

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

Géssica Lovato Sório

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSM: PROPOSTA DE UM
PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS SERVIDORES**

Santa Maria, RS, Brasil
2018

Géssica Lovato Sório

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSM: PROPOSTA DE UM
PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS SERVIDORES**

Dissertação 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 título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS, Brasil
2018

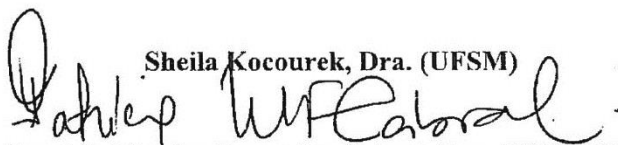
Géssica Lovato Sório

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSM: PROPOSTA DE UM
PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS SERVIDORES**

Dissertação 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 título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 16 de abril de 2018:

Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)


Patrícia Martins Fagundes Cabral, Dra. (UNISINOS)
(Participação por videoconferência)

Santa Maria, RS, Brasil
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo e, de uma maneira especial, agradeço:

- Aos meus pais, Mara e Geraldo Sório, e meus irmãos, Taís e Guilherme Sório, por todo amor, compreensão e carinho;

- À Equipe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento da UFSM pelo companheirismo e apoio nesta etapa. Em especial, à Ana Amélia Zwicker, Patrícia Pezzini e Mariana Baldissera pelas colaborações ao trabalho.

- À minha orientadora, Prof^a. Luciana Flores Battistella, por toda a dedicação e ensinamentos que possibilitaram a execução deste trabalho.

- Ao meu marido, Guilherme Heck, pelo incentivo, apoio e auxílio em todos os momentos.

- À Camila Barreto, minha grande amiga, pelo apoio, amizade e pela contribuição e sugestões ao trabalho.

- Aos colegas, professores e funcionários do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, por contribuírem para a conquista deste título.

- À Universidade Federal de Santa Maria, por me oportunizar uma qualificação gratuita e de qualidade.

- A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, e não estão nominalmente citados.

A todos estes, o meu muito obrigada!

RESUMO

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSM: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS SERVIDORES

AUTORA: Géssica Lovato Sório

ORIENTADORA: Profa. Dra. Luciana Flores Battistella

O estudo objetivou propor um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), de forma a auxiliar na adaptação e na preparação destes profissionais para o desempenho adequado de suas funções, contribuindo para a socialização e a integração ao ambiente institucional. Realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, compreendendo a aplicação de um questionário com os servidores ingressantes na UFSM, no período de 2014 a 2016, composto do Inventário de Socialização Organizacional (ISO), proposto por Borges *et al.* (2010), bem como de questões abertas, elaboradas de forma a complementar os resultados da pesquisa. Além disso, a pesquisa realizou a coleta e a análise de dados secundários, referentes ao perfil dos servidores ingressantes na Instituição, os resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação, assim como a análise documental das práticas de integração de novos servidores adotadas pela UFSM e outras Instituições Federais de Ensino. A análise do perfil dos servidores ingressantes no período de 2014 a 2016 demonstrou que a UFSM recebeu servidores em 57 diferentes cargos, lotados nos 4 *campi* da instituição. O ingresso ocorreu em todos os meses do ano, demonstrando a necessidade de um programa adequado a esta realidade. As demandas de capacitação, identificadas por meio dos resultados do LNC, contribuíram para a definição dos temas da proposta apresentada. Identificou-se que as ações de socialização realizadas pela UFSM, nos últimos anos, envolveram apenas ações pontuais, que ocorriam no dia da posse do servidor e, posteriormente, em um seminário, de realização periódica, o qual foi considerado insuficiente para capacitar os recém-ingressantes para o desempenho de suas funções. Os resultados da aplicação do ISO demonstraram que, de forma geral, a percepção dos novos servidores acerca da socialização organizacional é positiva. Na análise das questões abertas, foi possível identificar as principais informações que os novos servidores necessitaram adquirir para iniciar o desempenho da função e de que forma essas informações foram obtidas. Os resultados permitiram verificar, ainda, que a maior parte dos servidores se sentiu bem recebida ao ingressar no novo setor e participou de ações promovidas por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-los ao ambiente de trabalho. As principais dificuldades vivenciadas foram relacionadas à falta de capacitação e/ou manuais e a inadequação da estrutura física de trabalho. Além disso, verificou-se que uma parcela significativa de servidores desconhece ou conhece apenas parcialmente os documentos estratégicos da UFSM, indicando a necessidade de ampliação da divulgação desses, bem como informações acerca da história, da tradição e da linguagem institucional. As ações de integração de novos servidores, identificadas em outras IFEs, compreenderam, principalmente, a realização de capacitações específicas e a disponibilização de manuais referentes aos processos de gestão de pessoas. Por fim, apresentou-se a proposta de um Programa de Integração para os Novos Servidores da UFSM, elaborado com base nos resultados desta pesquisa. Acredita-se que sua implementação poderá contribuir para o aprimoramento do processo de socialização organizacional na Instituição.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Socialização Organizacional; Programa de Integração.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN UFSM: PROPOSAL OF A INTEGRATION PROGRAM FOR NEW SERVERS

AUTHOR: Géssica Lovato Sório
ADVISOR: Profa. Dra. Luciana Flores Battistella

The study aimed to propose a integration program for the new servers at the Federal University of Santa Maria (UFSM), in order to assist in the adaptation and preparation of these professionals for the proper performance of their duties, contributing to the socialization and integration into the institutional environment. A research of quantitative and qualitative character was held, including the application of a questionnaire with entering in UFSM, from 2014 to 2016, made up of the inventory of Organizational Socialization (ISO), proposed by Borges et al. (2010), as well as open questions, prepared in such a way as to complement the results of the search. In addition, research carried out the collection and analysis of secondary data, concerning the profile of the servers with the institution entering the results of the Survey of Training Needs, as well as the documentary analysis of practices integration of new servers adopted by UFSM and other federal institutions. The analysis of the profile of the freshmen entering in 2014 to 2016 period showed that the UFSM received serves in 57 different positions, crowded in 4 campuses of the insitution. The entry occurred in all months of the year, demonstrating the need for a suitable program to this reality. The demands of training, identified through the results of the LNC, have contributed to the definition of the themes of the proposal. It identified that socialization actions performed by UFSM, in recent years, involved only punctual actions, which occurred on the day possession of the server and, subsequently, in a seminar, periodic achievement, which was considered insufficient to enable the new comers for the performance of their duties. The results of the application of the ISO have shown that, in general, the perception of the new servers on the organizational socialization is positive. On analysis of the open questions, it was possible to identify the key information that the new servers required purchase to start the performance of the function and how this information was obtained. The results verify that most servers felt welcomed to join in the new sector and participated in actions promoted by the initiative of colleagues and/or the immediate leadership, aiming to socialize them to the desktop. The main difficulties experienced were related to lack of training and/or manuals and the inadequacy of the physical structure of work. In addition, it was found that a significant portion of servers are unaware or only partially meets the strategic documents from UFSM, indicating the need for expansion of such disclosure, as well as information about the history, tradition and institutional language. The actions of integration of new servers, identified in other IFEs, understood, especially, the holding of training courses and the provision of specific manuals relating to people management processes. Finally, performed the proposal for a programme of Integration to the new servers from UFSM, prepared on the basis of the results of this research. It is believed that your implementation can contribute to the improvement of the organizational socialization process in the institution.

Keywords: Personnel Management; Organizational Socialization; The integration program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Combinações entre Socialização e Individualização	20
Figura 2 - O Continuum Conservação-Inovação e suas Técnicas de Socialização	25
Figura 3 - Comparação entre os fatores de Chao et al. (1994) e de Borges et al. (2001).....	29
Figura 4 - Desenho da Pesquisa.....	45
Figura 5 - Servidores ingressantes por mês e ano entre 2014 e 2016.....	58
Figura 6 - Servidores ingressantes entre 2014 e 2016, por gênero.....	61
Figura 7 - Servidores ingressantes entre 2014 e 2016, por idade	61
Figura 8 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	66
Figura 9 - Galeria de Posses	67
Figura 10 - Capacitações para novos servidores, realizadas por ano e por campus	71
Figura 11 - Carga horária e temas abordados nas ações destinadas aos novos servidores.....	73
Figura 12 - Scree Plot	109
Figura 13 - Scree Plot do estudo de Borges et al. (2010).	110
Figura 14 - Scree Plot	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados Possíveis do Processo de Socialização	22
Quadro 2 - Dimensões da Socialização Organizacional.....	28
Quadro 3 - Estrutura dos Fatores do Inventário de Socialização Organizacional	31
Quadro 4 - Fontes de Informação do Processo de Socialização	39
Quadro 5 - Variáveis do Inventário de Socialização Organizacional.....	47
Quadro 6 - Questões abertas do Instrumento de Coleta de Dados	49
Quadro 7 - Coleta e análise dos dados secundários.....	51
Quadro 8 - Diferenças de médias por categoria	93
Quadro 9 - Diferenças de média por gênero.....	95
Quadro 10 - Diferenças de média por participação no Seminário.....	96
Quadro 11 - Anova por faixa etária	97
Quadro 12 - Diferenças de média por faixa etária.....	97
Quadro 13 - Anova por tempo de serviço.....	98
Quadro 14 - Diferenças de média por tempo de serviço	98
Quadro 15 - Anova por escolaridade	99
Quadro 16 - Diferenças de Média por Escolaridade.....	99
Quadro 17 - Anova por Lotação	101
Quadro 18 - Diferenças de Média por Lotação	102
Quadro 19 - Cargas fatoriais na composição dos fatores	111
Quadro 20 - Comparação dos Fatores	112
Quadro 21 - Alfa de Cronbach	114
Quadro 22 - Composição dos fatores	118
Quadro 23 - Comparação dos Fatores	119
Quadro 24 - Alfa de Cronbach	120
Quadro 25 - Estrutura final.....	121
Quadro 26 - Categorias de Análise.....	123
Quadro 27 - Capacitações de novos servidores na UFRGS	151
Quadro 28 - Manual do Servidor da UFRGS	153
Quadro 29 - Manual do Servidor da UFABC.....	154
Quadro 30 - Capacitações para novos servidores, realizadas pela UNIFESP.....	155
Quadro 31 - Capacitações para novos servidores, realizadas pela UFSC.....	156
Quadro 32 - Espaço do Novo Servidor da UFSC.....	157
Quadro 33 - Capacitações para novos servidores, previstas pela UFL.....	158
Quadro 34 - Capacitações para novos servidores, previstas pela UNB.....	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Servidores da UFSM por categoria	55
Tabela 2 - Situação dos servidores ingressantes de 2014 a 2016	56
Tabela 3 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, por cargo.....	59
Tabela 4 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por escolaridade	62
Tabela 5 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por cidade.	63
Tabela 6 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por unidade.	63
Tabela 7 - Capacitações para novos servidores, realizadas pelo NED/PROGEP/UFSM	69
Tabela 8 - Temas das ações para novos servidores	74
Tabela 9 - Respondentes do LNC por Categoria.....	78
Tabela 10 - Respondentes do LNC por Unidade.....	79
Tabela 11 - Respondentes do LNC por Município.....	80
Tabela 12 - Demanda de capacitação dos novos servidores docentes, por área.....	80
Tabela 13 - Demanda de capacitação dos novos servidores TAEs, por área	82
Tabela 14 - Cargo dos participantes da pesquisa.....	85
Tabela 15 - Categoria dos participantes da pesquisa.....	87
Tabela 16 - Lotação dos participantes da pesquisa.....	87
Tabela 17 - Perfil dos participantes da pesquisa.....	88
Tabela 18 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido positivo	89
Tabela 19 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido negativo.....	92
Tabela 20 - Variáveis com inversão de escala.....	104
Tabela 21 – Comunalidades	105
Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett	107
Tabela 23 - Variância total explicada pelos fatores.....	108
Tabela 24 – Comunalidades	115
Tabela 25 - Teste de KMO e Bartlett	116
Tabela 26 - Variância total explicada pelos fatores.....	117
Tabela 27 - Informações para iniciar o desempenho da função – Temas – TAEs	125
Tabela 28 - Informações para iniciar o desempenho da função - Temas – Docentes	127
Tabela 29 - Fontes de informação	128
Tabela 30 - Aptidão para execução das tarefas	131
Tabela 31 - Tomou atitudes proativas?.....	132
Tabela 32 - Atitudes proativas tomadas por novos servidores	133
Tabela 33 - Se sentiu bem recebido?	135
Tabela 34 - Houve ações de socialização?	137
Tabela 35 - Ações de Socialização	137
Tabela 36 - Dificuldades enfrentadas pelos novos servidores.....	139
Tabela 37 – A instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores?	143
Tabela 38 - Conhece os documentos estratégicos?	146
Tabela 39 - Forma como tomou conhecimento dos documentos estratégicos	146
Tabela 40 - Busca informações nos documentos estratégicos para pautar as ações?.....	148
Tabela 41 - Opiniões sobre o compartilhamento da história, da tradição e da linguagem institucional	149

