre outros aspectos, os seguintes: os docentes sentem falta de uma formação pedagógica específica para o ensino superior e reconhecem a necessidade de continuar a formação na pós-graduação; citam como problemas ou desafios, a necessidade de superar a insegurança que a falta de experiência gera; e a necessidade de dialogar com os pares para compartilhar experiências e aprendizagens. O estudo parece ratificar a importância atribuída pelos docentes para informações sobre a UFSM fora de sede, em um encontro presencial.

Em relação ao gênero dos participantes da pesquisa, nenhuma variável apresentou diferenças estatisticamente significativas de médias.

#### 5.3.2.2 *Anova*

Em relação à lotação dos respondentes, apenas 1 variável apresentou diferença estatisticamente significativa de média “Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho” [ $F(2,23)=3,969$ ;  $p<0,05$ ], conforme demonstrado no Quadro 26.

Quadro 26: Anova por lotação.

<b>Variável: “Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.”</b>					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	3,365	2	1,683	3,969	,033
Nos grupos	9,750	23	,424		
Total	13,115	25			

Fonte: Elaborado pela autora.

O post-hoc de Tukey HSD mostrou que em média, informações sobre as rotinas e os padrões das atividades desempenhadas, é diferente para servidores do campus Frederico Westphalen quando comparados com o Campus Palmeiras das Missões, conforme Quadro 27 e 28.

Quadro 27: Post-hoc de Tukey HSD – Lotação I.

<b>Comparações múltiplas</b>					
<b>Variável dependente: Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.</b>					
	(I) Local de Trabalho	(J) Local de Trabalho	df	Std Error	Sig.
Tukey HSD	Campus Cachoeira do Sul	Campus Frederico Westphalen	,833	,360	,074
		Campus Palmeiras da Missões	-,417	,360	,490
	Campus Frederico Westphalen	Campus Cachoeira do Sul	-,833	,360	,074
		Campus Palmeiras da Missões	-1,250	,460	,032
	Campus Palmeiras da Missões	Campus Cachoeira do Sul	,417	,360	,490
		Campus Frederico Westphalen	1,250	,460	,032

Fonte: Elaborado pela autora.



Quadro 28: Post-hoc de Tukey HSD – Lotação II.

<b>Comparações múltiplas</b>				
<b>Variável: Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.</b>				
	Local de Trabalho	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Campus Frederico Westphalen	4	3,50	
	Campus Cachoeira do Sul	18	4,33	4,33
	Campus Palmeiras da Missões	4		4,75
	Sig.		,111	,553
<b>São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.</b>				
<b>a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 5,400.</b>				
<b>b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.</b>				

<b>ANOVA</b>					
<b>Variável: Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM.</b>					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	24,605	4	6,151	5,665	,002
Nos grupos	28,233	26	1,086		
Total	52,839	30			

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à lotação, a ANOVA de uma via mostrou, conforme Quadro 29 abaixo, que existe efeito do grupo (Escolaridade) sobre o quesito “Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, praticas, padrões, etc.) da UFSM” [F(4,26)=5,665; p<0,05]. O post-hoc de Tukey HSD mostrou que em média, informações na solenidade de posse, relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, praticas, padrões, etc.) da UFSM, diferem entre a escolaridade dos servidores que possuem nível médio e doutorado.

Quadro 29: Post-hoc de Tukey HSD – Escolaridade.

(continua)

<b>Variável: Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM.</b>
Tukey HSD <sup>a,b</sup>

Quadro 29 - Post-hoc de Tukey HSD – Escolaridade.

(conclusão)

Escolaridade do servidor	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Ensino Médio	2	1,50	
Ensino Superior	3	2,33	2,33
Mestrado	6	2,33	2,33
Pós-Graduação	5	2,80	2,80
Doutorado	15		4,07
Sig.		,421	,165
<b>São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.</b>			
<b>a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 3,947.</b>			
<b>b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.</b>			

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, verifica-se que os servidores com escolaridade mais elevada responderam que receberam mais informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM. Deve-se considerar a importância de transmitir os valores, a missão e as regras da universidade entre os servidores docentes e técnicos, tornando-os parceiros no cumprimento dos seus objetivos. Para Senge (1990), nenhuma organização se torna grande se não tiver objetivos, valores e missão que se tornem compartilhados através de toda a organização.

Considerando o exposto, pode-se concluir que as características de perfil possuem certo grau de influência na percepção dos servidores ingressantes na UFSM com relação ao processo de socialização organizacional. Os resultados reforçam o entendimento de que a instituição deve rever seu processo de socialização organizacional, a fim de torná-lo mais efetivo e igualitário entre os diferentes perfis da instituição.

### 5.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS NA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS *CAMPI* DA UFSM

Os resultados desse estudo, apresentados nas seções anteriores, contribuíram para o alcance do objetivo geral deste trabalho, ou seja, o de “propor melhorias no processo de socialização organizacional dos servidores ingressantes nos *campi* da UFSM”. O documento final, elaborado no formato de Projeto, está disponível no Apêndice F desta dissertação, onde se apresenta as Proposições de melhorias no Processo de Socialização Organizacional dos Servidores Ingressantes nos *Campi* da UFSM, detalhando cada uma das atividades a serem desenvolvidas nos *campi* da UFSM.

As propostas serão apresentadas à equipe de Gestão de Pessoas, e também disponibilizada aos gestores de cada *campi* da UFSM, via e-mail. As bases informativas para a proposição das melhorias ao Processo de Socialização Organizacional dos servidores ingressantes nos *campi* da UFSM, foram provenientes de três fontes: 1) referencial teórico; 2) entrevista semiestruturada com os gestores de cada *campi*; 3) resultados do questionário aplicado aos servidores da UFSM.

O referencial teórico forneceu as informações necessárias para o entendimento dos temas relacionados à administração pública e os processos de socialização. Foi importante para a proposição de melhorias entender cada fenômeno, as diferentes técnicas relacionadas a eles, as vantagens das diferentes correntes de socialização e como deve ser um processo de acolhimento e socialização para que seu objetivo seja alcançado. Assim, utilizando-se o referencial teórico, a autora desse estudo seguiu o percurso apresentado no Quadro 30.

Quadro 30: Referencial teórico para proposição de melhorias.

Fases da socialização (Mosquera, 2002)	Dimensões Propostas (Van Maanen e Schein, 1979; Jones, 1986)	Objetivo	Fontes interpessoais ou não interpessoais (Ostroff e Kozlowski, 1992).
<b>I.</b> Socialização antecipatória; <b>II.</b> Encontro; <b>III.</b> Mudança e aquisição.	Individual	A socialização será individual pois os ingressantes passarão por experiências singulares.	Será utilizado as duas fontes, Interpessoais: Por meio de um mentor (supervisor) e pelos colegas de trabalho. Não interpessoais: Por meio da observação e treinamentos.
	Formais e Informais	A estratégia formal terá por finalidade preparar o indivíduo para ocupar um status específico dentro da organização. Já na estratégia informal, o aprendizado ocorrerá no âmbito da rotina de trabalho, por meio de redes sociais estabelecidas com outros membros e de técnicas de ensaio-e-erro.	
	Sequenciais	O recém-ingressante passará por uma série de estratégias discretas e identificáveis, para que possa ocupar sua posição e exercer um papel na organização.	
	Fixas	O novato terá conhecimento preciso do tempo que será dispendido para a conclusão do estágio de socialização.	
	Investidura	Desejo por ratificar a viabilidade e a utilidade das características pessoais do empossado. A organização tem interesse nos conhecimentos e na experiência anterior.	

Fonte: Elaborado pela autora.

A técnica de entrevista semiestruturada realizada com gestores que atuam nos *campi* da UFSM proporcionou o levantamento de informações acerca das práticas de acolhimento e socialização empregadas pela organização. Também foi possível identificar quais informações

os gestores entendem serem importantes para apresentar elementos culturais da UFSM aos novos servidores.

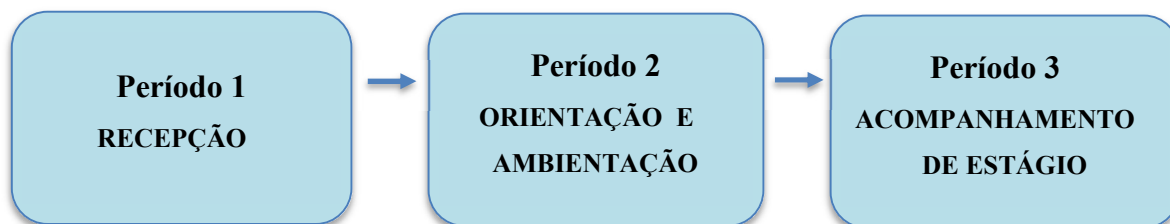
Dos questionários aplicados juntos aos servidores da UFSM foram extraídas informações relevantes para o conteúdo do Processo de Socialização, uma vez que os participantes indicaram quais assuntos consideram importantes e que deveriam ser abordados no momento da iniciação no serviço público. Fora isso, outras orientações já foram mencionadas no decorrer do estudo e, dessa forma, complementam e reafirmam as apresentadas nesta seção.

Desse modo, uma vez colhidas as informações mencionadas, procedeu-se a um estudo para a seleção dos tópicos e a ordenação das informações a serem empregados na elaboração da proposição de melhorias para a socialização desses servidores. Optou-se por elencar as etapas do programa em tópicos para facilitar a compreensão do leitor. Ao final, apresenta-se a Tabela 2 que sintetiza o programa recomendado.

✓ **Sensibilização:** primeiro de tudo, deve-se deixar claro, para todos, o que é socialização e quais os benefícios que a implementação de um programa voltado para os *campi* trará para os servidores, para a Universidade e para a sociedade. Mudanças na maneira de gerir pessoas acarretam resistências, dúvidas e receios. Nesse sentido, sugere-se a realização de reuniões com os Diretores de cada *campi* da UFSM para apresentar e discutir conceitos, metodologias de implementação e vantagens das melhorias propostas para o processo de socialização nos *campi*, buscando um processo conjunto de construção. Essas reuniões devem ser conduzidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Depois de discutido e toda a equipe diretiva dos *campi* da UFSM estiverem cientes e de acordo com o processo, estes ficarão responsáveis por replicar em seus *campi* as proposições de melhorias.

As proposições de melhorias no processo de socialização organizacional nos *campi* da UFSM, terá duração de 1 ano e será estruturado por períodos, conforme Figura 3 a seguir:

Figura 3: Períodos Socialização organizacional nos campi UFSM



Fonte: Elaborado pela autora.

O período 1 é o primeiro contato da UFSM com o servidor. A UFSM envia um e-mail ao novo servidor informando sua nomeação e solicitando sua apresentação em até 30 dias. Nesse período, o recém-ingressante juntará a relação dos documentos admissionais, e se apresentará para a posse. No dia da posse, ele passará por dois momentos: 1) Bem-vindo à UFSM e 2) Tour pela UFSM.

O período 2 tem início a partir da entrada em exercício do servidor ingressante no campus descentralizado da sede. Esse período vai durar 3 meses e tem como objetivo, acompanhar e orientar o servidor recém-admitido em sua atitude, postura ética, conhecimento e habilidade e está estruturado em 4 etapas, como mostra o Quadro 31 a seguir.

Quadro 31: Etapas do período 2 da socialização organizacional nos campi.

<b>ETAPAS</b>	<b>DURAÇÃO</b>
Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM	4h + Curso (20h)
Atuação do Servidor	4h
Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação	3 dias
Aculturação Institucional	10 dias

Fonte: Elaborado pela autora.

O período 3, correspondente ao último período do programa de socialização fora de sede, e será o Acompanhamento de Estágio. O período tem início a partir da entrada do servidor até a conclusão do seu estágio probatório (3 anos). É a etapa em que o servidor inicia a sua atuação de forma autônoma, aprimorando os conhecimentos e práticas específicas da sua área de atuação, com intervenções do mentor, esporadicamente, quando solicitado pelo servidor ou quando detectado a necessidade.

## Período I: Recepção (Socialização antecipatória)

### 1. Bem-vindo à UFSM

Considerando que a posse em um cargo público é um momento marcante na vida profissional do servidor, as ações de socialização, realizadas no dia de sua posse, podem contribuir para que ele se sinta bem recebido e valorizado pela instituição. Esse primeiro contato do recém-ingressante com a Instituição deve ser marcado por ações formais e informativas. Recomenda-se assim: 1) Orientações gerais ao novo servidor, orientando sobre os aspectos gerais da carreira. 2) Encontro com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e/ou pelo Reitor, conforme disponibilidade de agenda, para assinatura do termo de posse. Nesta ocasião, os dirigentes da Instituição desejam as boas-vindas ao servidor ingressante. 3) Entrega do Guia do Servidor impresso ou um resumo dele, contendo as principais informações sobre os aspectos relacionados à vida funcional do servidor na UFSM. Pois, conforme evidenciado pelos participantes desta pesquisa, as informações acerca da vida funcional, entregues na forma de um manual, foram citadas com alto grau de importância para que os novos servidores possam iniciar o desempenho de sua função. 4) Propõe-se a criação de um vídeo introdutório, seja à distância (on-line) ou presencial, com os principais aspectos a respeito da vida funcional, afim de contribuir para o processo de adaptação dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes recém-admitidos na UFSM, mediante o repasse de informações gerais sobre o serviço público e a UFSM, que possibilitem lidar com os desafios inerentes ao novo ambiente de trabalho.