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGITTEC	Agência de Inovação e Transferência Tecnológica
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APUSM	Associação dos Professores Universitários de Santa Maria
ASSUFSM	Associação dos Servidores da UFSM
ATENS	Seção Sindical dos Técnicos de Nível Superior da UFSM
BPEq	Banco de Professor Equivalente
BTS	Teste de Esfericidade de Bartlett
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAED	Coordenadoria de Ações Educacionais
CAL	Centro de Artes e Letras
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte do RS
Cimde	Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento
CIS	Comissão Interna de Supervisão
Consu	Conselho Universitário
COPSIA	Comissão Perm. Sindicância Inquérito Administrativo
CPD	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
CTISM	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
EaD	Ensino à Distância
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
Emater-RN	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte
Funpresp	Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IFE	Instituições Federais de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	Inventário de Socialização Organizacional
ISOR	Inventário de Socialização Organizacional Reduzido
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MSA	Measure of Sampling Adequacy / Medida de Adequação da Amostra
NED	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NED	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NING	Núcleo de Ingresso

NUMOV	Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional
PAAP	Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico
PASUFSM	Assistencial dos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria
PCCMF	Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PRE	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
QRSTA	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAI	Secretaria de Apoio Internacional
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEAD	Secretaria de Educação à Distância
SEDUFSM	Seção Sindical dos Docentes da UFSM
SIE	Sistema de Informações para o Ensino
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UEIIA	Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo
UFABC	Fundação Universidade Federal do Abc
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNB	Universidade de Brasília (UNB)
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
Unipampa	Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
2.1.1 Estratégias de Socialização Organizacional	23
2.1.2 Dimensões da Socialização Organizacional	26
2.1.3 Socialização Organizacional em Instituições de Ensino Superior	32
2.1.4 Métodos de Socialização Organizacional	39
2.2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO	40
2.2.1 Orientação	40
2.2.2 Ambientação	41
2.2.3 Integração	42
3 MÉTODO DO ESTUDO	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
3.2 DADOS PRIMÁRIOS	46
3.2.1 Participantes da pesquisa	46
3.2.2 Coleta de dados	46
3.2.3 Instrumento de coleta de dados	47
3.2.4 Análise dos dados	50
3.3 DADOS SECUNDÁRIOS	51
3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	52
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 PERFIL DOS NOVOS SERVIDORES	54
4.1.1 Contextualização	54
4.1.2 Perfil dos Servidores Ingressantes	56
4.2 INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NA UFSM	65
4.2.1 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	65
4.2.2 Histórico das práticas de integração de novos servidores	67
4.3 NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES INGRESSANTES	77
4.3.1 O Levantamento de Necessidades de Capacitação	77
4.3.2 Resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação	78
4.4 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSM	85
4.4.1 Caracterização do Perfil dos Participantes	85
4.4.2 Média das variáveis	89
4.4.3 Diferenças de Médias	93
4.4.3.1 <i>Teste T</i>	93
4.4.3.2 <i>Anova</i>	97
4.4.4 Análise Fatorial Exploratória	103
4.4.4.1 <i>Tamanho da amostra</i>	104
4.4.4.2 <i>Adequação das questões negativas</i>	104
4.4.4.3 <i>Análise das Comunalidades</i>	105
4.4.4.4 <i>Teste de KMO e Bartlett</i>	106
4.4.4.5 <i>Matriz de Correlação</i>	107
4.4.4.6 <i>Medida de Adequação da Amostra</i>	107

4.4.4.7 Variância total explicada pelos fatores.....	108
4.4.4.8 Composição dos fatores	110
4.4.4.9 Análise da confiabilidade	113
4.4.4.10 Análise das Comunalidades	114
4.4.4.11 Teste de KMO e Bartlett.....	115
4.4.4.12 Matriz de Correlação	116
4.4.4.13 Medida de Adequação da Amostra.....	116
4.4.4.14 Variância total explicada pelos fatores.....	116
4.4.4.15 Composição dos fatores	118
4.4.4.16 Análise da confiabilidade	120
4.4.4.17 Estrutura Final	121
4.4.5 Análise das questões abertas.....	123
4.4.5.1 Acesso a Informações	125
4.4.5.2 Competência e Proatividade	130
4.4.5.3 Integração com as pessoas.....	134
4.4.5.4 Não Integração com a Organização	139
4.4.5.5 Qualificação Profissional.....	143
4.4.5.6 Objetivos e Valores Organizacionais.....	145
4.4.5.7 Linguagem e Tradição.....	148
4.5 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM OUTRAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	150
4.5.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul	151
4.5.2 Universidade Federal do Rio de Janeiro	153
4.5.3 Fundação Universidade Federal do ABC.....	154
4.5.4 Universidade Federal de São Paulo	155
4.5.5 Universidade Federal de Santa Catarina	155
4.5.6 Universidade Federal de Lavras	158
4.5.7 Universidade de Brasília	159
5 PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS SERVIDORES DA UFSM.....	161
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
REFERÊNCIAS	171
ANEXO A – POPULAÇÃO DO ESTUDO	178
ANEXO B - LNC - DOCENTES – 2016.....	180
ANEXO C - INSTRUMENTO DE RETROALIMENTAÇÃO (FEEDBACK) 2016	182
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	185
APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	187
APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL	188
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	189
APÊNDICE E – TEMAS DAS CAPACITAÇÕES DE NOVOS SERVIDORES.....	193
APÊNDICE F – PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS SERVIDORES DA UFSM.....	195

1 INTRODUÇÃO

Uma das fases mais importantes para um funcionário ocorre logo após o seu ingresso na organização, momento em que esse passa por um processo de aprendizagem, adquirindo os conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias ao desempenho do papel assumido. Esse processo é denominado como socialização organizacional (VAN MAANEN, 1996; WAGNER e HOLLENBECK, 2006; IVANCEVICH, 2011; DIAS, 2013).

De acordo com Hellriegel e Slocum (2011), um processo de socialização bem-sucedido pode contribuir em diversos aspectos para o novo funcionário, trazendo maior satisfação no trabalho, clareza da função, motivação, compreensão da cultura, internalização de valores, entre outros. Nesta direção, as organizações devem refletir e buscar conduzir essa etapa de maneira adequada.

No caso específico das universidades federais, a socialização pode ser entendida como um processo de aprendizagem que, para os docentes, está relacionado à sua atuação no ensino, pesquisa e extensão; para os técnico-administrativos em educação, diz respeito à execução das atividades de suporte aos alunos, docentes e gestores, em conformidade com os padrões organizacionais (CARVALHO, 2009).

Para Martins *et al.* (2016), o investimento no processo de socialização, em especial por meio de um programa de integração, auxilia os recém-ingressantes a iniciarem suas atividades de trabalho, a compreenderem a cultura da organização, a estabelecerem um relacionamento interpessoal com os novos colegas, bem como se adaptarem às normas e regras com as quais irão se deparar no convívio da organização.

O programa de integração é uma das ações formais realizadas pelas organizações para integrar os novos colaboradores e transmitir a eles as informações necessárias para o desempenho de suas funções na organização. Trata-se de uma importante forma de socialização organizacional, que deve ser instituída considerando a cultura, os valores e as peculiaridades de cada organização e, portanto, deverá ser diferente para cada uma.

Especificamente, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), cenário da presente pesquisa, a cada ano ingressam mais de 200 servidores novos na instituição, que necessitam conhecer a organização em que irão desenvolver suas atividades, aprender sobre as especificidades de trabalhar em um órgão público, sua missão, cultura e valores, bem como saber como devem realizar suas atribuições e tarefas adequadamente. Tais aspectos vão além da bagagem de conhecimentos que o servidor possui antes de seu ingresso na instituição, o

que torna essencial a existência de um programa de integração para os novos servidores, que contribua com o processo de socialização organizacional.

Entretanto, a tarefa de desenvolver as pessoas que compõem um quadro funcional tão diversificado torna-se um desafio, ao considerar que tais instituições contam com uma grande pluralidade de cargos, com atribuições das mais amplas às mais específicas, além de profissionais com níveis de escolaridade diversos, desde ensino fundamental incompleto até doutorado.

Atualmente, a UFSM não possui um programa de integração formalizado para os novos servidores. São realizadas apenas ações pontuais, no dia de sua posse e, posteriormente, um seminário, que ocorre semestralmente, promovido pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), setor onde atua a pesquisadora deste estudo.

A partir dessas considerações, apresenta-se a presente pesquisa, que visou propor um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria, de forma a 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.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista a socialização organizacional, a presente pesquisa objetivou responder ao seguinte problema:

Como deve ser um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo teve como objetivo geral propor um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o perfil dos servidores ingressantes na UFSM nos últimos 3 anos;
- b) Analisar as práticas de integração de novos servidores adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM ao longo dos últimos anos;
- c) Identificar as demandas de capacitação dos servidores ingressantes nos últimos 3 anos, obtidas por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- d) Mensurar a percepção dos servidores ingressantes na UFSM acerca do processo de socialização organizacional;
- e) Investigar os programas de integração de novos servidores adotados por outras Instituições Federais de Ensino (IFEs).

1.3 JUSTIFICATIVA

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, traz como uma de suas diretrizes “oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública” (BRASIL, 2006a). Tal diretriz demonstra a preocupação da administração pública com a capacitação dos servidores desde seu ingresso.

Nas Universidades Federais existem, basicamente, duas classes de servidores: os técnico-administrativos em educação, vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e os Docentes, vinculados ao Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal (PCCMF), instituído pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Em ambas as carreiras, as legislações preveem a existência de um programa voltado aos servidores ingressantes (BRASIL, 2005; 2012).

Para os técnico-administrativos em educação, o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, prevê, para as Instituições Federais de Ensino, a obrigatoriedade da implementação de um Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, o qual deve contemplar as seguintes linhas de desenvolvimento: iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação específica e entre ambientes. Tal Decreto define que a linha de desenvolvimento iniciação ao serviço público “visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no

ambiente institucional” (BRASIL, 2006b, p.3). Portanto, há uma preocupação da Administração Pública com a formalização de um processo de socialização organizacional para os servidores técnico-administrativos em educação.

No caso dos Docentes do Magistério Federal, a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, reforça a importância da inserção desses servidores em um programa de socialização, ao incluir em seu artigo 24, inciso V, a participação no programa de recepção de docentes como um dos fatores a serem considerados para a avaliação do estágio probatório (BRASIL, 2012). Isto demonstra a necessidade de existência de um programa formal para os novos servidores docentes em todas as IFEs.

Na UFSM, atualmente, não existe um programa institucional formalizado de recepção/integração de novos servidores. São realizadas apenas ações pontuais, no dia de sua posse e, posteriormente, a realização do Seminário de Recepção e Integração Institucional, cujo público-alvo abrange tanto os docentes quanto os técnico-administrativos em educação.

Cabe desatacar que o motivo inicial que levou a pesquisadora a escolher a socialização organizacional na UFSM como objeto de pesquisa, está na sua atuação no Núcleo de Educação e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, em especial na área de capacitação. Tal atuação proporciona contato com os novos servidores, tanto na ocasião da posse, quanto posteriormente, ao integrar o setor responsável pelo planejamento e execução do Seminário de Recepção e Integração Institucional. Esta vivência permitiu a constatação de que as ações institucionais destinadas aos servidores ingressantes necessitavam de aperfeiçoamento, sendo uma inquietação compartilhada pela alta direção e demais setores da PROGEP.

O Seminário de Recepção e Integração Institucional consiste em uma capacitação com carga horária de cerca de 20 horas, realizado semestralmente, composto por diversas palestras, nas quais são abordados alguns temas relacionados ao funcionamento da Instituição, aos planos de carreira e aspectos comportamentais. O objetivo do Seminário é acolher, ambientar e integrar os servidores ingressantes na Instituição, buscando transmitir aos mesmos os conhecimentos básicos necessários para a inserção no contexto acadêmico, contribuindo, assim, para a conscientização de seu papel, enquanto servidores públicos federais, para uma atuação profissional ética, com responsabilidade e comprometimento.

Na prática, o Seminário faz com que os novos servidores conheçam a instituição na qual irão trabalhar e seus objetivos. Entretanto, não os prepara efetivamente para o exercício de suas atividades, já que grande parte da aprendizagem dos novos servidores ocorre no seu local de trabalho, no dia a dia de suas atividades. Segundo relatos de novos servidores da

UFSM, obtidos por meio de conversas informais com a pesquisadora, percebe-se que muitos recém-ingressantes se sentem “jogados” nos seus setores de trabalho, muitas vezes sem ter um colega para recebê-los e ensinar suas funções. Em outros casos, nem sempre os colegas mostram-se dispostos a orientar e repassar as atividades inerentes ao trabalho que deve ser operacionalizado no setor. Assim, evidencia-se a existência de uma lacuna que deve ser preenchida, ou seja, a instituição deve rever o processo de aprendizagem dos novos servidores.