Quadro 32: Vídeo introdutório de Iniciação ao Ambiente Institucional – UFSM.

**Modalidade:** A distância ou Presencial no dia da posse

**Campus:** *Multicampi*

**Carga Horária:** 20h

**Público-Alvo:** Prioridade para os servidores ingressantes, sendo estendido a todos os demais servidores docentes e técnico-administrativos em educação, conforme a disponibilidade de vagas.

**Objetivos:** Aprofundar o conhecimento dos TAES e docentes sobre a instituição e sua estrutura. Integrar os servidores recém-admitidos à Universidade.

**Principais Tópicos e Subtópicos:**

**Abertura. História e Trajetórias da UFSM. 2. Missão, visão e valores da UFSM. 3. Regimento Geral. 4. Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão). 5. Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos). 6. Jornada de trabalho. 7. Plano de seguridade social. 8. Informações sobre a Rede Federal de Ensino Superior. 9. Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche). 10. Controle de frequência. 11. Estágio Probatório. 12. Capacitação na UFSM. 13. Atenção à Saúde do Servidor.**

**Metodologia:** Informações expositivas dialogadas, com a utilização de recursos audiovisuais.

Fonte: Elaborado pela autora.

- As modernas tecnologias proporcionam a transmissão e gravação de cursos, aulas, palestras e eventos, a fim de serem disponibilizados para consultas em ambientes virtuais. Além de otimizar gastos, isso possibilita que todos tenham acesso às capacitações, não necessitando de deslocamentos. Nesse sentido, reforça-se a ideia do ambiente tecnológico (considerando que a Universidade possui estrutura para tal - CPD, Multiweb, entre outros) com opções de capacitação intuitivas, interativas e que despertem, no servidor, o desejo do autodesenvolvimento contínuo.

## 2. **Tour pela UFSM**

Ainda na etapa da socialização antecipatória, que deve ocorrer na UFSM sede, propõe-se a realização de um Tour pela UFSM. Apresentar a Reitoria da UFSM, compartilhando com os novos servidores como funciona cada unidade administrativa. Essa estratégia procura suprir a lacuna encontrada na questão sobre a “identificação dos trâmites burocráticos da UFSM, para o desempenho de suas atividades”, onde 29,03% discordaram da afirmativa e 32,26% mostrou-se neutro. Também é considerável que o item “informações sobre a equipe de trabalho (80,65%)” apareceu com grande índice de aprovação, em relação as informações que os servidores consideram mais importantes no momento da posse.



- Uma alternativa para essa estratégia, seria a disponibilização de um tour virtual para os servidores recém-ingressantes. Fazer um tour virtual pode ser uma opção para a falta de pessoas disponíveis para levar o servidor ingressante para conhecer a Reitoria, e também para não distrair as pessoas que trabalham nesse local. Com o apoio do CPD, poderia ser disponibilizado um aplicativo para celular, com as gravações a respeito de cada setor da Reitoria, a distribuição de recursos ao longo do campus, os prédios principais e até os monumentos que existem dentro da Universidade, além de um áudio tour descrevendo os lugares por onde passará.

## **Período II: Orientação e Ambientação (Encontro)**

### **1. Acolhimento no *campi* da UFSM**

Os entrevistados elencaram que existe uma falta de clareza sobre as atribuições e responsabilidades das suas funções, bem como, quais são os departamentos e funções (estrutura) da UFSM fora de sede. Assim, considera-se importante apontar a possibilidade da designação de um mentor para acompanhar o recém-ingressante. De acordo com Botti e Rego (2008) o mentor é a designação dada a um profissional mais experiente, ao qual cabe guiar, orientar e aconselhar o recém-ingressante no início de sua carreira. No processo de aprendizagem, a função do mentor pode ser considerada uma excelente ferramenta, que tem ação primordial ao longo do crescimento pessoal e profissional, e não só o papel de passar direcionamentos técnicos, mas também culturais e comportamentais. Dessa forma, o mentor vai auxiliar o profissional ingressante para que esse tenha condições de exercer suas atribuições com maior segurança e responsabilidade.

Nesse sentido, a gestão deve designar um mentor responsável para das as boas-vindas e orientar o novo servidor no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. O mentor pode ser um trabalhador experiente ou o Secretário(a) do Campus (Direção), que para assumir essa função deve conhecer as atividades que o novo servidor precisará desenvolver. Além disso, preconiza-se que o mentor poderá favorecer a integração do novo servidor com a organização, fato que promoverá a maior familiaridade deste com os costumes e hábitos da instituição, a melhoria das relações e o desenvolvimento de laços mais fortes com os colegas de trabalho.

Diante destes dados, optou-se por determinar o primeiro dia do processo de socialização para que haja a apresentação geral do campus fora de sede da UFSM, objetiva ainda contextualizar o recém-ingressante sobre a visão, missão, e valores da UFSM e orientações sobre o programa de socialização do campus fora de sede. Para tal objetivo, dividiu-se o primeiro dia da seguinte maneira:

1. Boas vindas do Diretor do Campus;
  2. Apresentação do Campus fora de sede: planejamento estratégico, objetivos, missão, visão, contexto na cidade onde fica o campus;
  3. Entrega da cartilha impressa, abordando a história do campus fora de sede da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do campus e uma lista de ramais essenciais;
  4. Apresentação do programa de socialização que o servidor fará parte;
  5. Apresentação dos locais úteis no Campus: prédios, banheiros, lanchonete, restaurante universitário, bancos, segurança, portaria...
  6. Dicas úteis aos novos servidores.
- Sugere-se uma cartilha para Cachoeira do Sul, uma para Frederico Westphalen e outra para Palmeira das Missões, nas cartilhas conteriam: 1. História da UFSM. 2. Datas marcantes e comemorativas. 3. Equipe de trabalho. 4. Estrutura interna (Organograma). 5. Cursos oferecidos. 6. Rol de gestores. 7. Atribuições dos cargos. 8. Mapa do campus. 9. Lista de ramais essenciais.
- Como forma de esclarecer o que se espera de cada função e minimizar a perda de informação causada, principalmente, pelas aposentadorias, remoções e trocas de gestão, sugere-se criar um espaço de compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências, (pode ser dentro da própria intranet dos *campi*) e incentivar a elaboração da descrição de cargos pelos servidores que já desempenham as funções, com vistas a facilitar a adaptação, por exemplo, de um novo profissional que é alocado no setor. Assim o mentor já pode enviar (em meio digital) a descrição das tarefas do novato, contendo as principais atribuições desse servidor, como forma de orientá-lo.

## **2. Atuação do Servidor**

É de extrema importância quando o servidor chega no seu novo local de trabalho, aprender o básico sobre o serviço do local, bem como os direitos e deveres de cada Servidor. Nas entrevistas realizada, alguns servidores listaram a falta de compreensão sobre o serviço público. Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades. Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.

Deve existir uma preocupação por parte dos *campi* na transmissão da ideologia institucional em seu processo de socialização, o qual vai influenciar na estabilidade, lealdade, comprometimento e produtividade dos recém-ingressantes para com a organização (Motta, 1993). No segundo dia de socialização, o mentor deve suprir as dúvidas que existam em relação ao trabalho no Campus, propõe-se assim:

1. Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;
2. Apresentação dos benefícios;
3. Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;
4. Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, ponto eletrônico, utilização de crachá, portal do Servidor;
5. Apresentação dos diversos Departamentos/Setores e suas respectivas funções junto à UFSM;

## **3. Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação**

Do terceiro dia até o quinto dia útil do servidor recém-ingressante, o mentor em conjunto com outros setores da UFSM, deve apresentar as funcionalidades dos Sistemas de Informações, com o objetivo de facilitar o uso dessas ferramentas de gestão interna que integram as áreas acadêmicas e administrativas da UFSM. Apresentação dos seguintes sistemas institucionais da UFSM: Ambiente Moodle para Professores; SIE Acadêmico; SIE Administrativo, Portal de Projetos, Portal do Professor, Portal de RH, Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE); Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. (Obs.: Adequar de acordo com o cargo, se TAE ou Docente). O conecte-se é uma forma de aprendizagem por meio das experiências e

simulações de rotinas, processos, sistemas e aplicativos UFSM e permite que o servidor agregue, inicialmente, conhecimentos, habilidades e atitudes em relação à área que irá atuar.

- Tomando nota para o que diz Dias (2013) que a socialização é mais eficaz quando o contexto organizacional encoraja as relações entre os indivíduos, para essa estratégia propõe-se que os setores auxiliem o mentor no treinamento dos Sistemas de Informação. Assim, por exemplo, para a apresentação do Portal de Projetos, esse pode ser feito pelo Chefe do Gabinete de Projetos do Campus. Para o SIE administrativo, esse pode ser feito pelo Coordenador Administrativo. Para o SIE acadêmico, o Coordenador Acadêmico ou o Chefe de Departamento. Para o SCDP, a Secretaria do Campus. E assim por diante. Isso vai de encontro com o que diz Ostroff e Kozlowski (1992) que os recém-chegados dependem primariamente da observação de supervisores e colegas de trabalho para adquirir informações e com isso há maior probabilidade de alcançar resultados positivos de atitude, como satisfação, comprometimento e sentimentos de adaptação.
- Salienta-se também, que os tópicos definidos para o treinamento se referem a proposições, podendo ser adaptados pelo mentor, conforme as necessidades observadas.

#### **4. Aculturação Institucional**

Conforme constatado nas entrevistas, o conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado, é passado pelos colegas que já estão no setor. Diante do contexto da Universidade, a qual possui Setores que trabalham com as mais diversas matérias, entende-se ser esta a melhor forma para passagem de conhecimento junto às áreas específicas.

Assim, a fase de Aculturação Institucional inicia-se após a etapa “Conecte-se”, a partir da segunda semana do servidor ingressante. É a fase em que o servidor se apresenta ao setor que irá ingressar, inicia o seu processo de integração com a equipe de trabalho, e a vivência das diversas atividades da unidade, com acompanhamento direto do orientador.

O objetivo é promover um espaço de integração para os servidores ingressantes, oportunizando um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional. O ato de socializar uma pessoa deve considerar momentos de formação que contemple a preocupação da organização, em permitir a participação e interação dos recém-ingressantes com o restante do grupo de trabalho, e sobretudo, momentos para sentir-

se parte da organização (DALACOSTA, COLTRE E GERVASONI, 2020). Propõe-se assim, as seguintes atividades:

1. Café da manhã com as chefias do campus descentralizado e os servidores do setor o qual o recém-ingressante vai fazer parte. A ação visa realizar a apresentação formal do novo funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar. O objetivo é promover um espaço de integração para os servidores ingressantes, oportunizando um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional.
2. Visita guiada aos prédios do *Campi* da UFSM, compartilhando com os novos servidores a história da Universidade impressa em sua arquitetura. Tem como objetivo oportunizar informações sobre a Instituição fora de sede, sua estrutura e funcionamento universitário: Apresentar como a Universidade está estruturada (organograma), seus diversos órgãos e unidades, seus objetivos, serviços, programas e projetos (em andamento e futuros).
3. Apresentação dos servidores dos *campi* por setor. Apresentar os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar. Deixar claro quais são as atribuições de cada setor e dos colegas de trabalho.

### **Período III: Acompanhamento de Estágio**

Na terceira fase, o mentor deve acompanhar o recém-ingressante durante todo seu estágio probatório, promovendo as relações desse servidor no ambiente de trabalho e estimulando a evolução da cultura e dos conhecimentos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento profissional desse servidor até atingir a estabilidade. A atividade do mentor se qualifica, por uma mudança progressiva, que vai desde a dependência quase completa do recém-ingressante, no início da relação até um aumento de autonomia e liberdade, que se tornam máximas no final dessa relação (BOTTE E REGO, 2008).

O objetivo é estabelecer um ambiente de trabalho que estimule e desenvolva o autoconhecimento e a conscientização encorajando os recém-ingressantes a manterem um estilo de vida saudável, aumentando o seu bem-estar e respeitando seus interesses. Dessa forma, a utilização da prática de socialização organizacional proporciona a formação do

perfil idealizado pela organização de seus funcionários. Ou seja, a indução do perfil desejado, resulta no processo de "constituição do sujeito organizacional", ajustado aos parâmetros da cultura da empresa (Gontijo, 2005). Propõe-se como atividades de acompanhamento:

1. O mentor deve dialogar sobre o período de estágio probatório que será vivenciado pelo servidor em seu local de exercício, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo, considerando o seu desenvolvimento profissional até atingir a estabilidade. Sugere-se o encontro trimestral do mentor e do servidor.
2. Além disso, sugere-se que a área de gestão de pessoas realize um trabalho junto aos *campi*, organizando palestras mensais para o funcionário e sua família. Estes programas e projetos sociais também são uma forma transmitir a cultura da UFSM e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores.

Obs.: Estágio Probatório do Servidor Técnico-Administrativo e Docente: o estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e dos docentes, consiste no processo de avaliação do desempenho no cargo para o qual o servidor foi nomeado para provimento efetivo, observando-se os fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único (Figura 4). O estágio probatório compreende o período de 36 meses.

Link TAE: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/estagio-probatorio-tecnico-administrativo/>

Link docente: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/estagio-probatorio-docente/>

Figura 4: Fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único.



Fonte: Elaborado pela autora.

Com o intuito de haver a aceitação e coletivização das normas e valores organizacionais dos *campi* da UFSM, bem como o fato de haver nomeações esporádicas de servidores para esses *campi*, optou-se por elaborar um programa formal e individual de socialização.

Além disso, optou-se por uma socialização em série e fixa, ou seja, através de papéis que treinam e encorajam o novo servidor, como programas de aprendizagem e de mentoring, ou seja, os novatos têm modelos de ação. O processo visará apoiar certas as qualificações do novo servidor como elementos necessários para o sucesso no cargo, ou seja, será por investidura. Corroborando a essas estratégias, Brito e Pereira (1996) dizem que a ansiedade do primeiro dia de trabalho é reduzida por meio do treinamento.

Levantados alguns conceitos dos modelos de socialização organizacional, bem como, a avaliação dos resultados das entrevistas e dos questionários, chegou-se as propostas de socialização organizacional sintetizadas na Tabela 2 abaixo, tendo como principais objetivos reduzir a ansiedade dos novos servidores, a falta de informações, economizar tempo, bem como desenvolver expectativas realísticas sobre o novo trabalho.

Tabela 2: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos campi da UFSM.

(continua)

**Período I: Recepção (Socialização antecipatória)**

Capacitação	Objetivo	Conteúdo
<b>1. Bem-Vindo a UFSM. (4h) (Presencial)</b>	Instruções iniciais no dia da Posse (PROGEP). Iniciar pelas informações mais relevantes e mais imediatas, passando, posteriormente, para as políticas mais gerais da organização. Adotar um ritmo confortável para o novo funcionário.	1) Orientações gerais ao novo servidor, orientando sobre os aspectos da carreira. 2) Encontro com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e/ou pelo Reitor, para assinatura do termo de posse. Nesta ocasião, os dirigentes da Instituição desejam as boas-vindas ao servidor ingressante. 3) Entrega do Guia do Servidor impresso. 4) Vídeo introdutório a vida funcional.
<b>2. Tour pela UFSM. (4h) (Presencial)</b>	Realização de um Tour pela UFSM. Apresentar a Reitoria da UFSM. Compartilhar com os novos servidores como funciona cada unidade administrativa.	Estrutura organizacional; Unidades e suas funções (Pró-Reitorias, Ouvidoria, COPSIA, etc.); Serviços ofertados pela UFSM; Estatuto; Regimento; Comissões e suas funções (CONSU, CEPE, CPPD).

Tabela 2: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos *campi* da UFSM.

(continuação)

<b>Período II: Orientação e Ambientação (Encontro)</b>		
<b>Capacitação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conteúdo</b>
<p><b>1. Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM (4h) (Presencial)</b></p>	<p>Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM. Designar um mentor responsável para das as boas-vindas e orientar o novo servidor no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. Essa pessoa pode ser um trabalhador experiente ou o Secretário(a) do Campus (Direção).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boas vindas do Diretor do Campus;</li> <li>2. Apresentação do Campus fora de sede: planejamento estratégico, objetivos, missão, visão, contexto na cidade etc.;</li> <li>3. Entrega da cartilha digital (impressa), abordando a história do campus fora de sede da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do campus e uma lista de ramais essenciais.</li> <li>4. Apresentação do programa de socialização que o servidor fará parte;</li> <li>5. Apresentação dos locais úteis no Campus: prédios, banheiros, lanchonete, etc.</li> <li>6. Dicas úteis aos novos servidores.</li> </ol>



Tabela 2: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos *campi* da UFSM.

(continuação)

<p><b>2. Atuação do Servidor (4h) (Presencial)</b></p>	<p>Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades. Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a Organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;</li> <li>2. Apresentação dos benefícios;</li> <li>3. Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;</li> <li>4. Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, ponto eletrônico, utilização de crachá, portal do Servidor;</li> <li>5. Apresentação dos diversos Departamentos/Setores dos campi e suas respectivas funções junto à UFSM;</li> </ol>
<p><b>3. Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação (3 dias) (Presencial)</b></p>	<p>Apresentar as funcionalidades dos Sistemas de Informações, com o objetivo de facilitar o uso dessas ferramentas de gestão interna que integram as áreas acadêmicas e administrativas da UFSM.</p>	<p>Apresentação dos Sistemas Institucionais da UFSM: Ambiente Moodle para Professores; SIE Acadêmico; SIE Administrativo, Portal de Projetos, etc; Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE); Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP.</p>
<p><b>4. Acolturação Institucional (10 dias) (Presencial)</b></p>	<p>Promover um espaço de integração para o servidor ingressante, criar um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional. Oportunizar informações sobre a Instituição e oferecer acolhimento ao novo servidor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Café da manhã com as chefias do <i>Campi</i>. Realizar a apresentação do novo funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar.</li> <li>2. Visita guiada aos prédios do <i>Campi</i> da UFSM, compartilhando com os novos servidores a história da Universidade impressa em sua arquitetura.</li> <li>3. Apresentação dos servidores dos campi por setor. Apresentar os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar. Deixar claro quais são as atribuições de cada setor e dos colegas de trabalho.</li> </ol>

Tabela 2: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos campi da UFSM.

(conclusão)

**Período III: Acompanhamento de Estágio (Mudança e Aquisição)**

Capacitação	Objetivo	Conteúdo
<p><b>1. Acompanhamento do Estágio probatório (36 meses) (Presencial)</b></p>	<p>Orientar sobre o período de estágio probatório, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo, considerando seu desenvolvimento profissional até atingir a estabilidade.</p>	<p>1. Encontro trimestral entre mentor e servidor. O mentor deve dialogar sobre o período de estágio probatório que será vivenciado pelo servidor em seu local de exercício, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo.</p> <p>2. Palestras mensais para o funcionário e sua família. Programas e projetos sociais como forma transmitir a cultura da UFSM e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, para mensurar os resultados das melhorias propostas, após 3 anos de sua implantação deverá ser realizada uma nova pesquisa, a fim de identificar se a percepção dos servidores ingressantes nos campi da Instituição, com relação ao processo de socialização organizacional, apresentou melhorias.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nenhum processo, especialmente o de formação de novos servidores, é inflexível e concluído. Muito pelo contrário, ele é aberto às mudanças e às novas concepções. Cabe à instituição, descobrir de forma mais detalhada quais as condições que necessitam ser aperfeiçoadas para que o colaborador, se sinta apto a iniciar suas funções. De acordo com Andrade et al. (2012) e Gontijo (2005) o processo de socialização organizacional deve ser constantemente revisto, pois esta é uma forma válida e capaz de contribuir com o setor de gestão de pessoas, e especialmente, auxiliar na compreensão de questões relacionadas ao indivíduo e ao ambiente de trabalho.

Para atingir esse objetivo, é preciso que as organizações busquem conhecer a legitimidade dos processos de adaptação por elas desenvolvidos e avancem em conjunto com as suas áreas na proposta por melhorias que efetivamente atenda as demandas e necessidades da organização. Por isso, buscar ouvir os seus colaboradores sobre suas necessidades de socialização pode ser uma estratégia assertiva que auxiliará na validação e elaboração de processos de socialização com maior eficácia (DALACOSTA, COLTRE E GERVASONI, 2020).

É importante um planejamento antecipado para a recepção do novo funcionário propiciando a interação com novos colegas, adaptação de normas e valores e atribuição de significado aos procedimentos organizacionais, além de reduzir o grau de incerteza e ansiedade que este período causa (CHAO *et al.*, 1994). O setor de Gestão de Pessoas de uma instituição, ao estudar e planejar um programa formal e direcionado a socialização dos seus servidores, estará fazendo um investimento sensato no crescimento, desenvolvimento e desempenho desses indivíduos, bem como na eficiência organizacional, sua produtividade e sucesso futuro.

Assim, esse estudo teve como objetivo geral identificar, como ocorre o processo de socialização dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria e, a partir dos resultados propor melhorias. Para isso, buscou-se primeiramente, situar o leitor nos conceitos e características associados a socialização organizacional, explicitando algumas especificidades do tema e pesquisas sobre o assunto em questão. Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa empírica com abordagem qualitativa e quantitativa. A parte qualitativa desenvolveu-se através da entrevista aos gestores dos *campi* e a parte quantitativa através de uma survey.

Inicialmente, constatou-se que a instituição sede possui um programa de socialização organizacional estruturado, voltado a todos os campus de maneira geral. Constatou-se também que os procedimentos relativos à socialização vêm sendo aprimorados ao longo do tempo e contam com o apoio dos gestores da instituição, denotando proatividade da organização em termos de proporcionar uma primeira boa impressão a seus novos integrantes. Porém, quando se trata da realidade específica de cada *campi*, os resultados proximais são de socialização insatisfatórios, aqui representados pelos resultados das análises qualitativa e quantitativa.

De acordo com as estratégias de socialização apresentadas por Van Maanen (1989) e Pascale (1985), é possível entender as especificidades da socialização organizacional nos *campi* da UFSM. A iniciação na cultura dos *campi*, não segue um padrão, sendo assim, de natureza informal, não-sequencial, com estratégias variáveis e isoladas, sem duração fixa, em que os ingressantes são socializados de forma individual e por meio de estratégias de despojamento. A única socialização formal que ocorre, é o Seminário de Recepção e Integração, que ocorre 1 ou 2 vezes ao ano, e às vezes exige o deslocamento do servidor até a sede.

Na parte qualitativa os resultados demonstram a falta de um repasse da cultura organizacional da instituição, verificando-se algumas fragilidades e fragmentos a serem supridos. Isso é evidenciado nos relatos dos participantes quando destacam que a socialização ocorre muitas vezes pela boa vontade dos próprios colegas de trabalho, e que o servidor lotado fora de sede terá que aprender, por ensaio e erro, o que é valorizado no seu próprio campus, podendo apresentar comportamentos considerados inadequados pela ausência de informações sobre a cultura da organização.

É importante para uma organização com tais características se preocupe com a gestão de sua cultura. O distanciamento geográfico entre suas unidades favorece o insulamento e, conseqüentemente, pode enfraquecer sua cultura ou levar mesmo à sua fragmentação o que prejudica a assimilação cultural e o ajustamento do indivíduo com a organização. Desta maneira após a análise com o propósito de identificar como ocorre o processo de socialização nos *campi*, nota-se que o processo está incompleto.

Na parte quantitativa, os resultados indicaram que no momento da posse nem sempre é repassado aos iniciantes informações sobre os aspectos culturais da UFSM, e também, após entrar em exercício a maioria dos servidores não receberam informações que supriram suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho. No que tange a transmissão de informações da UFSM, como um todo, a maioria dos entrevistados não recebeu esse suporte. Com relação ao acesso às informações gerais sobre a UFSM, verifica-se que a grande maioria delas encontra-

se disponível no site institucional; entretanto, devido à gama muito grande de informações disponíveis no site, nem sempre é possível encontrar as informações requeridas com facilidade. Em relação as estratégias de socialização, todos os entrevistados consideram extremamente importantes ações em um encontro presencial, a entrega de um manual ou uma cartilha de acolhimento, com informações sobre a UFSM, por fim, um curso de capacitação sobre o campus fora de sede e o serviço público em geral. Em relação aos elementos culturais da UFSM, que os participantes consideram ser capazes de identificar, a grande parte das respostas foram satisfatórias.