Tal perspectiva vai ao encontro do que foi proposto por Figuera (2017, p.50) que, ao avaliar o Clima Organizacional na UFSM, na percepção de seus servidores, concluiu que o processo de ambientação de novos servidores apresenta uma oportunidade de aperfeiçoamento, tendo em vista que a variável “O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado” obteve média abaixo de três ($x=2,95$), em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A autora sugere algumas ações como forma de suprir a lacuna identificada, como a realização de novas capacitações ou um plano de ambientação, com cursos específicos e utilização de ambientes virtuais.

De acordo com Pacheco (2015), a simples existência de um curso introdutório não garante que esse venha a contribuir para o desenvolvimento do funcionário. É preciso que o treinamento seja contínuo e eficaz, já que a proposta é preparar o novato para o desempenho de suas atribuições. Para isso, é importante que o planejamento do programa de socialização esteja pautado nas reais necessidades dos novos servidores e da instituição.

Assim, a justificativa para a realização da presente pesquisa fundamenta-se, primeiramente, em sua possível contribuição para o aprimoramento da socialização organizacional na UFSM, auxiliando na adaptação do servidor ingressante ao papel a ser desempenhado. Em segundo lugar, considerando o contexto de uma instituição pública federal, justifica-se pela previsão legal do programa de recepção/iniciação ao serviço público.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) 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, detalhando conceitos e definições sobre a Socialização Organizacional e sobre o Programa de Integração. No terceiro

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 quarto capítulo discorre sobre os resultados obtidos a partir da coleta e análise dos dados, bem como as relações existentes com os objetivos propostos na seção introdutória. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, as limitações encontradas e sugestões de estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca do tema em estudo, buscando a inter-relação das temáticas necessárias ao entendimento do contexto da pesquisa. Inicialmente, aborda-se a socialização organizacional, suas estratégias, dimensões e métodos e, posteriormente, discute-se a ideia do programa de integração, seus conceitos e concepções.

2.1 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao ingressar em uma organização, os indivíduos passam por um processo denominado como socialização organizacional. Van Maanen (1996, p. 45) define a socialização organizacional como “a maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status* ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”.

Expressões como integração, iniciação, orientação, socialização e ambientação de novos funcionários são alguns dos diferentes termos utilizados para se referir à socialização organizacional, que representa um processo de aprendizado em que os indivíduos adquirem o comportamento e as atitudes necessárias para desempenhar um novo papel dentro da organização (CHAVES, 2003).

Para Ivancevich (2011), a socialização organizacional envolve o aprendizado das normas, valores, procedimentos de trabalho, padrões de comportamento e vestimenta desejados em uma organização. Trata-se de um processo de adaptação, vivenciado por todos os novos membros de uma organização, que ocorre quando o indivíduo passa a fazer parte de uma nova cultura, assumindo novos valores e crenças, ou seja, passando por uma mudança identitária (DIAS, 2013).

Dias (2013, p. 263) define a socialização organizacional como “o processo pelo qual um indivíduo adquire as atitudes, comportamentos e conhecimento que precisa para participar como membro de uma organização”. Esse processo pode variar conforme as características da organização e do papel a ser assumido, podendo ser desde um processo relativamente célere, autoguiado, experimental, de tentativa e erro, até um processo muito mais elaborado, demandando um longo período de preparação, de educação e de treinamento (VAN MAANEN e SCHEIN, 1979).

Para Newstrom (2011), os métodos de socialização organizacional contribuem para moldar atitudes, pensamentos e comportamentos dos colaboradores. A organização coloca

suas “impressões digitais” nos funcionários e esses passam por um processo essencial de aprendizagem, que pode determinar seu sucesso e sua sobrevivência na empresa.

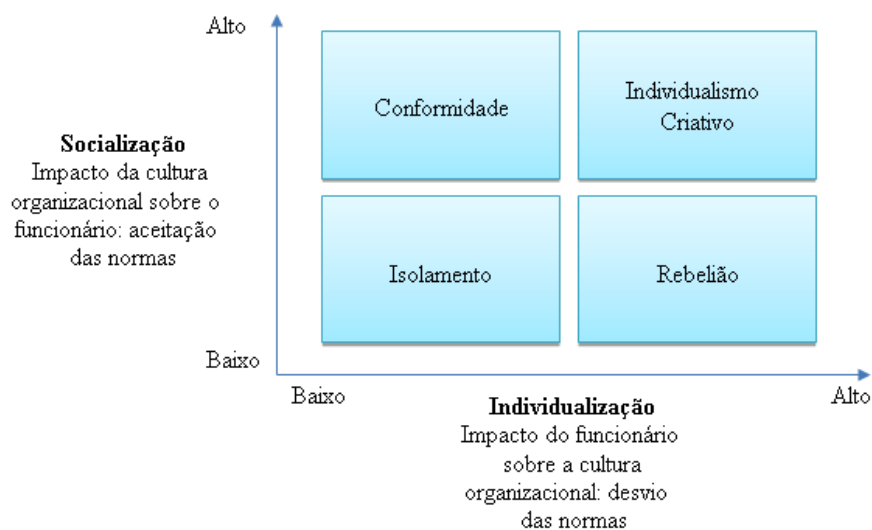
De acordo com Hellriegel e Slocum (2011), a socialização organizacional envolve a transmissão dos valores culturais de uma organização para os novos funcionários, proporcionando-lhes o conhecimento social e as habilidades necessárias para desempenhar com sucesso suas funções e tarefas organizacionais.

Assim, o processo de socialização não se refere apenas a aprender sobre requisitos técnicos relativos ao novo papel a ser desempenhado, mas diz respeito também a aspectos relacionados aos valores, à cultura, à história da organização ou do grupo em que o indivíduo está ingressando, bem como ao lugar no qual esse indivíduo irá se encaixar (WAGNER e HOLLENBECK, 2006).

De acordo com Newstrom (2011, pg. 89), a socialização organizacional consiste em um “processo contínuo de transmissão de elementos-chave da cultura de uma organização para seus funcionários”. A socialização, entretanto, é, também, um processo de mão dupla, no qual os novos funcionários aprendem sobre a cultura da empresa e transmitem seus conhecimentos e interpretações a outras pessoas (GRIFFIN e MOORHEAD, 2016).

Dessa forma, os novos funcionários podem ter um impacto ativo na cultura e nas operações da organização, exercendo influência sobre o sistema social ao seu redor no trabalho, desafiando ou desviando da cultura estabelecida (NEWSTROM, 2011). Nesse caso, ocorre a individualização, que é demonstrada na Figura 1.

Figura 1 - Combinações entre Socialização e Individualização



De acordo com Newstrom (2011), os extremos, rebelião e conformidade total, são disfuncionais, tanto para a organização quanto para o funcionário. O isolamento também não é adequado. Já o individualismo criativo tende a trazer benefícios para a organização.

Cabe destacar que a socialização organizacional não ocorre apenas quando uma pessoa é admitida em uma organização. Ela ocorre quando há uma alteração do papel desempenhado pelo indivíduo como, por exemplo, quando há uma promoção ou troca de setor dentro da mesma organização. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2006), a socialização ocorre ao longo de três dimensões:

- a) **Dimensão funcional:** ocorre quando há mudança nas tarefas que são executadas. Exemplo: quando o funcionário é transferido do setor de finanças para o setor de marketing;
- b) **Dimensão hierárquica:** ocorre quando há mudança na posição hierárquica e de autoridade no grupo ou organização. Exemplo: quando um sargento passa para a posição de tenente;
- c) **Dimensão inclusiva:** ocorre quando o indivíduo passa de não-membro para membro de uma organização. Exemplo: admissão de um novo funcionário.

O indivíduo pode atravessar duas ou três dimensões ao mesmo tempo; nestas situações, a socialização tende a ser mais intensa. É o caso de um funcionário que ingressa na organização. Nesse momento, ele cruza as três dimensões simultaneamente: a funcional, ao adquirir novas tarefas; a hierárquica, ao ocupar um novo nível hierárquico e a inclusiva, pois passa a ser membro de uma organização da qual não pertencia. Quando isso ocorre, a pessoa está mais suscetível de ser ensinada e influenciada, por isso a organização realiza a atividade mais instrutiva e persuasiva (WAGNER e HOLLENBECK, 2006).

Para Dias (2013), o processo 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. Além disso, esse processo também possibilita a renovação da cultura, por meio de uma dinâmica permanente, na qual são assimilados novos valores que vão ao encontro dos pressupostos básicos aceitos pela organização, fortalecendo-os.

Conforme Shinyashiki (2002), quando a socialização tem êxito, ela possibilita que o indivíduo adquira uma nova autoimagem, um novo comprometimento, novos valores e novos talentos. Assim, o sucesso ou insucesso de um processo de socialização pode causar impacto em diversos aspectos, como, por exemplo, na satisfação no trabalho, na motivação e no desempenho do indivíduo, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Resultados Possíveis do Processo de Socialização

A socialização com êxito se reflete em:	A socialização sem êxito se reflete em:
Satisfação no trabalho	Insatisfação no trabalho
Clareza da função	Ambiguidade de papéis e conflitos
Alta motivação no trabalho	Baixa motivação para o trabalho
Compreensão da cultura, controle percebido	Incompreensão, tensão; não há percepção de controle
Alta participação no trabalho	Baixa participação no trabalho
Compromisso com a organização	Ausência de compromisso com a organização
Sensação de pertencimento	Absenteísmo, rotatividade
Alto desempenho	Baixo desempenho
Valores internalizados	Rejeição de valores

Fonte: Hellriegel e Slocum (2011, p. 502).

Cabe destacar que esses resultados não são determinados apenas pelo processo de socialização organizacional. A satisfação no trabalho, por exemplo, é decorrente de muitos fatores, como a natureza da tarefa, a personalidade e as necessidades do indivíduo, as oportunidades de sucesso e de recompensa, entre outros. Assim, a socialização com êxito pode contribuir para a satisfação no trabalho, já a socialização sem êxito pode contribuir para a insatisfação (HELLRIEGEL; SLOCUM, 2011).

Shinyashiki (2002) afirma que as expectativas anteriores ao ingresso do indivíduo na organização também podem afetar seu processo de socialização. Isto porque, durante o processo de seleção, o candidato adquire percepções acerca da imagem da organização e expectativas com relação à atividade que irá desempenhar. Ao ingressar na organização, ocorre a confirmação ou a negação destas expectativas, influenciando o processo de socialização, podendo até mesmo determinar a saída do novo funcionário.

Morrison (1993) destaca que grande parte das pesquisas sobre socialização organizacional considera o recém-chegado como reativo, adotando três diferentes abordagens, as quais têm como foco:

- a) As etapas pelas quais os recém-chegados progridem;
- b) As táticas de socialização utilizadas pelas organizações; e
- c) Os processos cognitivos que ocorrem com os recém-chegados.

Entretanto, uma perspectiva mais recente considera os novos funcionários como proativos. Nessa perspectiva, de acordo com Morrison (1993), a socialização é um processo afetado não só por iniciativas organizacionais, mas também por iniciativas dos recém-chegados, principalmente com relação à busca de informações, que auxilia na redução das incertezas e compensa o fracasso frequente dos supervisores e colegas de trabalho em fornecer informações suficientes.

2.1.1 Estratégias de Socialização Organizacional

Van Maanen (1996) classifica as estratégias de socialização organizacional em sete dimensões, denominadas pelo autor como estratégias de processar pessoas:

- a) **Estratégias formais e informais:** a socialização é considerada formal quando os novos funcionários aprendem o seu papel fora do ambiente de trabalho, separados dos outros membros da organização. É informal quando os novos funcionários aprendem o seu papel no seu ambiente de trabalho, junto aos demais membros da empresa, ou seja, o aprendizado por meio da experiência. Em geral, a socialização ocorre primeiramente por meio de um processo formal e, posteriormente, quando o novato vai para seu ambiente de trabalho e aprende as práticas reais dentro de seu departamento;
- b) **Estratégias individuais e coletivas:** a socialização é coletiva quando os novos funcionários participam em grupo de experiências idênticas e é individual quando esses passam por experiências singulares. A socialização individual demanda maior custo e tempo envolvido, por isso, não é conveniente para abarcar um grande número de pessoas;
- c) **Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização:** a socialização é sequencial quando é estruturada em uma série de atividades pré-definidas que o indivíduo deverá passar para ocupar sua função ou seu papel na organização. Nesse caso, é importante que as atividades sigam uma sequência lógica, constituindo um fluxo harmonioso e integrado, para que o processo, ao final, gere resultados mais satisfatórios. Já na socialização não sequencial, as atividades pelas quais o indivíduo irá passar são incertas;
- d) **Estratégias fixas e variáveis de socialização:** nos processos de socialização fixos, os novatos conhecem o tempo que irão levar para completar determinado estágio. Já nos processos de socialização variáveis, os novos funcionários não conhecem esse tempo, que pode variar conforme o indivíduo. As estratégias variáveis permitem que a

organização tenha maior controle do comportamento individual; porém, geram confusão e incerteza nos indivíduos envolvidos;

- e) **Estratégias de socialização por competição ou por concurso:** na socialização por competição, os novos integrantes são separados em diferentes programas de socialização, de acordo com suas habilidades e ambições. Esses programas ocorrem geralmente no período anterior ao de uma promoção, sendo que, ao ser considerado inapto, o indivíduo normalmente fica desqualificado para sempre do cargo. Já na socialização por concurso, as normas para a transição são baseadas no desempenho, proporcionando condições iguais a todos os participantes. Assim, estratégias por competição produzem nos indivíduos um espírito mais individualista, enquanto as estratégias por concurso produzem um espírito cooperativo e participativo entre os membros da organização;
- f) **Estratégias de socialização em série e isoladas:** nos processos de socialização em série, os novos funcionários aprendem com os membros já pertencentes à organização a assumirem papéis similares aos desempenhados por eles. Quando não há exemplos que o novo funcionário possa seguir, como em um novo cargo criado na organização, a socialização ocorre por um processo isolado, pois, nesse caso, não há pessoas com experiências similares preparadas para treinar o novato;
- g) **Estratégias de socialização através da investidura e do despojamento:** na socialização por investidura, a organização confirma a identidade do novo funcionário, utilizando e tirando vantagem das habilidades e características que ele já possui. Já na socialização por despojamento, a organização quer destruir essa identidade, despojando o indivíduo de certas características adquiridas antes de seu ingresso na organização.