Na prática, a inexistência de um cronograma contendo o calendário das atividades de socialização, não prepara os recém-ingressantes efetivamente para o exercício de suas atividades, mas os dados indicam que grande parte da aprendizagem desses servidores pode ter ocorrido no seu local de trabalho, no dia a dia de suas atividades. Isso demonstra mais uma vez, a importância dos colegas, que se mostram dispostos a orientar e repassar as atividades inerentes ao trabalho que deve ser operacionalizado no setor. Observou-se que alguns servidores sentem dificuldade sobre a quem procurar quando precisam de informações acerca do trabalho, e também uma parcela significativa não consegue identificar os trâmites burocráticos para o desempenho de suas atividades. Nesse sentido, pela técnica de observação, notou-se que, mais uma vez um dos grandes problemas da UFSM é a falta de informações clara sobre as atividades desenvolvidas por cada setor na instituição, impactando o trabalho desenvolvido pelos servidores, de maneira individual.

Assim, percebe-se que, no geral, os itens com maiores falhas destacados pelos participantes são: o procedimento de acolhimento pelo qual os participantes passaram não foram eficientes no repasse de informações sobre os aspectos culturais da UFSM, e sobre a instituição como um todo. As estratégias de socialização utilizadas pela instituição, poderia incluir encontros presenciais mais seguidos, além da entrega de manuais/cartilhas e cursos de capacitação sobre os *campi* e o serviço público. Falta na instituição, uma clareza quanto aos trâmites burocráticos relativos ao desempenho das atividades, além de maiores informações sobre as funções que serão desempenhadas pelo novo servidor. Logo, cabe a instituição buscar melhorar o sistema para torná-lo mais eficiente nestes quesitos e desenvolver atividades que capacitem os servidores a fim de buscar minimizar essas deficiências.

Ao serem analisadas as diferenças de médias entre grupos pode-se verificar que os técnicos-administrativos em educação, tiveram menos informações na solenidade de posse, relacionadas aos aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM,

e após entrar em exercício no local de trabalho, receberam menos informações que supriram as suas necessidades e expectativas em relação ao seu ambiente de trabalho. Em relação a importância atribuída as informações sobre a UFSM fora de sede, em um encontro presencial, os docentes consideram mais importante essa estratégia do que os técnicos-administrativos em educação.

Ainda, os resultados evidenciam que os servidores com escolaridade mais elevada percebem que receberam mais informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM. Deve-se considerar a importância de transmitir os valores, a missão e as regras da universidade entre os servidores docentes e técnicos-administrativos, sem fazer diferença entre eles, tornando-os parceiros no cumprimento dos seus objetivos

Analisar as estratégias de gestão de pessoas adotadas nos *campi* da UFSM, referente aos processos de socializar pessoas possibilitou identificar possíveis aprimoramentos, com vistas a promover um maior envolvimento dos servidores lotados nos *campi* e assim, conseqüente melhora nos resultados da organização. Diante dos resultados obtidos foi proposto um plano de ação para a gestão da universidade com o intuito de demonstrar quais as principais necessidades de melhoria no processo de socialização dos servidores lotados fora de sede. Dentre as necessidades de melhoria necessárias no processo de socialização destacam-se: apresentar ao novo servidor elementos da cultura da UFSM, juntamente com informações relacionadas à vida funcional e ao serviço público, promover a harmonização do processo de acolhimento dos servidores lotados nos *campi*, afim de melhorar o acolhimento no primeiro dia de trabalho fora da sede, desenvolver ações que facilitem o acesso às informações importantes, possibilitando que o funcionário desenvolva competências e eficiência no seu trabalho. Assim, cada servidor ingressante pode estabelecer laços afetivos fortes com a organização como um todo, mas conduzindo os novos elementos a comportamentos de envolvimento e identificação com o seu novo ambiente de trabalho, beneficiando a imagem da instituição que acolhe e estimulando o orgulho e pertença do novo servidor.

Este documento é uma proposta que, como ficou demonstrado através dos resultados obtidos, poderá suprir necessidades detectadas e não satisfeitas no processo de socialização dos servidores lotados nos *campi* da UFSM. Porém, não pretende de modo nenhum constituir uma “obra acabada”, é antes um processo em aberto ou um trabalho em progresso, que por definição pressupõe abertura a atualizações e revisões periódicas.

Por fim, pode-se perceber que os resultados da pesquisa empírica correspondem, de maneira significativa, ao embasamento apresentado pela fundamentação teórica com relação à relevância e importância desta temática para o desenvolvimento das organizações e da gestão de recursos humanos e dado a escassez de estudos que procuram

perceber o papel dos *campi* no processo de socialização organizacional, o nosso objetivo principal foi dar um contributo para esta área de estudo. Isso significa que outras universidades que se interessarem em implementar estratégias de socialização similares necessitam atentar para a importância das pessoas lotadas fora de sede nesse processo, podendo utilizar, para isso, métodos teóricos já existentes, com grande possibilidade de sucesso.

Com a conclusão do trabalho, acreditamos ter respondido à questão de investigação: “Como ocorre o processo de socialização dos servidores ingressantes nos *campi* da Universidade Federal de Santa Maria?”. A exploração realizada nos *campi* da UFSM, demonstrou que a instituição não possui um procedimento formal para a socialização dos servidores lotados fora de sede. Além disso, identificamos alguns fatores que contribuem para emergência de socialização nos *campi* da UFSM: dispersão geográfica entre as unidades, o próprio processo de socialização da sede, que muitas vezes, não considera a cultura dos *campi*, e a falta de apoio aos gestores dos *campi*, para fortalecer esse processo. A existência de tais fatores demanda da alta gestão do UFSM ações que busquem uniformizar procedimentos de socialização de novos servidores lotados nesses *campi*. Agindo assim, garante-se a harmonização de valores e princípios da instituição, além de colaborar para a integração do quadro de pessoal como um todo.

As principais contribuições para a academia dizem respeito à identificação das dificuldades de socialização em uma Universidade *multicampi*. Além disso, a necessidade de se realizar um processo de socialização formal para evitar que os servidores se sintam largados em seus setores, bem como garantir a participação desses servidores no processo de propor melhorias para sua socialização nos *campi*. Dessa forma, as dificuldades enfrentadas pela UFSM não serão barreiras para outras instituições.

Como limitações do estudo, destaca-se as dificuldades permanentes em angariar respondentes devido à pouca disponibilidade e motivação para este objetivo, visto que muitas pesquisas estão sendo desenvolvidas na instituição pesquisada. Paralelamente, outra limitação é o fato de ter sido aplicada a pesquisa em apenas uma instituição de ensino.

Trabalhos futuros poderão utilizar as estratégias de socialização aqui sugeridas para propostas de melhorias no acolhimento de servidores lotados nos *campi* das Instituições de

Ensino Superior, além do desenvolvimento de pesquisas migrando o olhar para o período pós-seletivo do novo funcionário, de forma que se investigue, por exemplo, se o descompasso vivenciado pelo mesmo compreende fatores relacionados à fase inicial das atividades de trabalho, à inserção em outra cultura organizacional ou ao acompanhamento do seu processo de socialização organizacional.



## REFERÊNCIAS

ADKINS, C. L. Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 839-862, 1995.

ASHFORD, S. J.; BLACK, J. S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 199-214, 1996.

ASHFORTH, B. E. *et al.*. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 70, n. 3, p. 447-462, June 2007.

ASHFORTH, B., SAKS, A. e LEE, R. **Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context**. *Human Relations*, 51(7), 897-926, 1998.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of Vocational Behavior**, 70(3), 447–462.

ALLEN, N. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 33, n. 4, p. 847-858, 1990.

ALVES, D. P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. 2013. 25p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. 2013.

ALVES, M. R. *et al.* Socialização organizacional em uma unidade industrial de aves–uia-no oeste do Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 4, n. 8, p. 47-60, 2017.  
ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2012.

ANDRADE, Diego César Terra de. **Socialização organizacional em uma IFES Mineira em tempos de REUNI**. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015.

ARAÚJO, M. A. D. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Construindo**

**uma nova gestão pública.** Natal, RN: SEARH/RN, 2010. Coletânea de textos do 1º Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN.

ARAÚJO, L.C.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASCENSÃO, Carla Sofia Coelho. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector de pós-venda automóvel.** 2009. Tese de Doutorado.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** 4ªed. São Paulo-SP, Editora Atlas. 2015. 152 p.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BAUER, Talya N. *et al.* Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of applied psychology**, v. 92, n. 3, p. 707, 2007.

BORGES, L. de O.; ROS-GARCIA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones**, Madrid, v. 12, n. 2, p.173-195, 2001.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, SP: Cengage, 2015.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. B. - **Socialização Organizacional.** In: Zanelli, J. C. *et al.* (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p.331- 356, 2004.

BORGES, Livia de Oliveira *et al.* Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p.4-37, jul./ago. 2010.

BOTTI, S.H. de O.; REGO, S. **Preceptor, supervisor, tutor e mentor: quais são seus papéis?** Rev. bras. educ. med. [online]. 2008, vol.32, n.3, pp.363-373. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbem/v32n3/v32n3a11.pdf>. Acesso em: 04 de mai. de 2021.

BRASIL. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 abr. 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 47, n. 1, p. 5-42, jan./abr. 1996.

BRITO, M. J.; PEREIRA, V. G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 4, p. 138-165, 1996.

CAETANO, A.; VALA, J. **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. 3. Ed. RH Editores. 2007. 464 p.

CAIXEIRO, C. A. A cultura organizacional. **Revista Alentejo Educação**, v. 2, p. 23-30, 2011.

CAMÕES, M. R. S. O.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. Cadernos ENAP, Brasília, v. 37, Apresentação, p. 6-11, 2014.

CAMÕES, M. R. S. O., PANTOJA, M. J. O., & BERGUE, S. T. O. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2010. 346 p.

CARDOZO, B. D. A. *et al.* A Cultura Organizacional nos Processos de Recrutamento, Seleção e Socialização em Redes Hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Desafio Online**, v. 7, n. 1, p. 141, 2019.

CARR, J. C. *et al.* Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. **Journal of Management**, v. 32, n. 3, p. 343-359, 2006.

CARVALHO, F. A. P.; MARQUES, A. L.; BRITO, M. J. Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 4, p. 145-158, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39923/socializacao-organizacional-como-um-fenomeno-humano-social--uma-contribuicao-ao-debate-/i/pt-br>. Acesso em: Jul de 2020.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; TOLEDO, I. D.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 264-275, set. 2010.

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização Organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 339-371, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v18n2/a03v18n2.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

CARVALHO, V. D. D., BORGES, L. D. O., VIKAN, A., & HJEMDAL, O. Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 15, n. 5, p. 815-833, 2011.

CARVALHO, V. D. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores**: um estudo transcultural. 2009. 272 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

CARVALHO, P. A. S. *et al.* Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 12. 2015, Resende/RJ. **Anais...** Resende/RJ, Associação Educacional Dom Bosco, 2015. p. 1 - 16.

CAVEDON, N. R. "De frente pro crime": cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no departamento de criminalística do instituto-geral de perícias do Rio Grande do Sul. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 38-65, 2010.

CHAO, G. T.; WALZ, P.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.

CHAO, G. T. *et al.* Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 5, p. 730-743, Oct. 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4º ed. Editora Manole. Rio de Janeiro. 2014. 512 p.

COELHO, E. A. D. **Docência no ensino superior**: dilemas e desafios do professor iniciante. 2009. 218 p. Dissertação de mestrado. Mestrado em educação. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2009.

COMIN, L. C.; PAULI, J.. The meaning of work, organizational socialization and work context: the perspective of migrant workers. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. SPE, 2018.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 5, p. 492-516, 2006.

CUNHA, Miguel Pina *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. Ed. Lisboa: Editora RH, 2007. 1038 p.

DALACOSTA, R.; COLTRE, S. M.; GERVASONI, F. P. A integração de novos colaboradores para a socialização organizacional: o caso do sistema Cresol Baser. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1401-1419, 2020. Disponível em:

<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/11037/9254>. Acesso em: 19 de Out de 2020.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-395, 2018.

DE AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

DE ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 104-125, 2015.

DE ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. R.; DE OLIVEIRA, Denis Renato. Inventário de Socialização Organizacional: (re) afirmando sua validade e consistência. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 3, 2015.

DE ANDRADE, D. C. T. *et al.* Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 10, n. 2, p. 239-250, 2012.

DENHARDT, R. B. e CATLAW, T.J. **Teorias da Administração Pública** - Tradução da 7ª edição norte-americana. 2. ed. – São Paulo, SP : Cengage Learning, 2017. 408 p.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service**. Ed. ampliada. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DE NEZ, E. Os dilemas da gestão de universidades *multicampi* no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.

DE LUCENA FERREIRA, M. R. *et al.* Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

DE LINHARES JACOBSEN, A. *et al.* Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 2, p. 129-157, 2012.

DE PAULA, A.P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. 201 p.

DE QUEIROZ, G. B.; PAIVA, L. E. B.; DE LIMA, T. C. B. Socialização organizacional na perspectiva de mulheres da polícia militar. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 148-165, 2019.

DELVAS, R. L. **A Importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta.** 194 p. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto, Porto, 2017.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Ed. Pearson Universidades, 2003. 344 p.

DIAS, G. M. R. S. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações.** 2014. 130 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2013. 544 p.

DÍAZ, R. A. G.; JIMÉNEZ, S. O.; FIGUEROA, R. C. Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. **Universidad & Empresa**, v. 18, n. 30, p. 13-31, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 358 p.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G.A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p.

ETKIN, J., e SCHVARSTEIN, L. **Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio.** Buenos Aires: Paidós, 2002.

FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.

FARIA, L. J. Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal” In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 433–452, 1976.

FELDMAN, D.C. The Multiple Socialization of Organization Members. In: *Academy of Management Review*, 6(2), p. 309-318, 1981.

FERLIE, E. *et al.* **A nova administração Pública em Ação. Brasília.** Editora da Universidade de Brasília: ENAP, 1999. 468 p.

FERNANDES, L. B. **Socialização, integração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers**. Elaboração de um Manual de Acolhimento. 2015. 97 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Algarve, Portugal: Universidade do Algarve, 2015.

FERREIRA, S. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações**. 2008. 131 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008.

FERREIRA, M. R. L. *et al.* Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

FINKELSTEIN, L. M.; KULAS, J. T.; DAGES, K. D. Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. **Journal of Business and Psychology**, v. 17, n. 4, p. 473-502, 2003.

FOGARTY, T. e DIRSMITH, M. Organizational Socialization as Instrument and Symbol: Na extended Institutional Theory Perspective. **Human Resource Development Quarterly**, 12(3), 47-266, 2001

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

GARAVAN, T. E MORLEY, M. "The Socialization of High-Potential Graduates into the organization-Initial Expectations, Experiences and Outcomes." In **Journal Managerial psychology**, 2(2), 118-137, 2009.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 1, p. 11-30, 2004.

GENARI, D.; IBRAHIM, C.V. D.; IBRAHIM, G. F. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Rio Grande do Sul. **HOLOS**, v. 5, p. 313-328, 2017.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: AMGH, 2006. 624 p.

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

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio./jun. 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004)>. Acesso em: 24 nov. 2020.

GONTIJO, M. C. L. **Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees**. 2005. 209

p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

GONTIJO, M. C. L.; MELO, M. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, Athens, v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000.

HAUETER, Jill; MACAN, Therese; WINTER, Joel. Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, p. 20-39, 2003.

HITT, M.A.; MILLER, C. C. e COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP (Brasil). Censo Escolar da Educação Superior 2018. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo&Itemid=30192)>. Acesso em: 29 mar. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS NACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2018. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <<http://inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 28 jan. 2020.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. 574 p.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. **Academy of Management journal**, v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2011. 521 p.

LISBONA, A.; MORALES, J. F.; PALACÍ, F. J. Engagement as a consequence of organizational socialization. **International Journal of Psychology & Psychological Therapy**, v. 9, n. 1, p. 89-100, 2009.

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative science quarterly**, p. 226-251, 1980.



- MAJOR, D. A.; KOZLOWSKI, S. W. J. Newcomer information seeking: individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 5, n. 1, p. 16-28, 1997.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002. 336 p.
- MARTINHO, D. M. M. **Acolhimento, Integração e Socialização**. Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. 2015. p.131 Dissertação (Mestre em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Algarve, Algarve/Portugal, 2015.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 491 p.
- MINAYO, M. C. S. E SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.
- MORGADO, A. P.; PLIOPAS, A. L. Desenvolvendo profissionais para o futuro. In: **FGV-executivo**, v. 17, n. 4, julho-agosto, 2018.
- MORRISON, E. W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 2, p. 173-183, 1993a.
- MORRISON, E. W. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 557-589, 1993b.
- MOSQUERA, P. **Integração e acolhimento**. Em C. António, & V. Jorge, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e práticas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH, 2002.
- MOSQUERA, P. **Integração e acolhimento**. *Gestão de Recursos Humanos—Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH, 2007.
- NEVES, C. E. B. **Ensino superior no Brasil: Expansão, diversificação e inclusão**. Congresso da LASA. São Francisco (EUA), 23 a 26 de maio de 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Pública - Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo. Atlas, 2014. 319 p.
- OLIVEIRA, S. D. C. *et al.* A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.
- OSTROFF, C., KOZLOWSKI, S. W. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. **Personnel Psychology**, 45(4), 849–874, 1992.
- PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995–2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PASCALE, R. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **Califórnia Management Review**, v. 27, n. 2, winter, 1985.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública, limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro. FGV, 2005. p.201.

PEIXOTO, M. DO C. L. *et al.* Educação Superior no Brasil e a disputa pela concepção de qualidade no Sinaes. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 32, n. 3, p. 719, 2016.

PEREIRA, P. C. T. **A Socialização Organizacional: um processo no setor da indústria da madeira**. 2018. 68 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) - Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra - PT. 2018.

PEREZ F. C. e COBRA, M. H. N. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. 160 p.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

KING, R. *et al.* Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals. **Carrer Development International**, 10(1), 26-51, 2005.

RABELLO, G. C.; MACKE, J.; ZANELLA, W. Socialização organizacional de expatriados. 2019. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. v. 14, n. 1, p. 45-58. 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742442>. Acesso em: jul/2020.

REGINALDO, T.; DE SOUZA TARTARI, J.; JOSÉ LIRA, W. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 6-16, 2016.

REINERT, M. *et al.* Recrutamento e Seleção como parte do Processo de Socialização Organizacional: estudo de caso em uma ONG. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 9, n. 1, p. 27-40, 2012.

ROBBINS, S. P. e DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 416 p.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 660 p.

ROBBINS, S. P. **Lidere & Inspire - A verdade sobre a gestão de pessoas**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva. 2015. 280 p.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, p. 64–80, 2008.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 83-104, 2009.

SAKS, A. M. Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 7, p. 639-654, 1994.

SAKS, A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 2, p. 211-225, 1995.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 2, p. 234-279, 1997.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. **Journal of vocational behavior**, v. 70, n. 3, p. 413-446, 2007.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the Profession of Management. **Industrial Management Review**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 1988.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.

SCHVEIGER, Ana Paula; BINOTTO, Erlaine. Acolhimento de servidores e iniciação ao serviço público: análise do processo na Universidade Federal da Grande Dourados. In: I CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 2016, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: UTFPR-CT - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba, 2016.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**. The art and practice of learning organization. Double Day/Currency. 352 p. New York. 1990.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SILVA, V. M. DOS; *et al.* Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In: V SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, p. 1–13, 2008. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf). Acesso em: 14 Abr. de 2020.

SÓRIO, G. L. **Socialização Organizacional na UFSM**: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores. 2018. 215 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. 01 v. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M. de.; KOBAYAMA, A. R. C. E. Política de Gestão de Pessoas para as universidades federais. In: X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en La América del Sur. Balance y propectiva de la Educación Superior en el marco de Luiz Bicentários de América del Sur. Diciembre de 2010. Disponível em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD\\_documentos/coloquio10/201.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio10/201.pdf). Acesso em: dez/2020.

TAORMINA, R.J. Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

THOMAS, C. H.; LANKAU, M. J. Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 48, n. 3, p. 417-432, 2009.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 80-92, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEN, J. **People processing**: Strategies of organizational socialization. **Organizational dynamics**, v. 7, n. 1, p. 19-36, 1978.

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme *et al.* Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization. In: STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, Conn: JAI Press, 1979. Vol. 1, p. 209-64.

VENTURINI, J. C. *et al.* Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 31–53, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM. **Institucional**. Santa Maria, 2013. <Disponível em: <https://www.ufsm.br/institucional/>> Acesso em 10 de setembro de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM. **Portal UFSM em Números**. Santa Maria, 2017a. Disponível em:

<<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 030/2013**. Regulamenta o Concurso Público para ingresso no do Magistério Superior da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com alterações da Resolução nº 009/2016. Santa Maria, 2013. Disponível em: <[http://progep.ufsm.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_030-2013\\_nova.pdf](http://progep.ufsm.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_030-2013_nova.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026). Santa Maria, 2016a. Disponível em: <<http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00-DocmentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 025/2016**. Regulamenta o Concurso Público para ingresso no Quadro do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da Universidade Federal de Santa Maria, de acordo com a legislação vigente e dá outras providências. Santa Maria, 2016b. Disponível em: <[https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/wp-content/uploads/sites/341/2018/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_25-2016\\_-\\_Concurso\\_EBTT-1.pdf](https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/wp-content/uploads/sites/341/2018/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25-2016_-_Concurso_EBTT-1.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2020.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.

WAGNER, J. A. HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WANBERG, C. R.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 3, p. 373-385, 2000.

WANOUS, J. P. **Organizational entry**: Recruitment, selection, and socialization of newcomers. MA: Addison-Wesley, 1992.

WELBOURNE, T. M.; BALKIN, D. B. e GOMEZ-MEJIA, L. R. Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined AgencyOrganizational Justice Interpretation, **Academy of Management Journal**, v 38, n. 3, pp. 881-899. 1995.

WARRICK, D. D.; MILLIMAN, J. F.; FERGUSON, J. M. Building high performance cultures. **Organizational Dynamics**, v. 1, i. 45, p. 64-70, 2016.

## APÊNDICA A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** Proposta de diretrizes de socialização institucional para servidores lotados fora da sede de uma IES.

**Pesquisadores responsável:** Prof. Dr. David Lorenzi Jr. e Graziela dos Santos Salvi

**Departamento/Instituição:** Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas/ UFSM

**Telefone e endereço postal completo:** (55) 3220-9313. Avenida Roraima, 1000, Prédio 74-C, Sala 4307, 97105-970 – SM – RS.

**Local da coleta de dados:** UFSM – Campus Cachoeira do Sul, UFSM – Campus Frederico Westphalen, UFSM – Campus Palmeira das Missões

Eu David Lorenzi Jr., responsável pela pesquisa “Proposta de diretrizes de socialização institucional para servidores lotados fora da sede de uma IES”, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende propor diretrizes de socialização para os servidores ingressantes lotados fora da sede da UFSM. Acredita-se que ela seja importante para auxiliar na adaptação do servidor ingressante ao papel a ser desempenhado na Instituição e, ainda, considerando o contexto de uma instituição pública federal, justifica-se pela previsão legal de programa de recepção/iniciação ao serviço público, tanto para os técnico-administrativos em educação, quanto para os docentes. Sua participação demandará apenas o preenchimento de algumas questões que serão apresentadas neste questionário.

Para participar da pesquisa será necessário dispor de, aproximadamente, 10 minutos de seu tempo. Os riscos decorrentes de sua participação são possível cansaço, constrangimento e/ou desconforto ao responder o questionário. Na ocorrência de algum problema relacionado com a pesquisa, a providência a ser tomada deverá ser parar de preencher o questionário imediatamente, podendo entrar em contato com o pesquisador responsável, caso necessite assistência.

A pesquisa trará benefícios para a UFSM e para seus servidores, com a implantação da proposta resultante do projeto, uma vez que irá auxiliar na adaptação e na preparação destes profissionais para o desempenho adequado de suas funções, contribuindo para a socialização e integração destes ao ambiente institucional. Além disso, trará benefícios indiretos, pois as informações que serão coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento na área de Gestão de Pessoas, bem como para novas pesquisas que serão desenvolvidas nessa temática.

Você tem a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de

dúvida, poderá entrar em contato pelo telefone (55) 981589522 ou, ainda, pelo e-mail: graziela.salvi@ufsm.br, ou entrar em contato com o Conselho de Ética<sup>1</sup> em Pesquisa pelo telefone (55) 3220-9362.

A participação nesta pesquisa é facultativa, não havendo nenhuma forma de compensação financeira e nem custos para o participante. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas apenas em eventos ou publicações, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados da pesquisa em arquivo (físico ou digital) ficarão sob a guarda do pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pela pesquisadora. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

### AUTORIZAÇÃO

Eu, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo ao assinalar a opção “Concordo com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)”, que está presente no questionário.

---

Assinatura

---

Prof. David Lorenzi Jr.

---

<sup>1</sup> Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM: Av. Roraima, 1000 - 97105-900 - Santa Maria - RS - 2º andar do prédio da Reitoria. Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com.

## APÊNDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** Proposta de diretrizes de socialização institucional para servidores lotados fora da sede de uma IES

**Pesquisador responsável:** David Lorenzi Jr.

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria

**Telefone para contato:** (55) 981589522

**Local da coleta de dados:** UFSM-Cachoeira do Sul, UFSM-Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionários nos Campus de Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, no período de Agosto e Setembro.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74-C, Departamento do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, sala 4307, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de David Lorenzi Jr. Após este período os dados serão destruídos.