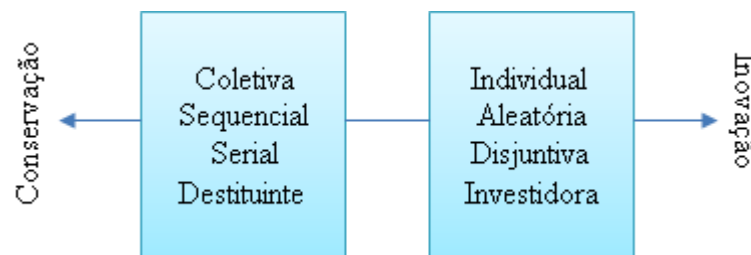
De acordo com Van Maanen (1996), grande parte do comportamento de um indivíduo na organização é decorrente da maneira pela qual ele foi processado, ou seja, da estratégia de socialização vivenciada por ele. Por esta razão, as organizações devem analisar a forma de socialização mais adequada, considerando qual o desempenho esperado do novato, a fim de garantir os resultados almejados.

Wagner e Hollenbeck (2006) analisam a relação entre as estratégias de socialização adotadas e o seu resultado com relação à conservação ou inovação. Os autores adotam uma classificação destas estratégias ao longo de quatro dimensões, as quais já se mostraram presentes nas dimensões anteriormente propostas por Van Maanen (1996):

- a) **Coletiva-Individual:** a socialização coletiva ocorre quando os novatos participam da experiência de socialização em grupos. Já na socialização individual, os novos membros são separados, vivenciando experiências únicas;
- b) **Sequencial-Aleatória:** quando existe uma sucessão de etapas pré-definidas, ocorre a socialização sequencial. Já na socialização aleatória, não há uma estrutura fixa, as etapas do processo são desconhecidas, ambíguas ou em constante transformação;
- c) **Serial-Disjuntiva:** na socialização serial, os membros experientes da organização servem de modelo para os novatos, ensinando-os sobre os papéis que estão prestes a assumir. Já na socialização disjuntiva, os novos funcionários aprendem por si mesmos como desempenhar seu novo papel;
- d) **Destituente-Investidora:** quando a organização deseja apagar as características pessoais do indivíduo para depois reconstruí-las, ocorre a socialização destituente. Já na socialização investidora, essas características são afirmadas pela organização.

Para Wagner e Hollenbeck (2006), há uma relação entre as estratégias adotadas e a resposta obtida com relação à conservação ou inovação, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - O *Continuum* Conservação-Inovação e suas Técnicas de Socialização



Fonte: Wagner e Hollenbeck (2006, p. 198).

Assim, se a organização deseja uma resposta de conservação, deve adotar uma estratégia de socialização coletiva, sequencial, serial e destituente, garantindo que os indivíduos irão partir de uma “lousa limpa”, recebendo, na mesma ordem, as mesmas experiências. Em contraponto, se a resposta esperada é de inovação, a estratégia adotada deve ser individual, aleatória, disjuntiva e investidora, proporcionando a cada novato um programa

singular que valoriza sua personalidade, características e estilo (WAGNER e HOLLENBECK, 2006).

Cabe destacar que as estratégias de socialização com foco na inovação, por serem mais individualizadas, tendem a demandar um maior custo e tempo envolvido para a organização. Sendo assim, muitas vezes, torna-se inviável para contemplar um grande número de pessoas.

2.1.2 Dimensões da Socialização Organizacional

Outro foco do estudo da socialização organizacional compreende a identificação de suas dimensões, conteúdos ou domínios de aprendizagem. Autores como Ostroff e Kozlowski (1992), Chao *et al.* (1994), Taormina (1997), Haueter, Macan e Winter (2003) e, mais recentemente no Brasil, Borges *et al.* (2010), estudaram as dimensões da socialização.

Para Chao *et al.* (1994), a identificação de áreas de conteúdo específicas do processo de socialização permite mensurar como um indivíduo aprendeu certos aspectos do trabalho e da organização. Embora ainda não haja um consenso entre os autores, as dimensões apresentadas na literatura possuem muitas similaridades.

Ostroff e Kozlowski (1992) destacam quatro domínios de conteúdo que abrangem os principais aspectos do processo de socialização:

- a) **Domínio da tarefa:** compreensão das tarefas, atribuições, prioridades, de como usar os equipamentos, de como lidar com problemas de rotina, entre outras;
- b) **Domínio do papel:** relacionado ao nível de autoridade e responsabilidade, às expectativas e aos comportamentos apropriados para a posição;
- c) **Domínio do grupo:** está relacionado com a interação dos colegas de trabalho, as normas e valores do grupo e a estrutura normativa do grupo de trabalho;
- d) **Domínio organizacional:** concentra-se nas premissas de política, poder e valor do sistema organizacional, sua missão, estilo de liderança, linguagens especiais, etc.

Outra tipologia foi proposta por Chao *et al.* (1994), ao realizarem uma revisão da literatura de socialização com o objetivo de elaborar as dimensões de conteúdo do trabalho de socialização organizacional. A partir desta revisão, foram conceituadas e desenvolvidas as seis dimensões da socialização organizacional:

- a) **Proficiência de Desempenho:** domínio das tarefas de trabalho;
- b) **Pessoas:** estabelecimento de relações de trabalho com os membros da organização;

- c) **Política:** conhecimento das relações políticas e estruturas de poder dentro da organização;
- d) **Linguagem:** conhecimento da linguagem técnica da profissão e das siglas, gírias e jargões que são exclusivos para a organização;
- e) **Objetivos e valores organizacionais:** conhecimento das metas e valores organizacionais específicos;
- f) **História:** conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais de uma organização e de alguns membros específicos;

Para refinar a estrutura e estabelecer a estabilidade das dimensões de socialização, os autores realizaram um estudo longitudinal de 5 anos, de 1987 a 1991, com um grupo de engenheiros e gestores formados entre 1956 e 1986. A fim de medir os seis fatores de socialização propostos, Chao *et al.* (1994) desenvolveram um questionário com 39 itens. As análises realizadas após a aplicação do questionário no primeiro ano (1987) levaram à exclusão de 13 itens e a inclusão de 8 novos itens, ficando o questionário com 34 itens.

Os resultados da aplicação do questionário de 34 itens, nos anos de 1988 a 1991, foram submetidos a uma análise fatorial de componentes principais com rotação varimax, para verificar a existência das seis dimensões da socialização definidas *a priori*. A análise fatorial exploratória foi conduzida sem especificar o número de fatores a serem extraídos. Com base no critério de Kaiser, foram extraídos seis fatores, representando 58,1% da variância (CHAO *et al.*, 1994).

Outro estudo que buscou mensurar as dimensões da socialização organizacional foi realizado por Taormina (1997), apontando para a existência de quatro domínios, que contêm múltiplos fatores ou dimensões. Os domínios são: (a) Formação; (b) Compreensão (do trabalho e da organização); (c) Suporte dos colegas; e (d) Perspectivas de Futuro (na organização empregadora). Para o autor, os domínios se desenvolvem ao longo do tempo de forma contínua, concomitante e sobreposta; sendo assim, determinado conhecimento pode estar presente em mais de uma dimensão e cada uma delas inclui as perspectivas do conteúdo e do processo (de aprendizagem).

Haueter, Macan e Winter (2003) propõem a existência de três dimensões ou domínios na socialização organizacional: a organização, o grupo de trabalho e as tarefas. Para os autores, socialização implica que os funcionários conheçam essas dimensões e compreendam como se comportar em cada uma delas.

O Quadro 2 foi elaborado por Abranches (2011), com o objetivo de sintetizar as diferentes teorias sobre as dimensões da socialização organizacional.

Quadro 2 - Dimensões da Socialização Organizacional

Ostroff e Kozlowski (1992)	Chao <i>et al.</i> (1994)	Taormina (1997)	Haueter, Macan e Winter (2003)
Domínio da Tarefa	Proficiência de desempenho	Formação	Tarefa
Domínio do Grupo	Pessoas	Suporte dos colegas	Grupo de Trabalho
	Linguagem	Compreensão	
Domínio do Papel	História		Organização
Domínio Organizacional	Política		
	Objetivos e Valores Organizacionais		
-	-	Perspectivas de futuro	-

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.

No Brasil, verifica-se a existência de poucos estudos sobre as dimensões da socialização organizacional, com destaque para as pesquisas desenvolvidas por Borges *et al.* (2001) e Borges *et al.* (2010), descritas a seguir.

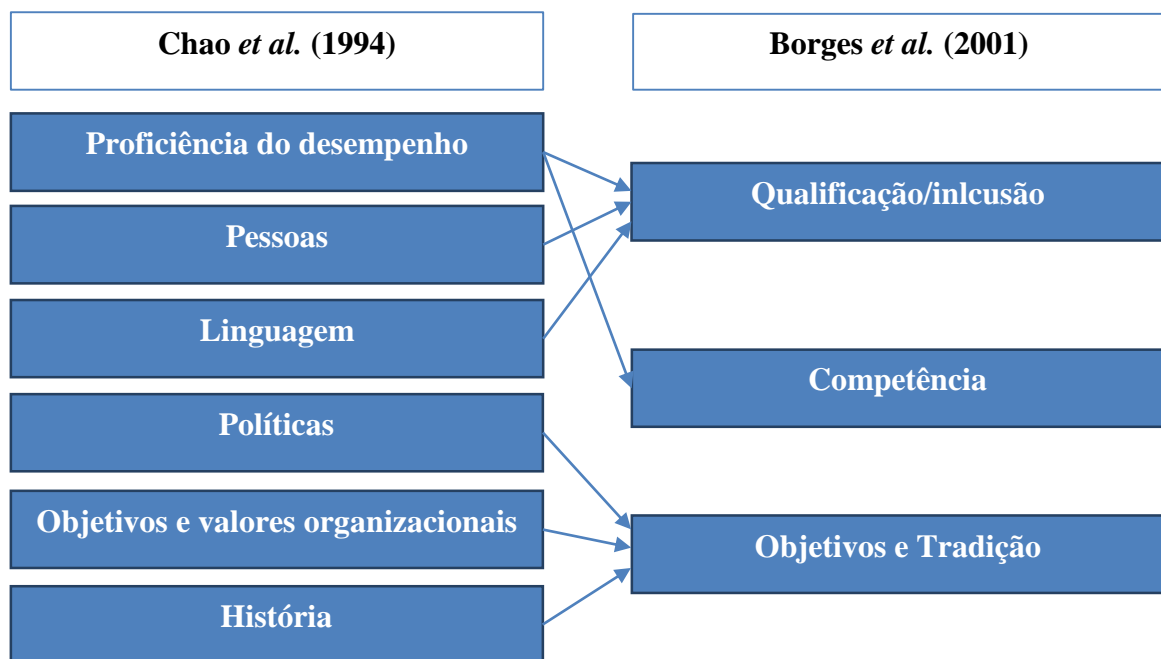
Utilizando a escala de Socialização Organizacional proposta por Chao *et al.* (1994), traduzida e adaptada para o Português, Borges *et al.* (2001) realizaram um estudo com funcionários da área de supermercados e de construção. Foram mantidos os 34 itens do questionário original, a fim de medir os seis fatores identificados por Chao *et al.* (1994). A pesquisa teve uma amostra de 622 funcionários, sendo que 179 (28,8%) trabalhavam na rede pública de supermercados, 268 (43,1%) na rede privada de supermercados e 175 (28,1%) em uma construtora.

Por meio da análise fatorial, Borges *et al.* (2001) identificaram uma nova estrutura fatorial, com 3 fatores indicadores do grau de socialização dos participantes. Os novos fatores identificados na pesquisa foram definidos pelos autores como:

- a) **Qualificação/Inclusão:** expressa o grau em que o indivíduo se sente preparado para o desempenho profissional, integrado com os seus colegas e com os costumes da organização;
- b) **Competência:** expressa o grau em que o indivíduo se sente competente no exercício das suas funções e reconhecido pelos demais;
- c) **Objetivos e tradições organizacionais:** expressa identificação do indivíduo com as metas e tradições (história) da empresa.

A Figura 3 representa a comparação ou equivalência entre os fatores do questionário original de Chao *et al.* (1994) e do estudo brasileiro.

Figura 3 - Comparação entre os fatores de Chao *et al.* (1994) e de Borges *et al.* (2001)



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

Ao comparar a estrutura de fatores dos dois estudos, percebe-se que a diminuição do número de fatores ocasionou o agrupamento de itens referentes, inicialmente, a mais de um fator, a um único fator. Borges *et al.* (2010) ressaltam que a diferença da estrutura fatorial pode ter sido ocasionada por aspectos das condições de trabalho e à diferença da composição da amostra, principalmente no que diz respeito ao nível de instrução dos participantes. Além

disso, poderiam ter ocorrido problemas na adaptação do inventário, exigindo maior aproximação à linguagem do dia a dia do trabalhador.

Cabe destacar que os fatores identificados por Borges *et al.* (2001) explicaram apenas uma pequena proporção da variância (29%). Assim, considerando que o instrumento foi sensível às diferenças realidade das amostras estudadas, perdendo o poder para explicar a variância, os autores apontam a necessidade de se refinar o questionário para a cultura brasileira, identificando novos conteúdos para expandir o poder explicativo da estrutura fatorial.

Mais recentemente, Borges *et al.* (2010) realizaram um estudo com o objetivo de reconstruir e validar um questionário de socialização organizacional para funcionários do setor público. Para reconstruir os itens do Inventário de Socialização Organizacional, os autores basearam-se na escala proposta por Chao *et al.* (1994), em sua versão adaptada anteriormente por Borges *et al.* (2001), na revisão da literatura e em entrevistas realizadas com servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Reconstruíram-se os itens para mensurar oito fatores hipotéticos da socialização organizacional: competência, proatividade, qualificação, objetivos e valores organizacionais, história da organização, políticas, domínio da linguagem e integração com pessoas. O instrumento contemplou 54 itens, dispostos em uma escala Likert, variando de -2 (discordo muito) a +2 (concordo muito), mesma escala utilizada na versão de Chao *et al.* (1994).

O questionário foi aplicado a 903 servidores públicos, sendo 623 servidores da UFRN e 280 servidores do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do RN – Emater-RN (BORGES *et al.*, 2010). As respostas foram submetidas à análise fatorial, demonstrando a existência de sete fatores, que explicaram 47,68% da variância: Acesso às Informações ($a = 0,78$; $r^2 = 0,24$); Competência e Proatividade ($a = 0,81$; $r^2 = 0,06$); Integração com as Pessoas ($a = 0,81$; $r^2 = 0,06$); Não Integração com a Organização ($a = 0,70$; $r^2 = 0,04$); Qualificação Profissional ($a = 0,71$; $r^2 = 0,03$); Objetivos e Valores Organizacionais ($a = 0,81$; $r^2 = 0,03$); e Linguagem e Tradição ($a = 0,83$; $r^2 = 0,03$), conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura dos Fatores do Inventário de Socialização Organizacional

Fatores	Noções ou ideias reunidas
1. Acesso a Informações (Políticas)	Acessar informações, saber sobre datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder.
2. Competência e Proatividade	Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, ativo para buscar informações.
3. Integração com as Pessoas	Sentir-se aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar no processo de tomada de decisão.
4. Não Integração com a Organização	Ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional.
5. Qualificação Profissional	Conhecimento e experiência profissional. Domínio da linguagem profissional e tarefas.
6. Objetivos e Valores Organizacionais	Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional.
7. Linguagem e Tradição	Dominar a linguagem profissional e organizacional. Conhecer tradições e história dos colegas. Saber identificar as pessoas mais influentes.

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

De acordo com Borges *et al.* (2010), a estrutura fatorial encontrada confirmou parcialmente o conjunto de fatores hipotéticos e os resultados demonstraram que o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) apresenta validade e consistência satisfatória, sendo melhor do que o anteriormente disponível.

Cabe destacar que, na presente pesquisa, optou-se pela utilização do Inventário de Socialização Organizacional de Borges *et al.* (2010), considerando que é uma escala já traduzida e adaptada para o português, que foi reconstruída para servidores públicos e obteve validade e consistência satisfatória.

Por fim, cabe destacar que, independentemente da tipologia adotada, a compreensão das dimensões, conteúdos ou domínios de aprendizagem, bem como das estratégias de socialização organizacional, permite a adoção de táticas adequadas para que o processo ocorra

com êxito, trazendo benefícios tanto para o novo funcionário quanto para a própria organização.

2.1.3 Socialização Organizacional em Instituições de Ensino Superior

Ao realizar um estudo bibliométrico acerca do estado da arte da produção científica nacional sobre socialização organizacional na área de Administração, Contabilidade e Turismo, Marques *et al.* (2017) verificaram que ainda há uma baixa produtividade de artigos publicados relacionados à temática. Os autores avaliaram os artigos publicados no Spell no período de janeiro de 2006 a novembro de 2016, identificando 19 publicações.

Considerando que o presente estudo tem como foco a Socialização Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior, nesta seção buscou-se analisar os estudos existentes com esse mesmo foco. Para isso, realizou-se uma pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, nos trabalhos aprovados em eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), bem como na base eletrônica de dados SPELL, considerando publicações a partir de 2011.

Foram identificadas 14 publicações sobre a Socialização Organizacional em Instituições de Ensino Superior, sendo que 3 delas foram publicadas em eventos da ANPAD e, posteriormente, em revistas que compõem a base eletrônica de dados SPELL; nesse caso, foi considerada apenas a primeira publicação, resultando em 11 publicações analisadas. A seguir, descreve-se o objetivo e os principais resultados desses estudos, quais sejam: Andrade (2011), Andrade e Oliveira (2012), Andrade e Oliveira (2013), Andrade et al. (2014), Andrade et al. (2015a), Andrade et al. (2015b), Berni (2014), Tomazzoni et al. (2015), Pacheco (2015), Cunha (2016), Reatto e Brunstein (2017).

Andrade (2011) buscou identificar a percepção dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior Mineira acerca do nível de socialização organizacional. O autor aplicou o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), proposto por Borges et al. (2010), com servidores técnico-administrativos e docentes, obtendo 285 respondentes. Os resultados demonstraram uma estrutura fatorial diferente da apresentada no estudo de Borges et al. (2010), composta por 11 fatores, extraídos com base na técnica dos componentes principais com rotação oblíqua.

Com relação ao processo de socialização organizacional na IFE, o autor concluiu que, de uma maneira geral, esse estava ocorrendo de forma eficiente. Outro aspecto avaliado por

Andrade (2011) foram as diferenças no nível de socialização organizacional entre grupos de servidores, considerando os resultados obtidos para os 11 fatores identificados:

- a) Servidores técnico-administrativos e docentes: não observou diferenças significativas nos fatores, com exceção do fator Domínio da Linguagem;
- b) Tempo de serviço na instituição: os fatores Política e História da Organização apresentaram correlações estatisticamente significativas e positivas e o fator Competências apresentou correlação negativa e significativa;
- d) Lotação setorial/departamental: não foi possível chegar a uma conclusão devido à heterogeneidade dos resultados do dendograma.

Posteriormente, Andrade publicou novos estudos oriundos da coleta de dados realizada em 2011, com servidores técnico-administrativos e docentes de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) Mineira (ANDRADE e OLIVEIRA, 2012; ANDRADE e OLIVEIRA, 2013; ANDRADE et al., 2014; ANDRADE et al., 2015a; ANDRADE et al., 2015b).

Andrade e Oliveira (2012) avaliaram se houve diferença no nível de socialização organizacional entre os grupos ocupacionais (Docentes e TAEs) e quanto à lotação setorial/departamental. Nesse estudo, os autores consideraram os resultados com base na estrutura fatorial proposta por Borges et al. (2010), composta por 7 fatores. Com relação à comparação dos grupos ocupacionais, foram observadas diferenças significativas apenas no fator Linguagem e Tradição e quanto à lotação setorial/departamental. Andrade e Oliveira (2012) afirmaram não ser possível chegar a uma conclusão em decorrência da heterogeneidade dos resultados do dendograma.

Com o objetivo de (re)afirmar a validade e a consistência do ISO, Andrade e Oliveira (2013) realizaram uma nova pesquisa exploratória. A solução fatorial encontrada, utilizando-se a técnica dos eixos principais com rotação oblíqua, foi composta por 11 fatores e acarretou uma perda de 24,44% das 45 variáveis originais. Além disso, 4 fatores encontrados resultaram em construtos compostos de apenas uma variável, impossibilitando o teste de confiabilidade por meio do coeficiente alfa de Cronbach. Com isso, os autores concluíram que o Inventário de Socialização Organizacional de Borges et al. (2010) necessita de ajustes.

Sucessivamente, Andrade et al. (2014) publicaram um estudo com o objetivo de identificar a percepção dos servidores acerca do nível de socialização organizacional e sua variação conforme o tempo de serviço na instituição. Neste estudo, os autores consideraram os resultados com base na estrutura fatorial proposta por Borges et al. (2010), composta por 7 fatores.

Com relação à percepção dos servidores acerca do nível de socialização organizacional, os resultados demonstraram uma tendência geral a uma socialização eficaz na Instituição. Já com relação ao tempo de serviço, Andrade et al. (2014) observaram correlações estatisticamente significativas e positivas para os fatores: Acesso a Informações (Políticas) e Linguagem e Tradição que, segundo os autores, indicam que quanto mais tempo na instituição, maior a compreensão sobre a política, a história, o linguajar e as tradições da organização. Já o fator Competência e Proatividade apresentou correlação negativa e significativa, podendo indicar, conforme os autores, que o indivíduo já se sente competente ao adentrar na organização, não percebendo um crescimento ou aumento de sua eficiência ao longo do tempo de trabalho e que, diante do fato da estabilidade da carreira pública, sua busca por qualidade caía.

Outro estudo apresentado por Andrade *et al.* (2015a) teve como objetivo confirmar a validade e a consistência do Inventário de Socialização Organizacional (ISO), utilizando uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Para a AFE, os autores utilizaram o método de componentes principais, com rotação ortogonal Varimax, diferentemente dos estudos anteriores de Borges *et al.* (2010), Andrade (2011) e Andrade e Oliveira (2013), nos quais a rotação utilizada foi a oblíqua. Por meio da extração fatorial, Andrade *et al.* (2015a) observaram resultados estatisticamente inválidos, levando-os a buscar a identificação do problema.

Os autores constataram falhas na tradução e interpretação semântica das variáveis, considerando o inventário original, redigido na língua inglesa por Chao *et al.* (1994). Após realizarem adequações e avaliação de especialistas, a nova solução fatorial resultou em 7 fatores, hipoteticamente nomeados de: História, Objetivos, Pessoas, Linguagem, Iniciativa, Experiência e Desempenho, sendo capaz de explicar 66,10% da variância total da escala apresentada. Neste sentido, Andrade *et al.* (2015a) concluíram que a versão adaptada se mostrou melhor do que a de Borges *et al.* (2010).

Ainda em 2015, Andrade *et al.* (2015b) publicaram um estudo com o objetivo de descrever a configuração da socialização organizacional dos servidores docentes e técnico-administrativos de uma IFES, localizada no sul de Minas Gerais, optante pelo REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais). A pesquisa que foi realizada por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional Reduzido (ISOR). De acordo com Andrade *et al.* (2015b), o ISOR foi baseado no trabalho de Chao *et al.* (1994), sendo composto por 22 perguntas fechadas, adotando uma

escala do tipo Likert, de cinco pontos, sendo capaz de aferir sete fatores hipotéticos: História, Objetivos, Pessoas, Linguagem, Iniciativa, Experiência e Desempenho. Também foram realizadas entrevistas estruturadas com oito servidores que também responderam aos questionários, variando o tempo de exercício na IFES.

Os resultados obtidos por Andrade *et al.* (2015b) indicam que os servidores da IFES, de uma maneira geral, estão socializados, apresentando variações pequenas na maioria dos fatores aferidos, entre os grupos de servidores docentes e técnico-administrativos, bem como em relação ao tempo de serviço na instituição. Entretanto, os autores defendem que seria possível observar melhoras nesse processo, se a instituição implementasse estratégias de socialização.

Seguindo a linha das pesquisas sobre socialização organizacional em Universidades Federais, Berni (2014) realizou um estudo com o objetivo de identificar a percepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa – Unipampa – em relação ao processo de socialização organizacional, no momento em que ingressaram na instituição. Na etapa quantitativa foi utilizado o ISO proposto por Borges *et al.* (2010), aplicado junto aos servidores da instituição, obtendo-se 395 respondentes. Posteriormente, foi realizada uma etapa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área de gestão de pessoas.

A partir dos resultados da pesquisa, a Análise Fatorial Exploratória realizada por Berni (2014) demonstrou uma estrutura fatorial composta por 7 fatores e 33 variáveis, ou seja, com uma redução de 12 variáveis das 45 do estudo original de Borges *et al.* (2010). A autora optou por utilizar a mesma nomenclatura dos fatores, uma vez que houve predominância das variáveis semelhantes ao do estudo Borges *et al.* (2010).