Santa Maria,.....de .....de 2020.

.....  
Assinatura do pesquisador responsável



## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

### A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NOS *CAMPI* DA UFSM: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Prezado(a),

Solicitamos sua colaboração no preenchimento deste questionário, o qual visa mensurar a percepção dos servidores ingressantes na UFSM acerca do processo de socialização organizacional. Esta pesquisa integra os estudos de mestrado em Gestão de Organizações Públicas da acadêmica Graziela dos Santos Salvi, sob orientação da Prof. Dr. David Lorenzi Jr. Seus resultados fornecerão subsídios para a elaboração de diretrizes de socialização para os novos servidores, lotados fora da sede da Universidade Federal de Santa Maria.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias através do e-mail [graziela.salvi@ufsm.br](mailto:graziela.salvi@ufsm.br)

( ) **Concordo com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

#### **Informações sobre o ingresso na UFSM**

Analise as afirmações a seguir, marcando o seu nível de concordância: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não discordo, nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente.

**1. Quando ingressei na UFSM sede, foi realizada uma programação de acolhimento (recepção) para novos servidores, com apresentação de informações sobre a instituição.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**2. Na solenidade de posse, recebi informações relacionadas a aspectos culturais (missão, valores, normas, práticas, padrões, etc.) da UFSM.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**3. Após entrar em exercício, no local de trabalho, recebi informações que supriram minhas necessidades e expectativas em relação ao meu novo ambiente de trabalho.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**4. As informações recebidas durante a posse e/ou após o início do exercício foram suficientes para conhecer a UFSM como um todo.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

## **Informações transmitidas durante o acolhimento na UFSM fora de sede.**

### **5. Quais informações lhe foram repassadas ao ingressar na UFSM – Campus Cacheira do Sul / Campus Frederico Westphalen e Palmeira das Missões?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Não recebi nenhuma informação.
- Informações sobre a Rede Federal de Ensino Superior.
- História do Campus fora de sede que entrei em exercício.
- Missão, visão e valores da UFSM.
- Estrutura interna do Campus fora de sede que entrei em exercício (Organograma).
- Cursos oferecidos pelo Campus fora de sede que entrei em exercício
- Regimento Geral
- Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão).
- Atribuições do seu cargo.
- Equipe de trabalho do Campus fora de sede que entrei em exercício.
- Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).
- Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).
- Jornada de trabalho.
- Controle de frequência.
- Plano de seguridade social
- Outro: \_\_\_\_\_

### **6. Quais informações você considera como importantes para o acolhimento de novos servidores e que não lhe foram repassadas ao ingressar no *campi* da UFSM?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Informações sobre a Rede Federal de Ensino Superior
- História do Campus fora de sede que entrei em exercício.
- Missão, visão e valores da UFSM
- Estrutura do Campus fora de sede que entrei em exercício (Organograma).
- Cursos oferecidos pelo Campus fora de sede que entrei em exercício.
- Rol de gestores do Campus fora de sede que entrei em exercício (Chefias, Coordenadores, Diretores).
- Regimento Geral
- Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão).
- Atribuições do seu cargo.
- Equipe de trabalho.
- Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).
- Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).
- Jornada de trabalho.
- Controle de frequência.
- Plano de seguridade social
- Outro: \_\_\_\_\_

## **Análise das estratégias de socialização**

Classifique as estratégias de socialização, de acordo com a importância: 1- nenhuma importância; 2-pouco importante; 3-indiferente; 4-importante; 5-extremamente importante.

**7. Apresentação de informações sobre a UFSM fora de sede em um encontro presencial.**

*Marcar apenas uma oval.*

Nenhuma importância ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Extremamente importante  
1 2 3 4 5

**8. Entrega de uma Cartilha/Manual de Acolhimento com informações sobre a UFSM fora de sede.**

*Marcar apenas uma oval.*

Nenhuma importância ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Extremamente importante  
1 2 3 4 5

**9. Oferta de um curso de capacitação sobre os campus fora de sede da UFSM e o serviço público em geral.**

Nenhuma importância ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Extremamente importante  
1 2 3 4 5

**Aprendizado e integração na UFSM.**

Analise as afirmações a seguir, marcando o seu nível de concordância: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-não discordo, nem concordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente.

**10. Conheço a missão, a visão e os valores da UFSM.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**11. Conheço a história e a estrutura da UFSM, Campus fora de sede.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**12. Conheço as normas que regulamentam a carreira e o cargo que ocupo.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**13. Conheço as rotinas e os padrões das atividades que desempenho.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Concordo Totalmente  
1 2 3 4 5

**14. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente    ( )    ( )    ( )    ( )    ( )    Concordo Totalmente  
   1    2    3    4    5

**15. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente    ( )    ( )    ( )    ( )    ( )    Concordo Totalmente  
   1    2    3    4    5

**Perfil do(a) entrevistado(a)**

**18. Sexo:**

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino

**19. Idade:**

\_\_\_\_\_

**20. Nível de escolaridade:**

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Alfabetizado
- ( ) Ensino fundamental
- ( ) Ensino médio
- ( ) Ensino superior
- ( ) Pós-graduação lato senso (especialização, MBA, etc.)
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado
- ( ) Pós-doutorado

**21. Qual sua unidade de lotação atual?**

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Campus Cachoeira do Sul
- ( ) Campus Frederico Westphalen
- ( ) Campus Palmeira das Missões

**22. Qual a carreira do seu cargo atual?**

*Marcar apenas uma oval.*

- ( ) Magistério do Ensino Superior
- ( ) Técnico-administrativo em Educação

**23. Qual a data de início de exercício no seu cargo atual?**

*Exemplo: 15/12/2016*

---

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista com os gestores dos *campi* fora de sede

1. Como se dá o processo de acolhimento/socialização de novos servidores na UFSM (Cachoeira, Frederico ou Palmeira)? Como é realizado a socialização?
2. Como você avalia o processo compartilhamento de informações nos *campi* fora de sede da UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional? Destaque os pontos fortes e/ou fracos com relação a este aspecto.
3. É fornecido ao servidor ingressante uma cartilha ou um manual de acolhimento ou outro tipo de material impresso que tenha como objetivo facilitar o processo de socialização? Se sim, quais informações estão contidas no(s) documento(s)?
4. [Caso não possua um programa estruturado de socialização no *campi* fora de sede] Quais informações e atividades vocês consideram que seriam essenciais em um programa de socialização voltado para os *campi* fora de sede?
5. Deixe registradas outras informações que considerar importantes acerca do processo de acolhimento, integração e socialização de novos servidores da UFSM fora de sede.

**APÊNDICE E - PROPOSTAS DE MELHORIAS NA SOCIALIZAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NOS CAMPI DA UFSM**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PRÓ-REITORIA  
DE GESTÃO DE PESSOAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

**Propostas de Melhorias na Socialização Organizacional dos Novos  
Servidores Lotados nos Campi da Universidade Federal de Santa Maria**

**2021**

Prezado Gestores,

A chegada de um novo servidor à Universidade é importante para a construção de uma instituição ainda melhor. Esperamos que esta novo proposta de socialização possa proporcionar um novo horizonte de desenvolvimento pessoal e profissional ao servidor ingressante na UFSM fora de sede.

Oportunamente, enfatizamos que, para uma instituição federal de ensino superior atingir seus objetivos, necessita de profissionais qualificados e comprometidos com o princípio maior de servir à sociedade nas atividades de ensino pesquisa e extensão, permitindo o cumprimento da missão da universidade pública.

Considerando o exposto, apresenta-se as presentes melhorias, que é fruto da Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM, intitulada “Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores”, desenvolvida pela servidora Graziela dos Santos Salvi, sob orientação do Prof. Dr. David Lorenzi Jr.

As melhorias de socialização organizacional nos campi servirão como um instrumento de apoio ao processo de acolhimento de novos (as) servidores (as). Estamos à disposição para atendê-lo(a) e auxiliá-lo(a) no que for necessário.

Um forte abraço,

Graziela dos Santos Salvi.



## Sumário

- I. Apresentação da Missão, Visão e Valores
- II. Histórico
- III. Diretrizes Institucionais
- IV. Passos da Iniciação ao Serviço Público nos *campi* UFSM
- V. Avaliação das propostas de melhorias para os novos servidores da UFSM, lotados nos *campi*

## **I. APRESENTAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES**

### **Missão**

Produzir e difundir conhecimento, contribuir para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, comprometido com a formação de recursos humanos e da sociedade.

### **Visão**

Ser reconhecida como uma unidade de excelência da UFSM em Engenharia e em Arquitetura e Urbanismo, com foco na geração e difusão do conhecimento visando o uso de energias alternativas, sustentabilidade e meio ambiente.

### **Valores**

Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores:

- Liberdade;
- Democracia;
- Ética;
- Justiça;
- Respeito à identidade e à diversidade;
- Compromisso social;
- Inovação;
- Sustentabilidade;
- Consciência Ambiental; e
- Responsabilidade.

## II. HISTÓRICO

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), idealizada e fundada pelo Professor José Mariano da Rocha Filho, é a primeira instituição de ensino superior criada no interior do Brasil. Oficializada em 14 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.834-C, e instalada solenemente em 18 de março de 1961, construiu, ao longo de seus mais de 50 anos, credibilidade e tradição.

O ideal de interiorização do ensino superior sempre esteve presente na instituição. Desde seus primeiros anos, a UFSM, que hoje ocupa a 12ª posição no ranking das melhores universidades do Brasil (Estudo realizado pela CWUR – Center for World University Rankings, em 2014), sempre incentivou o crescimento de outras regiões, instalando polos com cursos de graduação fora da sede da Universidade. Desde sua criação até o ano de 2019, a UFSM estabeleceu *campi* em três Municípios do Rio Grande do Sul, os Municípios são: Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Em 13 de janeiro de 2005 foi realizada uma Audiência Pública que confirmou a instalação de uma extensão da UFSM em Palmeira das Missões e Frederico Westphalen. Após 2 anos, em julho de 2007 ocorreu a inauguração oficial da CESNORS, nome dado às duas extensões da UFSM na região Norte do Rio Grande do Sul. Em Frederico Westphalen, inauguraram os cursos de Agronomia, Engenharia Ambiental e Jornalismo, enquanto Palmeira das Missões inaugurou os cursos de Enfermagem, Administração e Zootecnia. Já no início de 2016, ocorreu a separação estrutural das unidades (UFSM, 2019).

Em 2011, com o desejo da população de Cachoeira do Sul de possuir uma Universidade pública, foi criada a Comissão Comunitária Pró-Implantação do Campus da UFSM para Cachoeira do Sul (instituída pelo Decreto nº 057/2011). Ela foi responsável pelo movimento conhecido como “Vem, UFSM”, que organizou uma manifestação de mais de 3 mil pessoas apoiando a implementação da Instituição na cidade. Ainda no mesmo ano, a presidente da República Dilma Rousseff anunciou a criação do Campus da UFSM em Cachoeira do Sul (UFSM-CS), por meio do programa Reuni (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais). Em 19 de dezembro de 2013, pela Resolução nº038/2013 do Conselho Superior da instituição – CONSU, o Campus UFSM-CS foi oficializado (UFSM, 2019).

Atualmente o Campus de Frederico Westphalen conta com 1.136 alunos matriculados, divididos em seis cursos de graduação (bacharelado): Agronomia; Engenharia Ambiental e Sanitária; Engenharia Florestal; Jornalismo, Relações Públicas e Sistemas de Informação; dois cursos de graduação (licenciatura): Computação e Educação Indígena; além de dois cursos de

Pós-Graduação: Pós-Graduação em Agronomia - Agricultura e Ambiente e Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental.

A estrutura do Campus de Frederico Westphalen, que conta atualmente com 142 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção e cinco Departamentos: Departamento de Ciências Agrônômicas e Ambientais; Departamento de Ciências da Comunicação; Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental; Departamento de Engenharia Florestal e Departamento de Tecnologia da Informação. Além disso possui órgãos de apoio.

O Campus de Palmeira das Missões conta com 1.126 alunos matriculados, divididos em seis cursos de graduação (bacharelado): Administração Diurno; Administração Noturno; Ciências Econômicas; Enfermagem; Nutrição e Zootecnia; um curso de graduação (licenciatura): Ciências Biológicas; além de um curso de Pós-Graduação: Pós-Graduação em Agronegócio.

A estrutura do Campus de Palmeira das Missões, que conta atualmente com 131 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção, Secretarias, Setor Financeiro e cinco Departamentos: Departamento de Administração, Departamento de Alimentos e Nutrição, Departamento de Ciências da Saúde, Departamento de Ciências Econômicas e Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas. Além disso possui órgãos de apoio.