Berni (2014) também buscou identificar se houve diferenças significativas de média para os fatores do ISO. Com relação aos critérios Gênero, Escolaridade, Lotação e Jornada de Trabalho, a autora não identificou diferenças significativas de médias. Já para os critérios mencionados abaixo foram identificadas as seguintes diferenças de médias:

- a) Ocupa cargo de gestão: apresentou diferença de média para os fatores Acesso a Informações, Linguagem e Tradição e Objetivos e Valores Organizacionais, com médias mais altas para quem exerce cargo de gestão;
- b) Encontra-se em estágio probatório: apresentou diferença de média para o fator Linguagem e Tradição, com médias mais altas para quem não se encontra em estágio probatório;

- c) Estado Civil: apresentou diferença de média para os fatores Linguagem e Tradição, Qualificação Profissional e Objetivos e Valores Organizacionais, com médias mais altas para viúvos e mais baixas para solteiros.

Com relação às médias obtidas para os fatores pesquisados, o fator “Competência e Proatividade” apresentou a média mais alta; os fatores “Acesso a Informações”, “Linguagem e Tradição” e “Objetivos e Valores Organizacionais” apresentaram médias próximas à neutralidade; os fatores “Qualificação profissional” e “Integração com as pessoas” apresentaram médias próximas a concordância; e o fator “Não Integração com a organização” indicou que, em geral, os servidores compreendem as normas e procedimentos, costumes e hábitos e sentem-se aptos a desenvolver o trabalho. Por fim, com base nos resultados obtidos na pesquisa, Berni (2014) sugeriu proposições de melhoria para o processo de socialização dos servidores da Unipampa.

Outro estudo acerca da socialização organizacional em uma Instituição de Ensino Superior foi realizado por Tomazzoni *et al.* (2015), com o objetivo de analisar a percepção de servidores públicos em período de estágio probatório, no quesito (ou no que se refere à) socialização organizacional. Os autores aplicaram o ISO proposto por Borges *et al.* (2010) em uma amostra de 126 servidores públicos em período de estágio probatório de uma Instituição de Ensino Superior.

Os resultados obtidos demonstraram níveis eficazes de socialização organizacional entre os pesquisados. Os autores também buscaram identificar se houve diferenças significativas de média para as variáveis do ISO entre os cargos: docente do ensino superior, docente ensino básico, técnico e tecnológico e técnico-administrativo em educação. Foram identificadas diferenças significativas em 16 das 45 variáveis pesquisadas. Com isso, os autores concluíram que as características ocupacionais influenciam a maneira como os servidores percebem a sua socialização.

O estudo realizado por Pacheco (2015) teve como objetivo apresentar uma proposta de curso virtual de iniciação ao serviço público e à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, destinado aos servidores técnico-administrativos em educação recém-admitidos. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, a fim de identificar o perfil dos TAEs admitidos em 2014 e a percepção destes acerca do processo de socialização organizacional na Instituição. Pacheco (2015) identificou, junto aos participantes da pesquisa, lacunas instrucionais, referentes à orientação sobre o serviço público, ao papel do servidor e à função para qual foram designados. Por fim, a autora apresenta uma proposta de curso virtual de iniciação ao serviço público, tendo como diretriz o decreto federal 5.825/2006.

Com o objetivo de analisar o processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), admitidos no ano de 2012, Cunha (2016) realizou entrevistas semiestruturadas com dois dirigentes da área de gestão de pessoas e aplicou um questionário elaborado pelo autor com 166 servidores da UFSC, admitidos em 2012.

Com base nos resultados da pesquisa, Cunha (2016) identificou os seguintes aspectos como principais dificultadores da socialização organizacional na UFSC: a inexistência de um cronograma contendo o calendário das atividades de socialização; o atraso no oferecimento do curso de Integração ao Ambiente Institucional; o fato de o estágio probatório não ter contribuído de forma significativa para o processo de socialização; a constatação de que 19,4% dos respondentes não participaram do curso de integração; o fato de que alguns servidores tiveram que aprender as atribuições do cargo por conta própria, não recebendo orientações da chefia e/ou dos demais colegas ao iniciar suas atividades no setor de trabalho; a falta de memória organizacional; a falta de capacitação profissional para o exercício do cargo, especialmente antes de iniciarem suas atividades no setor de trabalho; a inexistência de uniformidade e padronização nos procedimentos e trâmites técnico-administrativos de mesma natureza.

Além disso, Cunha (2016) identificou também os principais aspectos que favoreceram a adaptação e a integração dos novos servidores à UFSC: a avaliação favorável do curso de integração; a chefia e os demais colegas de trabalho terem aproveitado as experiências anteriores trazidas pelos novos servidores; o alto índice de aprovação (84,5%) quanto ao resultado do estágio probatório; o ótimo nível de entrosamento entre os servidores ingressantes e os demais servidores da UFSC; o fato de 47,6%, dos respondentes terem participado de ações no seu setor de trabalho, visando socializá-los ao ambiente laboral; a relação interpessoal com a equipe de trabalho; o acolhimento promovido pela chefia imediata na recepção dos novatos; e o incentivo à capacitação por parte da UFSC.

A partir dos resultados da pesquisa, Cunha (2016) concluiu que as estratégias de socialização adotadas pela UFSC podem ser consideradas iniciativas tímidas e que tal processo necessita ser aperfeiçoado, de modo a alcançar um excelente nível de qualidade. Dessa forma, o autor propôs um conjunto de medidas para promover o fortalecimento da socialização dos novos servidores na Instituição.

Reatto e Brunstein (2017) desenvolveram um estudo cujo objetivo foi explicar como ocorre o processo de aprendizagem no local de trabalho de servidores técnico-administrativos novatos de uma faculdade pública estadual de São Paulo, considerando a visão de servidores

novatos e experientes. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 servidores técnico-administrativos, que identificaram as seguintes características na organização estudada, conforme as dimensões propostas por Chao *et al.* (1994):

- a) Desempenho: a formação acadêmica e a experiência profissional progressiva do novato não são vistas como necessárias para o trabalho do servidor. O aprendizado ocorre informalmente, no cotidiano, na prática, fazendo e resolvendo problemas;
- b) Pessoas: o novato aprende diretamente com o superior imediato/colegas e quando isso não ocorre, mobiliza contatos de outras unidades da universidade para obter as informações;
- c) Políticas: o novato percebe informalmente, por meio das interações sociais com os colegas, as relações de poder, a cultura e os comportamentos do grupo, cabendo ao servidor “descobrir” como a organização funciona somente com o passar do tempo;
- d) Linguagem: o aprender a dominar a linguagem técnica e os jargões específicos da função e da organização é símbolo de poder.
- e) Valores e objetivos organizacionais: os valores e objetivos não estão claros para os novatos, não lhes sendo apresentadas a missão, a visão ou os valores da universidade e da faculdade.
- f) História: somente a proatividade do novato justifica sua busca por aprender sobre as tradições, os costumes, os rituais e as histórias dos membros.

Em síntese, Reatto e Brunstein (2017) concluíram que a socialização dos novatos na instituição pesquisada é automotivada, informal, não institucionalizada, com influência da natureza normativa do trabalho, com orientações insuficientes dadas pelo grupo. Além disso, cabe à proatividade do servidor adaptar-se ao trabalho, conhecer tradições, costumes e a história da organização.

Com relação ao método de coleta de dados dos 11 estudos analisados nesta seção, verificou-se que 7 deles utilizaram o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), proposto por Borges *et al.* (2010): Andrade (2011), Andrade e Oliveira (2012), Andrade e Oliveira (2013), Andrade *et al.* (2014), Andrade *et al.* (2015a), Tomazzoni *et al.* (2015) e Berni (2014), sendo que esse último utilizou também entrevistas semiestruturadas. Já Andrade *et al.* (2015b) utilizou o Inventário de Socialização Organizacional Reduzido (ISOR) juntamente com entrevistas estruturadas. Pacheco (2015), Cunha (2016) e Reatto e Brunstein (2017) desenvolveram seus próprios instrumentos de coleta de dados, sendo no estudo de Pacheco (2015) um questionário semiestruturado, no estudo de Cunha (2016) uma entrevista

semiestruturada e um questionário estruturado, e no estudo de Reatto e Brunstein (2017) uma entrevista semiestruturada.

Considerando o exposto, percebeu-se a predominância da utilização do ISO nos estudos sobre Socialização Organizacional em Instituições de Ensino Superior, realizados nos últimos 7 anos. Entretanto, apesar de ter sido o instrumento mais utilizado, os resultados obtidos por Berni (2014), Andrade (2011), Andrade e Oliveira (2013) e Andrade *et al.* (2015a) demonstraram que o instrumento ainda necessita de ajustes, visto que sua estrutura fatorial, original proposta de Borges *et al.* (2010), não se confirmou em nenhum destes estudos citados.

2.1.4 Métodos de Socialização Organizacional

Ostroff e Kozlowski (1992), baseados em estudos anteriores, consideram que, para a obtenção das informações relevantes no processo de socialização, os indivíduos voltam-se para as informações disponíveis, as quais podem ser obtidas por meio de fontes interpessoais (mentores, supervisores, colegas de trabalho) e de fontes não interpessoais (observação, experimentação e referenciais objetivos/manual). O Quadro 4 apresenta a descrição das fontes de informação propostas pelos autores.

Quadro 4 - Fontes de Informação do Processo de Socialização

Tipo	Fonte	Descrição
Fontes interpessoais	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;
	Colega de trabalho	Membros do grupo de trabalho, funcionários de mesmo nível ou de nível inferior ao do novo funcionário;
Fontes não interpessoais	Observação	O novo funcionário aprende observando como os outros fazem as coisas;
	Experimentação	A aprendizagem se dá por tentativa e erro, experimentar coisas diferentes;
	Manual	Aprendizagem a partir de um manual sobre políticas, procedimentos, tarefas, etc.

Fonte: Ostroff e Kozlowski (1992).

Conforme o conceito proposto por autores como Van Maanen (1996), Wagner e Hollenbeck (2006), Ivancevich (2011) e Dias (2013), o processo de socialização organizacional consiste em uma etapa focada no aprendizado. É um período no qual o novo funcionário adquire os conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para desempenhar o papel assumido.

Tendo em vista sua relevância para o comportamento e desempenho do novato na instituição, é importante que as organizações considerem a socialização organizacional como um fator estratégico. Assim, a formalização de um programa de socialização e integração de novos funcionários torna-se algo essencial para a área de gestão de pessoas.

O programa de integração representa uma maneira de se promover o aprendizado necessário ao novo funcionário, com a segurança de que a instituição terá o controle daquilo que será ensinado, tornando-se muito útil na etapa de socialização organizacional. Por esta razão, o tópico a seguir irá abordar esse assunto.

2.2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

Programas de orientação, treinamento inicial, treinamento de integração, programa de ambientação, integração de novos funcionários e treinamento de indução são algumas das denominações encontradas na literatura para se referir às ações formais realizadas pelas organizações para integrar os novos colaboradores e transmitir a eles as informações necessárias para o desempenho de suas funções na organização. Apesar de estas nomenclaturas serem muitas vezes consideradas como sinônimas, alguns autores apresentam conceitos diferentes, conforme apresentado a seguir.

2.2.1 Orientação

O Programa de Orientação é um processo formal que visa familiarizar os novos funcionários com a organização, com seu cargo e com sua unidade de trabalho (BOHLANDER e SNELL, 2015). Ele 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).

Durante a orientação, os novos funcionários são apresentados aos demais colegas e recebem informações acerca dos treinamentos, da presença, da conduta e aparência exigidas,

das condições do contrato de trabalho, como horários e data de pagamento, das tarefas, dos padrões e critérios de avaliação relacionados ao trabalho, das normas de segurança, do organograma, da missão e dos objetivos estratégicos da organização, etc. Essas informações, muitas vezes, são disponibilizadas pelo computador, de forma a complementar a orientação ministrada pessoalmente (BOHLANDER e SNELL, 2015).

Para Ivancevich (2011), a orientação faz com que o novo funcionário se sinta mais confortável, mais conhecido e apto para trabalhar dentro da cultura, das estruturas e do grupo de funcionários da organização. O autor traz algumas diretrizes que podem ser adotadas pelas organizações para promover o 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.

2.2.2 Ambientação

Por meio do programa de ambientação, a organização visa transmitir sua história e sua cultura àquelas pessoas que ali exercerão suas atividades. A duração deste tipo de programa pode variar de um dia a uma semana, podendo incluir diversos tipos de recursos instrucionais, como vídeos, *tour* pela empresa, apresentações com *datashow*, etc. (ARAÚJO e GARCIA, 2014).

De acordo com Araújo e Garcia (2014), a ambientação visa apresentar e disseminar ângulos de destaque da organização, contribuindo, conseqüentemente, para disseminar a cultura da organização. Seus principais objetivos são:

- a) Diminuir a inquietação, receios, medos e inseguranças dos recém-chegados;
- b) Diminuir o *turnover* (rotatividade);
- c) Diminuir o tempo que o novo funcionário gasta para conhecer a organização, seus colegas de trabalho e suas atribuições;
- d) Desenvolver expectativas realísticas.

Araújo e Garcia (2014) defendem que a nomenclatura mais adequada para esse tipo de programa nas organizações é a ambientação, pois consideram que a integração de um novo funcionário à organização em um espaço curto de tempo não seria possível.

2.2.3 Integração

A Integração pode ser considerada como um processo sistemático de socialização dos novos funcionários, com o intuito de auxiliá-los a se ambientar na empresa. Mais do que apenas orientar funcionários recém-chegados em seus novos ambientes, esse processo faz com que eles realmente se sintam uma parte da organização (BOHLANDER; SNELL, 2015).

De acordo com Lacombe (2011), a integração é realizada com o objetivo de transmitir informações relevantes ao novo funcionário e dar a ele as boas-vindas, sendo que, em algumas empresas, ela é realizada por meio de um extenso treinamento, durando vários meses; em outras, ela se resume a uma conversa de alguns minutos. Cabe destacar que funcionários de nível mais alto necessitam de um programa de integração mais amplo, pois demandam uma maior visão sistêmica da empresa, a fim de melhor realizarem o seu trabalho.

Para Bohlander e Snell (2015), quanto mais tempo e esforços a organização dedica para auxiliar os recém-chegados a se sentirem bem-vindos, mais chances eles têm de se identificarem com a empresa, tornando-se membros valiosos. Como formas de integração, 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.

Outra forma de integração ocorre por meio da designação de colegas mais experientes para atuarem como mentores. Esses 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; SNELL, 2015).

No presente trabalho, será adotada a nomenclatura integração, visto que essa, por se tratar de um processo mais amplo e, em geral, mais extenso, pode contemplar a orientação e a ambientação. Cabe destacar que não existe um programa único que possa ser implementado em todas as organizações, pois cada uma possui sua própria cultura e peculiaridades. Por esta razão, é importante considerar diversos aspectos na elaboração de um programa de integração para que esse seja bem-sucedido, trazendo benefícios tanto para a organização quanto para o novo funcionário.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente, apresenta-se o delineamento da pesquisa e, em seguida, são descritos os métodos de coleta e análise dos dados primários e dos dados secundários. Por fim, são apresentados os aspectos éticos que nortearam esta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada de natureza descritiva. Conforme Gil (2010), a pesquisa aplicada é destinada à obtenção de conhecimentos, objetivando sua aplicação numa situação específica. Assim, no presente estudo, foi realizada uma pesquisa visando à aquisição de conhecimentos para subsidiar a elaboração de um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), apresentado ao final do trabalho. A pesquisa é classificada como descritiva, pois, conforme Triviños (1987), esse tipo de pesquisa possui como objetivo descrever com precisão fatos e fenômenos. Para o delineamento da pesquisa foi adotado o método estudo de caso que, segundo Yin (2001, p. 32), "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Quanto aos meios, a pesquisa é documental e de campo. É documental, pois o estudo se propôs a descrever o perfil dos servidores ingressantes na UFSM, nos últimos 3 anos; analisar as práticas de integração de novos servidores adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, ao longo dos últimos anos; investigar os programas de integração de novos servidores adotados por outras Instituições Federais de Ensino (IFEs) e identificar as demandas de capacitação dos servidores ingressantes nos últimos 3 anos, obtidas por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Para atingir tais objetivos foram analisados documentos da UFSM e de outras Universidades Federais, tais como planos de capacitação, projetos e demais documentos veiculados nos *sites* institucionais, a fim de verificar as práticas de integração de novos servidores já existentes. Além disso, foram analisados dados secundários fornecidos pela UFSM em forma de base de dados, a fim de descrever o perfil dos servidores ingressantes na instituição nos últimos 3 anos e identificar as demandas de capacitação desses servidores, obtidas com o Levantamento de Necessidades de Capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A investigação é

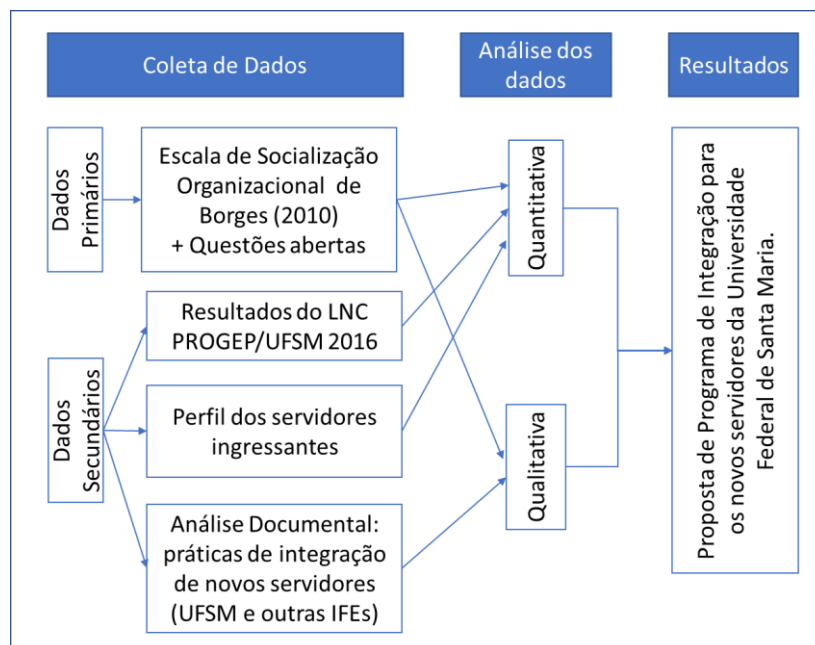
também de campo, pois coletou dados primários, por meio de um questionário com os servidores que ingressaram na UFSM nos últimos 3 anos, visando mensurar a percepção desses acerca do processo de socialização organizacional.

No que tange à abordagem do problema, a pesquisa é de caráter quantitativo e qualitativo. De acordo com Matias-Pereira (2016), no método quantitativo, a coleta de informações e/ou o tratamento destas pressupõe sua quantificação, sendo que os dados são analisados através de técnicas estatísticas. Já no método qualitativo, as informações obtidas não podem ser quantificáveis; por isso, os dados obtidos são analisados de forma indutiva, por meio da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados.

O presente estudo adota a pesquisa de caráter quantitativo ao analisar estatisticamente dados do perfil dos servidores ingressantes na UFSM, os resultados obtidos no Levantamento de Necessidades de Capacitação da PROGEP/UFSM e os resultados obtidos por meio das questões fechadas de múltipla escolha constantes no questionário a ser aplicado. O caráter qualitativo da pesquisa abarcou a análise dos documentos da UFSM e de outras IFEs, bem como as questões abertas do questionário.

Para facilitar a compreensão, apresenta-se na Figura 4 o desenho da pesquisa.

Figura 4 - Desenho da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

3.2 DADOS PRIMÁRIOS

3.2.1 Participantes da pesquisa

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 2014 e 2016, os quais totalizaram 655 pessoas (Anexo A). 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.

Os questionários foram encaminhados para toda a população. Considerando-se as taxas de não retorno da pesquisa, realizou-se um cálculo amostral, utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com um nível de confiança de 95% e erro de 6%, chegando-se a um total de 190 respondentes, conforme o cálculo a seguir.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 655}{0,06^2 (655 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 190$$

Na presente pesquisa, obteve-se um retorno de 203 questionários, ou seja, um quantitativo superior ao cálculo amostral.

3.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados primários foi realizada no período de 05 de outubro a 12 de novembro de 2017, na Universidade Federal de Santa Maria. Os questionários foram disponibilizados para toda a população, por meio do Sistema de Questionários, que faz parte do sistema interno da UFSM.

O convite para participação na pesquisa foi realizado por meio do e-mail dos servidores cadastrados no sistema da Instituição. Para a obtenção de um número significativo de respondentes, foi necessário, ao longo do período em que a pesquisa estava aberta, reenviar e-mails destinados aos servidores que ainda não tinham respondido, com a finalidade de reforçar o convite para participação na pesquisa.

3.2.3 Instrumento de coleta de dados

Para a realização da pesquisa, optou-se pela utilização do Inventário de Socialização Organizacional (ISO), desenvolvido por Borges *et al.* (2010), com o objetivo de mensurar a percepção acerca do processo de socialização organizacional. Trata-se de um questionário estruturado tipo *survey*, com 45 questões fechadas de múltipla escolha, que compõem 7 diferentes fatores, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Variáveis do Inventário de Socialização Organizacional

(continua)

Fator: 1 – Acesso a Informações (Políticas)
1. Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.
3. Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.
4. Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.
5. Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.
Fator: 2 – Competência e Proatividade
6. Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.
7. Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.
9. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.
13. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.
15. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.
Fator: 3 – Integração com as Pessoas
16. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.
17. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
18. Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.
19. Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.
20. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.
21. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.
22. Eu me sinto integrado à organização.
23. Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.

Quadro 5 - Variáveis do Inventário de Socialização Organizacional

(conclusão)

Fator: 4 – Não Integração com a Organização
24. Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.
25. Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.
26. Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.
27. Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.
28. Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.
29. Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.
Fator: 5 – Qualificação Profissional
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.
Fator: 6 – Objetivos e Valores Organizacionais
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.
34. Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.
35. Eu sei quais são os objetivos desta organização.
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.
Fator: 7 – Linguagem e Tradição
37. Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho.
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.
40. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.
41. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho na organização.
42. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.

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

O questionário utilizado foi formulado com perguntas estruturadas, utilizando a escala tipo *Likert* que, de acordo com Malhotra (2006, p. 266), é definida como:

Uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou discordância com uma série de afirmações relacionadas a objetos de estímulo.

A escala empregada no estudo realizado por Chao *et al.* (1994) varia de -2 (discordo muito) a +2 (concordo muito). No estudo realizado por Borges *et al.* (2010), os autores optaram por mantê-la. No presente trabalho, optou-se pela utilização de uma escala com a mesma quantidade de graus, porém, variando de 1 (discordo muito) a 5 (concordo muito).

Com o objetivo de complementar o entendimento da percepção dos servidores acerca do processo de socialização organizacional, foram elaboradas, ainda, 7 questões abertas para compor o questionário aplicado aos servidores, sendo que cada questão estava relacionada com um dos fatores do ISO, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Questões abertas do Instrumento de Coleta de Dados

Fator: 1 – Acesso a Informações (Políticas)
Quais foram as principais informações que você precisou obter para iniciar o desempenho de sua nova função na UFSM? De que forma se deu o acesso a estas informações (você aprendeu por conta própria, foram transmitidas por colegas de trabalho ou através de manuais/capacitações)?
Fator: 2 – Competência e Proatividade
Como você avalia sua aptidão para execução das tarefas que lhe são requeridas no setor de trabalho? Você tomou atitudes no sentido de inovar, fortalecer a unidade de trabalho e/ou melhorar a qualidade de seu trabalho? Exemplifique.
Fator: 3 – Integração com as Pessoas
Ao ingressar no novo setor, você se sentiu bem recebido? Ocorreu alguma ação, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente de trabalho? Se sim, qual?
Fator: 4 – Não Integração com a Organização
Aponte as dificuldades que você enfrenta para o desempenho de suas atividades na UFSM. O que você considera que a instituição poderia fazer para auxiliá-lo a atingir um melhor desempenho no trabalho?
Fator: 5 – Qualificação Profissional
No seu ingresso na UFSM, você acredita que a instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores para definir suas tarefas? Você acha que poderia ser mais bem aproveitado desempenhando outras tarefas ou atuando em outras áreas? Comente.
Fator: 6 – Objetivos e Valores Organizacionais
Você conhece os documentos estratégicos da UFSM (Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Gestão, etc.)? Se sim, descreva como você teve conhecimento destes documentos. Você busca informações nestes documentos para pautar as suas ações na Instituição?
Fator: 7 – Linguagem e Tradição
Como você avalia o processo de compartilhamento de informações na UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional? Destaque os pontos fortes e/ou fracos com relação a este aspecto.

Cabe destacar que a aplicação dos questionários dentro do sistema interno, em que os usuários realizavam seu *login* antes de responder as perguntas, possibilitou que não fosse necessário incluir as questões de perfil no instrumento, visto que o próprio sistema forneceu esses dados posteriormente. Isto tornou o preenchimento do questionário um pouco mais célere, considerando que já estava bem extenso, com as 45 questões fechadas e 7 questões abertas.

3.2.4 Análise dos dados

3.2.4.1 Dados Quantitativos

Os dados quantitativos coletados por meio dos questionários, referentes ao Inventário de Socialização Organizacional, 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 foi utilizado o Programa Estatístico SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), a fim de realizar os testes estatísticos.

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, foram realizadas análises descritivas, possibilitando verificar a média e o desvio padrão para as 45 variáveis do ISO.