O Campus de Cachoeira do Sul conta com 1.057 alunos matriculados, divididos em cinco cursos de graduação (bacharelado): Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Agrícola, Engenharia de Transportes e Logística, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica.

A estrutura do Campus de Cachoeira do Sul, que conta atualmente com 137 servidores ativos, é dividida da seguinte maneira: Direção e Coordenadorias: Coordenadoria Administrativa; Coordenadoria Acadêmica e Coordenadoria de Pesquisa e Extensão. Além disso possui órgãos de apoio.

A maior distância entre os Municípios onde ficam localizados os *campi* da UFSM chega perto dos 300,0 quilômetros. O município de Cachoeira do Sul totaliza 123 km distante da sede em Santa Maria, Palmeira das Missões 222 km e Frederico Westphalen 288 km, o que demonstra a ampla abrangência geográfica da instituição.

### **III. DIRETRIZES INSTITUCIONAIS**

#### **ESTATUTO E REGIMENTO GERAL**

Criado em 1996, o Estatuto e o Regimento Interno contêm as normas que regem o funcionamento da UFSM, bem como os direitos e as obrigações de seus integrantes.

Disponível para leitura em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/2018/08/Estatuto-da-UFSM.pdf>  
<https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=12579396>

#### **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

No PDI, são definidas a missão e as estratégias para alcançar as metas e os objetivos da Universidade. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade.

Disponível para leitura em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2018/12/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>

#### **PLANO DE GESTÃO**

O Plano de Gestão é um documento que expressa o planejamento da Universidade para um período de quatro anos de forma alinhada ao PDI. Fazem parte do plano um conjunto de 68 objetivos estratégicos, distribuídos entre os sete desafios institucionais previstos no PDI 2016-2026.

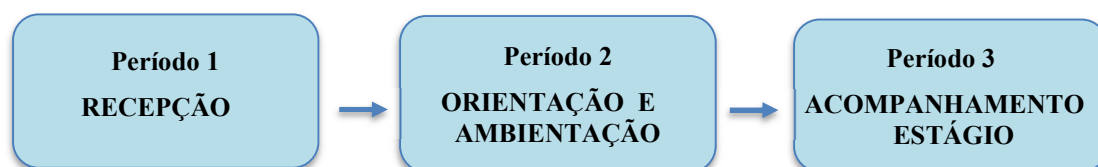
Disponível para leitura em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/361/2018/07/pg-2018-2021.pdf>

#### IV. PASSOS DA INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO NOS *CAMPI* UFSM

O Programa de iniciação ao serviço público nos *campi* UFSM, tem o objetivo de acolher, socializar e desenvolver os novos servidores na instituição fora da sede. As ações estratégicas que compõem esses passos abordam a história da Universidade e sua atual estrutura e funcionamento, a cultura organizacional e as relações de trabalho, bem como questões relativas ao estágio probatório e à estabilidade na carreira.

Assim, o processo de socialização organizacional nos *campi* da UFSM, terá duração de três anos e será estruturado por períodos, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1: Programa de Socialização nos *campi* da UFSM.



O período 1 é o primeiro contato da UFSM com o servidor. A UFSM envia um e-mail ao novo servidor informando sua nomeação e solicitando sua apresentação em até 30 dias. Nesse período, o recém-ingressante juntará a relação dos documentos admissionais, e se apresentará para a posse. No dia da posse, ele passará por dois momentos: 1) Bem-vindo à UFSM e 2) Tour pela UFSM.

O período 2 tem início a partir da entrada em exercício do servidor ingressante no campus descentralizado da sede. Esse período vai durar 1 semana e tem como objetivo, acompanhar e orientar o servidor recém-admitido em sua atitude, postura ética, conhecimento e habilidade e está estruturado em 4 etapas, como mostra o Quadro 01 a seguir.

Quadro 01 – Etapas da socialização organizacional nos *campi* da UFSM.

ETAPAS	DURAÇÃO
Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM	4h
Atuação do Servidor	4h
Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação	3 dias
Aculturação Institucional	10 dias

O período 3, correspondente ao último período do programa de socialização fora de sede, e será o Acompanhamento de Estágio. O período tem início a partir da entrada do servidor até a conclusão do seu estágio probatório (3 anos). É a etapa em que o servidor inicia a sua atuação de forma autônoma, aprimorando os conhecimentos e práticas específicas da sua área de atuação, com intervenções do orientador, esporadicamente, quando solicitado pelo servidor ou quando detectada a necessidade pelo orientador. A seguir, explicaremos cada período de maneira mais detalhada.

### **Período I: Recepção (Socialização antecipatória)**

#### **1. Bem-vindo à UFSM**

Considerando que a posse em um cargo público é um momento marcante na vida profissional do servidor, as ações de socialização, realizadas no dia de sua posse, podem contribuir para que ele se sinta bem recebido e valorizado pela instituição. Esse primeiro contato do recém-ingressante com a Instituição deve ser marcado por ações formais e informativas. Recomenda-se assim: 1) Orientações gerais ao novo servidor, orientando sobre os aspectos gerais da carreira. 2) Encontro com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e/ou pelo Reitor, conforme disponibilidade de agenda, para assinatura do termo de posse. Nesta ocasião, os dirigentes da Instituição desejam as boas-vindas ao servidor ingressante. 3) Entrega do Guia do Servidor impresso, contendo informações sobre a UFSM e também aspectos relacionados à vida funcional do servidor. Pois, conforme evidenciado pelos participantes desta pesquisa, as informações acerca da vida funcional, entregues na forma de uma cartilha ou manual, foram citadas com alto grau de importância para que os novos servidores possam iniciar o desempenho de sua função. 4) Propõe-se a criação de um curso introdutório a vida funcional, afim de contribuir para o processo de adaptação dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes recém-admitidos na UFSM, mediante o repasse de informações gerais sobre o serviço público e a UFSM, que possibilitem lidar com os desafios inerentes ao novo ambiente de trabalho.

## Quadro 02 – Proposta de Iniciação ao Ambiente Institucional – UFSM.

<b>Modalidade:</b> A distância
<b>Campus:</b> <i>Multicampi</i>
<b>Carga Horária:</b> 20h
<b>Público-Alvo:</b> Prioridade para os servidores ingressantes, sendo estendido a todos os demais servidores docentes e técnico-administrativos em educação, conforme a disponibilidade de vagas.
<b>Objetivos:</b> Aprofundar o conhecimento dos TAES e docentes sobre a instituição e sua estrutura. Integrar os servidores recém-admitidos à Universidade.
<b>Principais Tópicos e Subtópicos:</b>
Abertura. História e Trajetórias da UFSM. - História; Missão, Visão e Valores da UFSM - Legislação Específica que rege o Funcionamento da UFSM. - Estrutura e Organização da UFSM. - Direitos e Deveres do Servidor Público Federal. - Estrutura e Organização dos <i>Campi</i> . - Estágio Probatório. - Movimentação de Pessoal. - Plano de Carreira e Política de Desenvolvimento de Pessoal. - Capacitação na UFSM. - Atenção à Saúde do Servidor. - Pagamento. - Benefícios e Licenças. - Aspectos Relacionados à Aposentadoria, Pensões e Exonerações. – Órgãos de supervisão da carreira e de representação sindical.
<b>Metodologia:</b> Aulas expositivas dialogadas, com a utilização de recursos audiovisuais.

- As modernas tecnologias proporcionam a transmissão e gravação de cursos, aulas, palestras e eventos, a fim de serem disponibilizados para consultas em ambientes virtuais. Além de otimizar gastos, isso possibilita que todos tenham acesso às capacitações, não necessitando de deslocamentos. Nesse sentido, reforça-se a ideia do ambiente tecnológico (considerando que a Universidade possui estrutura para tal - CPD, Multiweb, entre outros) com opções de capacitação intuitivas, interativas e que despertem, no servidor, o desejo do autodesenvolvimento contínuo.

### 2. Tour pela UFSM

Ainda na etapa da socialização antecipatória, que deve ocorrer na UFSM sede, propõe-se a realização de um Tour pela UFSM. Apresentar a Reitoria da UFSM, compartilhando com os novos servidores como funciona cada unidade administrativa. Essa estratégia procura suprir



a lacuna encontrada na questão sobre a “identificação dos trâmites burocráticos da UFSM, para o desempenho de suas atividades”, onde 29,03% discordaram da afirmativa e 32,26% não discordou e nem concordou. Também é considerável que o item “informações sobre a equipe de trabalho (80,65%)” apareceu com grande índice de aprovação, em relação as informações que os servidores consideram como importante.

- Uma alternativa para essa estratégia, seria a disponibilização de um tour virtual para os servidores recém-ingressantes. Fazer um tour virtual pode ser uma opção para a falta de pessoas disponíveis para levar o servidor ingressante para conhecer a Reitoria, e também para não distrair as pessoas que trabalham nesse local. Com o apoio do CPD, poderia ser disponibilizado um aplicativo para celular, com as gravações a respeito de cada setor da Reitoria, a distribuição de recursos ao longo do campus, os prédios principais e até os monumentos que existem dentro da Universidade, além de um áudio tour descrevendo os lugares por onde passará.

## **Período II: Orientação e Ambientação (Encontro)**

### **1. Acolhimento no *campi* da UFSM**

Os entrevistados elencaram que existe uma falta de clareza sobre as atribuições e responsabilidades das suas funções, bem como, sem saber nem mesmo quais são os departamentos e funções (estrutura) da UFSM fora de sede. Assim, considera-se importante apontar a possibilidade de implementação de um mentor, sendo que este deve realizar o acompanhamento do desenvolvimento inicial das atividades do novo servidor, auxiliando-o com recursos, informações, apoio e ferramentas necessárias para que o profissional tenha condições de exercer suas atribuições com segurança e responsabilidade.

Nesse sentido, a gestão deve designar um mentor responsável para das as boas-vindas e orientar o novo servidor no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. O mentor pode ser um trabalhador experiente ou o Secretário(a) do Campus (Direção), que para assumir essa função deve conhecer as atividades que o novo servidor precisará desenvolver. Além disso, preconiza-se que o mentor poderá favorecer a integração do novo servidor com a organização, fato que promoverá a maior familiaridade deste com os costumes e hábitos da instituição, a melhoria das relações e o desenvolvimento de laços mais fortes com os colegas de trabalho.

Diante destes dados, optou-se por determinar o primeiro dia do processo de socialização para que haja a apresentação geral do campus fora de sede da UFSM, objetiva ainda contextualizar o recém-ingressante sobre a visão, missão, e valores da UFSM e orientações sobre o programa de socialização do campus fora de sede. Para tal objetivo, dividiu-se o primeiro dia da seguinte maneira:

1. Boas vindas do Diretor do Campus;
2. Apresentação do Campus fora de sede: planejamento estratégico, objetivos, missão, visão, contexto na cidade onde fica o campus;
3. Entrega da cartilha digital (impressa), abordando a história do campus fora de sede da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do campus e uma lista de ramais essenciais.
4. Apresentação do programa de socialização que o servidor fará parte;
5. Apresentação dos locais úteis no Campus: prédios, banheiros, lanchonete, restaurante universitário, bancos, segurança, portaria...
6. Dicas úteis aos novos servidores.

- Como forma de esclarecer o que se espera de cada função e minimizar a perda de informação causada, principalmente, pelas aposentadorias, remoções e trocas de gestão, sugere-se criar um espaço de compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências, pode ser dentro da própria intranet dos *campi*, e incentivar a elaboração de cartilhas/manuais pelos servidores que já desempenham as funções, com vistas a facilitar a adaptação, por exemplo, de um novo profissional que é alocado no setor. Assim o mentor designado para auxiliar o novo servidor, já pode enviar (em meio digital) esse manual, contendo as principais atribuições desse servidor, como forma de orientá-lo.

## **2. Atuação do Servidor**

É de extrema importância quando o servidor chega a um novo local de trabalho, aprender o básico sobre o serviço do local, bem como os direitos e deveres de cada Servidor. Nas entrevistas realizada, alguns servidores listaram a falta de compreensão sobre o serviço público. Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades. Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a

Organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.

Deve existir uma preocupação por parte dos *campi* na transmissão da ideologia institucional em seu processo de socialização, o qual vai influenciar na estabilidade, lealdade, comprometimento e produtividade dos recém-ingressantes para com a organização (Motta, 1993). No segundo dia de socialização, o mentor deve suprir as dúvidas que existam em relação ao trabalho no Campus, propõe-se assim:

1. Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;
2. Apresentação dos benefícios;
3. Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;
4. Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, ponto eletrônico, utilização de crachá, portal do Servidor;
5. Apresentação dos diversos Departamentos/Setores e suas respectivas funções junto à UFSM;
6. Apresentação dos Servidores por Setores.

#### 4. **Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação**

Do terceiro dia até o quinto dia útil do servidor recém-ingressante, o mentor em conjunto com outros setores da UFSM, deve apresentar as funcionalidades dos Sistemas de Informações, com o objetivo de facilitar o uso dessas ferramentas de gestão interna que integram as áreas acadêmicas e administrativas da UFSM. Apresentação dos seguintes sistemas institucionais da UFSM: Ambiente Moodle para Professores; SIE Acadêmico; SIE Administrativo, Portal de Projetos, Portal do Professor, Portal de RH, Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE); Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. (Obs.: Adequar de acordo com o cargo, se TAE ou Docente). O conecte-se é uma forma de aprendizagem por meio das experiências e simulações de rotinas, processos, sistemas e aplicativos UFSM e permite que o servidor agregue, inicialmente, conhecimentos, habilidades e atitudes em relação à área que irá atuar.

- Tomando nota para o que diz Dias (2013) que a socialização é mais eficaz quando o contexto organizacional encoraja as relações entre os indivíduos, para essa estratégia propõe-se que os setores auxiliem o mentor no treinamento dos Sistemas de Informação. Assim, por exemplo, para a apresentação do Portal de Projetos, esse pode ser feito pelo Chefe do Gabinete de Projetos

do Campus. Para o SIE administrativo, esse pode ser feito pelo Coordenador Administrativo. Para o SIE acadêmico, o Coordenador Acadêmico ou o Chefe de Departamento. Para o SCDP, a Secretaria do Campus. E assim por diante. Isso vai de encontro com o que diz Ostroff e Kozlowski (1992) que os recém-chegados dependem primariamente da observação de supervisores e colegas de trabalho para adquirir informações e com isso há maior probabilidade de alcançar resultados positivos de atitude, como satisfação, comprometimento e sentimentos de adaptação.

- Salienta-se também, que os tópicos definidos para o treinamento se referem a proposições, podendo ser adaptados pelo mentor, conforme as necessidades observadas.

## 5. **Aculturação Institucional**

Conforme constatado nas entrevistas, o conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado, é passado pelos colegas que já estão no setor. Diante do contexto da Universidade, a qual possui Setores que trabalham com as mais diversas matérias, entende-se ser esta a melhor forma para passagem de conhecimento junto às áreas específicas.

Assim, a fase de Aculturação Institucional inicia-se após a etapa “Conecte-se”, a partir da segunda semana do servidor ingressante. É a fase em que o servidor se apresenta ao setor que irá ingressar, inicia o seu processo de integração com a equipe de trabalho, e a vivência das diversas atividades da unidade, com acompanhamento direto do orientador.

O objetivo é promover um espaço de integração para os servidores ingressantes, oportunizando um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional. O ato de socializar uma pessoa é considerado uma formalidade de passagem, e tem como objetivo marcar a passagem, a transferência de uma cultura para a outra, colaborar para a demarcação de lugares hierárquicos, divulgar as regras do grupo e enfatizar mudanças na identidade dos novos membros (RIVIÈRE, 1996). Propõe-se as seguintes atividades:

1. Café da manhã com as chefias do campus descentralizado e os servidores do setor o qual o recém-ingressante vai fazer parte. A ação visa realizar a apresentação formal do novo funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar. O objetivo é promover um espaço de integração para os servidores ingressantes, oportunizando um ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional.

2. Visita guiada aos prédios do *Campi* da UFSM, compartilhando com os novos servidores a história da Universidade impressa em sua arquitetura. Tem como objetivo oportunizar informações sobre a Instituição fora de sede, sua estrutura e funcionamento universitário, ou seja, apresentar como a Universidade está estruturada (organograma), seus diversos órgãos e unidades, seus objetivos, serviços, programas e projetos (em andamento e futuros).
3. Apresentação dos servidores dos *campi* por setor. Apresentar os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar. Deixar claro quais são as atribuições de cada setor e dos colegas de trabalho.

### **Período III: Acompanhamento de Estágio**

#### **1. Acompanhamento de Estágio**

Na terceira fase, o orientador deve acompanhar o recém-ingressante durante todo seu estágio probatório, promovendo as relações desse servidor no ambiente de trabalho e estimulando a evolução da cultura e dos processos organizacionais da instituição, contribuindo para o desenvolvimento profissional desse servidor até atingir a estabilidade.

O objetivo é estabelecer um ambiente de trabalho que estimule e desenvolva o autoconhecimento e a conscientização encorajando os recém-ingressantes a manterem um estilo de vida saudável, aumentando o seu bem-estar e respeitando seus interesses. Dessa forma, a utilização da prática de socialização organizacional proporciona a formação do perfil idealizado pela organização de seus funcionários. Ou seja, a indução do perfil desejado, resulta no processo de "constituição do sujeito organizacional", ajustado aos parâmetros da cultura da empresa (Gontijo, 2005). Propõe-se como atividades de acompanhamento:

1. Encontro trimestral entre mentor e servidor. O mentor deve manter um diálogo sobre o período de estágio probatório vivenciado pelo servidor em seu local de exercício, de modo a identificar como está ocorrendo a adaptação do servidor ao setor de trabalho.
2. Além disso, sugere-se que a área de gestão de pessoas realize um trabalho junto aos *campi*, organizando palestras mensais para o funcionário e sua família. Estes programas e projetos sociais também são uma forma transmitir a cultura da UFSM e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores.

Obs.: Estágio Probatório do Servidor Técnico-Administrativo e Docente: o estágio probatório dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e dos docentes, consiste no processo de avaliação do desempenho no cargo para o qual o servidor foi nomeado para provimento efetivo, observando-se os fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único (Figura 2). O estágio probatório compreende o período de 36 meses.

Link TAE: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/estagio-probatorio-tecnico-administrativo/>

Link docente: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/servicos/estagio-probatorio-docente/>

Figura 2: Fatores de desempenho profissional estabelecidos no Art. 20 do Regime Jurídico Único.



Com o intuito de haver a aceitação e coletivização de normas e valores organizacionais dos *campi* da UFSM, bem como o fato de haver nomeações esporádicas de servidores para esses *campi*, optou-se por elaborar um programa formal e individual de socialização em sua maior parte, havendo uma informalidade apenas quando o servidor for dirigido a sua atividade principal em determinado setor.

Além disso, optou-se por uma socialização em série e fixas, ou seja, através de papéis que treinam e encorajam o novo servidor, como programas de aprendizagem e de mentoring, ou seja, os novatos têm modelos de ação. O processo visará apoiar certas qualidades e qualificações do novo servidor como ingredientes necessários para o sucesso no cargo, ou seja, será por investidora.

Levantados alguns conceitos dos modelos de socialização organizacional, bem como, a avaliação dos resultados das entrevistas e dos questionários, chegou-se as propostas de melhorias de socialização organizacional para os campi da UFSM, conforme Tabela 1 a seguir, tendo como principais objetivos reduzir a ansiedade dos novos servidores, a falta de informações, economizar tempo, bem como desenvolver expectativas realísticas aos novos colegas.

Tabela 1: Propostas de melhorias na Socialização Organizacional dos Campi da UFSM.

<b>Período I: Recepção (Socialização antecipatória)</b>		
<b>Capacitação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>1. Bem-Vindo a UFSM. (4h) (Presencial)</b>	Instruções iniciais no dia da Posse (PROGEP). Iniciar pelas informações mais relevantes e mais imediatas, passando, posteriormente, para as políticas mais gerais da organização. Adotar um ritmo confortável para o novo funcionário.	1) Orientações gerais ao novo servidor, orientando sobre os aspectos da carreira. 2) Encontro com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e/ou pelo Reitor, para assinatura do termo de posse. Nesta ocasião, os dirigentes da Instituição desejam as boas-vindas ao servidor ingressante. 3) Entrega do Guia do Servidor impresso. 4) Vídeo introdutório a vida funcional.
<b>2. Tour pela UFSM. (4h) (Presencial)</b>	Realização de um Tour pela UFSM. Apresentar a Reitoria da UFSM. Compartilhar com os novos servidores como funciona cada unidade administrativa.	Estrutura organizacional; Unidades e suas funções (Pró-Reitorias, Ouvidoria, COPSIA, etc.); Serviços ofertados pela UFSM; Estatuto; Regimento; Comissões e suas funções (CONSU, CEPE, CPPD).
<b>Período II: Orientação e Ambientação (Encontro)</b>		
<b>Capacitação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conteúdo</b>
	Acolhimento no <i>campi</i> da UFSM. Designar um mentor responsável para das as boas-vindas e orientar o	1. Boas vindas do Diretor do Campus; 2. Apresentação do Campus fora de sede: planejamento estratégico, objetivos,

<p><b>1. Acolhimento nos campi da UFSM (4h) (Presencial)</b></p>	<p>novo servidor no ambiente de trabalho, tirando suas dúvidas e mantendo um contato próximo durante o período de iniciação. Essa pessoa pode ser um trabalhador experiente ou o Secretário(a) do Campus (Direção).</p>	<p>missão, visão, contexto na cidade onde fica o campus;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Entrega da cartilha digital (impressa), abordando a história do campus fora de sede da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do campus e uma lista de ramais essenciais.</li> <li>Apresentação do programa de socialização que o servidor fará parte;</li> <li>Apresentação dos locais úteis no Campus: prédios, banheiros, lanchonete, restaurante universitário, bancos, segurança, portaria...</li> <li>Dicas úteis aos novos servidores.</li> </ol>
<p><b>2. Atuação do Servidor (4h) (Presencial)</b></p>	<p>Conhecer as regras do novo local de trabalho nos primeiros dias facilitará o desenvolvimento das atividades. Além disso, para o novo servidor, é importante saber o que a Organização espera de seu trabalho, bem como a forma como ele será avaliado no decorrer do processo de estágio probatório.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Apresentação dos Direitos e Deveres do Servidor Público;</li> <li>Apresentação dos benefícios;</li> <li>Apresentação sobre o processo de Estágio Probatório;</li> <li>Comunicação quanto ao horário de trabalho, intervalos, ponto eletrônico, utilização de crachá, portal do Servidor;</li> <li>Apresentação dos diversos Departamentos/Setores e suas respectivas funções junto à UFSM;</li> <li>Apresentação dos Servidores por Setores.</li> </ol>
<p><b>3. Conecte-se: Treinamento nos Sistemas de Informação (3 dias) (Presencial)</b></p>	<p>Apresentar as funcionalidades dos Sistemas de Informações, com o objetivo de facilitar o uso dessas ferramentas de gestão interna que integram as áreas acadêmicas e administrativas da UFSM.</p>	<p>Apresentação dos Sistemas Institucionais da UFSM: Ambiente Moodle para Professores; SIE Acadêmico; SIE Administrativo, Portal de Projetos, etc; Processo Eletrônico Nacional (PEN-SIE); Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP.</p>
	<p>Promover um espaço de integração para o servidor ingressante, criar um</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Café da manhã com as chefias do <i>Campi</i>. Realizar a apresentação do novo</li> </ol>



<p><b>4. Aculturação Institucional (10 dias) (Presencial)</b></p>	<p>ambiente para reflexão sobre o ingresso na UFSM, as relações de trabalho e a cultura organizacional. Oportunizar informações sobre a Instituição e oferecer acolhimento ao novo servidor.</p>	<p>funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar.</p> <p>2. Visita guiada aos prédios do <i>Campi</i> da UFSM, compartilhando com os novos servidores a história da Universidade impressa em sua arquitetura.</p> <p>3. Apresentação dos servidores dos <i>campi</i> por setor. Apresentar os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar. Deixar claro quais são as atribuições de cada setor e dos colegas de trabalho.</p>
---	--	--

**Período III: Acompanhamento de Estágio (Mudança e Aquisição)**

Capacitação	Objetivo	Conteúdo
<p><b>1. Acompanhamento do Estágio probatório (36 meses) (Presencial)</b></p>	<p>Orientar sobre o período de estágio probatório, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo, considerando seu desenvolvimento profissional até atingir a estabilidade.</p>	<p>1. Encontro trimestral entre mentor e servidor. O mentor deve dialogar sobre o período de estágio probatório que será vivenciado pelo servidor em seu local de exercício, bem como refletir sobre as expectativas para o desempenho das atividades no cargo.</p> <p>2. Palestras mensais para o funcionário e sua família. Programas e projetos sociais como forma transmitir a cultura da UFSM e moldar, não só o funcionário, mas também a sua família de acordo com os seus valores.</p>

**V. AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA OS NOVOS SERVIDORES DA UFSM, LOTADOS NOS CAMPI**

Para mensurar os resultados das melhorias propostas, após 3 anos de sua implantação deverá ser realizada uma nova pesquisa, a fim de identificar se a percepção dos servidores ingressantes nos campi da Instituição, com relação ao processo de socialização organizacional, apresentou melhorias.