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

Por fim, foi realizada uma análise fatorial exploratória, visando identificar se as variáveis deste estudo apresentaram a mesma estrutura subjacente do modelo proposto por Borges *et al.* (2010). A adequabilidade da amostra foi verificada por meio do Teste de Esfericidade de Bartlett (BTS), do Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), da matriz de correlações e da Medida de Adequação da Amostra (MSA). Para a realização da análise fatorial, foram utilizadas as mesmas métricas estatísticas utilizadas por Borges *et al.* (2010), ou seja, a técnica dos eixos principais com rotação oblíqua. A confiabilidade dos fatores identificados foi verificada através dos valores do Alfa de Cronbach.

3.2.4.2 Dados Qualitativos

Os dados qualitativos, coletados por meio das perguntas abertas, foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2011, p.48), pode ser definida como

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) dessas mensagens.

Inicialmente, foram definidas as categorias de análise, sendo que, nesta pesquisa, as categorias foram definidas tanto *a priori* (determinadas pelo roteiro norteador) quanto *a posteriori*. As categorias de fragmentação da comunicação obedeceram às regras expostas por Bardin (2011), sendo homogêneas, exaustivas, exclusivas e pertinentes.

3.3 DADOS SECUNDÁRIOS

O Quadro 7 sintetiza as técnicas de coleta e análise dos dados secundários utilizados nesta pesquisa, bem como sua relação com os objetivos específicos.

Quadro 7 - Coleta e análise dos dados secundários

Objetivo Específico	Coleta de dados	Análise dos dados
Descrever o perfil dos servidores ingressantes na UFSM nos últimos 3 anos;	<ul style="list-style-type: none"> Relatório obtido através do SIE. 	Análises descritivas
Investigar os programas de integração de novos servidores adotados por outras Instituições Federais de Ensino (IFEs);	<ul style="list-style-type: none"> Documentos e informações disponíveis nos sites das Instituições pesquisadas. 	Análise documental
Analisar as práticas de integração de novos servidores adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM ao longo dos últimos anos;	<ul style="list-style-type: none"> Documentos disponíveis no Núcleo de Educação e Desenvolvimento/PROGEP, do período de 2004 a 2017, tais como, projetos, listas de presença, folders, etc.; Documentos/relatórios disponíveis no site institucional. 	Análise documental
Identificar as demandas de capacitação dos servidores ingressantes nos últimos 3 anos obtidas por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;	<ul style="list-style-type: none"> Relatório obtido através do SIE; Relatório do Levantamento de necessidades de capacitação dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSM (UFSM, 2017c), disponível no site institucional. 	Análises descritivas

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar, também, que os resultados referentes às práticas de integração de novos servidores, adotadas pela PROGEP/UFSM, ao longo dos últimos anos, foram enriquecidos com informações obtidas pela pesquisadora, por meio da observação participante, visto que a mesma atua na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, no Núcleo de Educação e Desenvolvimento, setor responsável pela capacitação dos servidores. Dessa forma, a observação permitiu a coleta de informações acerca da integração de novos servidores, a partir da própria experiência e conhecimentos da pesquisadora.

3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A coleta dos dados foi precedida do registro do projeto junto à Plataforma Brasil, sob o número de registro 74245817.5.0000.5346 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 setembro de 2017. 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 (APÊNDICE C).

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 foram 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 da pesquisadora responsável, Prof^a. Dr^a. Luciana Flores Battistella, 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. A letra “T”, seguida de um número em ordem crescente (T01, T02, T03, T04, ...), foi empregada para se referir aos técnico-administrativos em educação, e a letra “D” seguida de um número em ordem crescente (D01, D02, D03, ...) foi empregada para se referir aos docentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos e a literatura abordada. Inicialmente, apresenta-se a contextualização sobre a organização estudada e o perfil dos servidores ingressantes na UFSM entre janeiro de 2014 e dezembro de 2016. Em seguida, são abordadas as práticas de integração de novos servidores adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, ao longo dos últimos anos.

A terceira seção deste capítulo tem como foco os resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, o qual possibilitou a identificação das demandas de capacitação dos servidores ingressantes entre 2014 e 2016. A quarta seção apresenta a percepção dos novos servidores da UFSM acerca do processo de socialização organizacional, bem como a análise fatorial exploratória do modelo utilizado, realizada a fim de identificar se as variáveis deste estudo apresentaram a mesma estrutura subjacente do modelo proposto por Borges *et al.* (2010). Por fim, a quinta seção aborda as práticas de integração de novos servidores adotadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior.

4.1 PERFIL DOS NOVOS SERVIDORES

A presente seção visa a descrever o perfil dos servidores ingressantes na UFSM nos últimos 3 anos. Inicialmente, serão apresentados dados gerais sobre a instituição estudada e, posteriormente, apresentam-se as análises do perfil.

4.1.1 Contextualização

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Sua sede está localizada na Cidade de Santa Maria, no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”. A Universidade possui, também, quatro *campi* fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões, um em Silveira Martins e outro em Cachoeira do Sul (UFSM, 2016).

A UFSM possui atualmente 239 cursos presenciais e 29 cursos à distância, distribuídos nos seguintes níveis de ensino: Graduação, Pós-Graduação, Ensino Médio e Pós-Médio. O corpo discente da instituição é constituído de 29.460 estudantes, sendo 25.929 da modalidade presencial e 3.531 da modalidade à distância (UFSM, 2017a). Sua estrutura atual contempla onze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CCNE), Centro de Tecnologia (CT), Campus Cachoeira do Sul, Campus Palmeira das Missões e Campus Frederico Westphalen. Além disso, a Instituição possui três unidades de educação básica, técnica e tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UFSM, 2016; 2017b).

A Administração Superior da Universidade Federal de Santa Maria é composta 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, que é exercida pelo Reitor, é constituída por 8 Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração – PRA, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE, Pró-Reitoria de Extensão – PRE, Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, Pró-Reitoria de Infraestrutura – PROINFRA, Órgãos Executivos, Órgãos Suplementares Centrais, Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica e Órgãos de Apoio (UFSM, 2016).

Com relação a seu quadro funcional, a universidade possui 4.798 servidores, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Servidores da UFSM por categoria

Categoria	Nº de servidores	Percentual
Docente	2.035	42,41%
Técnico-administrativo em educação	2.763	57,59%
Total	4.798	100%

Fonte: UFSM (2017).

Verifica-se que os técnico-administrativos em educação representam 57,59% dos servidores da instituição e os docentes 42,41%. A manutenção desse quadro de profissionais ocorre com a saída e o ingresso de novos servidores, em um fluxo contínuo. Desta forma,

apresentam-se, a seguir, os dados de perfil dos servidores ingressantes no período de 2014 a 2016, foco da presente pesquisa.

4.1.2 Perfil dos Servidores Ingressantes

Passa-se à análise do perfil dos servidores ingressantes no período de 01 de janeiro de 2014 a 31 de dezembro de 2016. Os dados analisados foram extraídos do Sistema de Informações para o Ensino (SIE), considerando a situação no dia 05/10/2017, data na qual teve início a aplicação do questionário.

No período analisado, ingressaram 742 novos servidores na UFSM, representando uma renovação de aproximadamente 15% do total de servidores da Instituição. Tal renovação decorre tanto da reposição de vagas decorrentes de aposentadorias e exonerações, quanto da criação de novas vagas geradas a partir do programa Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais).

De acordo com o Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, o Reuni foi instituído 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). No período em análise, o referido programa impactou na Universidade Federal de Santa Maria, com criação de novas vagas para a implantação 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), com o ingresso de alunos a partir do segundo semestre de 2014. Dessa forma, a fim de compor o quadro de servidores do *campus*, foi necessária a nomeação de um número significativo de novos servidores.

A Tabela 2 apresenta a situação dos servidores ingressantes na UFSM em 05/10/2017.

Tabela 2 - Situação dos servidores ingressantes de 2014 a 2016

Situação	Nº de servidores	Percentual
Ativos	655	88,3%
Exonerados	72	9,7%
Falecido - RJU	1	0,1%
Inativo - RJU	1	0,1%
Redistribuídos	13	1,8%
Total Geral	742	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados demonstram que quase 10% do total de servidores ingressantes no período encontram-se na situação exonerado, ou seja, solicitaram vacância por exoneração ou por posse em outro cargo inacumulável. Além disso, 13 servidores foram redistribuídos para outras IFEs, 1 faleceu e 1 aposentou-se.

Uma pesquisa realizada por Acosta e Costa (2017), considerando os servidores que ingressaram na UFSM no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2016, analisou os fatores que mais influenciaram os servidores a se desligarem voluntariamente da UFSM. A pesquisa demonstrou que os fatores mais preponderantes para a exoneração desses servidores foram: aprovação em um concurso público com salário maior (34%); outros (24%), no qual a causa mais mencionada foi a de morar perto da família; e insatisfação com a instituição UFSM (16%).

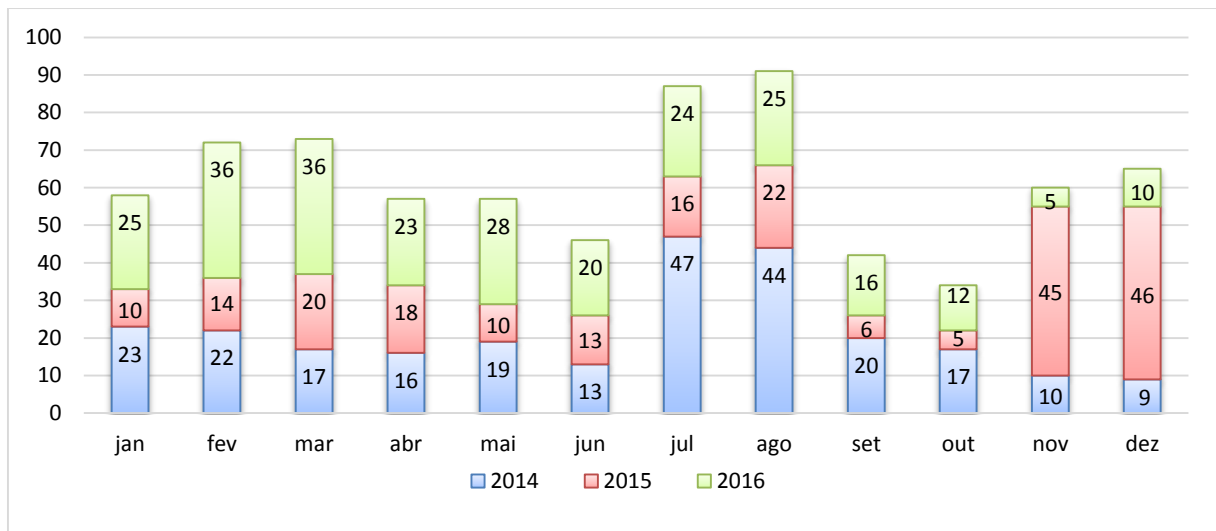
Com relação ao fator mais preponderante, Acosta e Costa (2017) apontaram a aprovação em um concurso público com salário maior. Verificou-se que dos 72 servidores ingressantes entre 2014 e 2016, que solicitaram exoneração, 20,8% deles reingressou na própria UFSM, em um novo cargo, no período analisado, com salário maior e/ou salário equivalente, mas com lotação em outro setor/*campus* da própria instituição.

Nestes casos em que o servidor reingressa na própria instituição, em outro cargo e/ou lotação, a socialização organizacional ocorre de forma diferente daqueles que estão ingressando pela primeira vez na instituição. Os servidores que reingressam vivenciam a socialização organizacional na dimensão funcional, na qual ocorrem mudanças nas tarefas que são executadas. Já os servidores que ingressam pela primeira vez na instituição vivenciam a socialização organizacional nas três dimensões ao mesmo tempo: a funcional, ao adquirir novas tarefas; a hierárquica, ao ocupar um novo nível hierárquico; e a inclusiva, passando de não membro para membro de uma organização da qual não pertencia (WAGNER E HOLLENBECK, 2006). Assim, um programa de integração para os novos servidores deve considerar as particularidades destes dois tipos de servidores ingressantes.

Já em relação ao terceiro fator mais preponderante identificado por Acosta e Costa (2017), a insatisfação com a instituição, uma das ações que poderia minimizar esse sentimento seria uma maior preocupação com as ações de socialização organizacional, visto que, de acordo com Hellriegel e Slocum (2011), a socialização com êxito se reflete em maior satisfação no trabalho e sensação de pertencimento, enquanto a socialização organizacional sem êxito pode aumentar a insatisfação no trabalho e a rotatividade de pessoal.

A Figura 5 demonstra o quantitativo de servidores ingressantes por mês e ano no período de 2014 a 2016, considerando a data em que os servidores entraram em exercício na UFSM.

Figura 5 - Servidores ingressantes por mês e ano entre 2014 e 2016



Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que ingressaram servidores na instituição em todos os meses analisados; entretanto, esse ingresso ocorreu de forma irregular. Os meses de novembro e dezembro, por exemplo, apresentaram o menor número de servidores ingressantes em 2014 e 2016; todavia, apresentaram o maior número de ingressantes em 2015.

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. Além disso, para que ocorra a nomeação de um servidor para uma vaga é necessário, ainda, a existência de concursos válidos com candidatos aprovados.

Assim, em decorrência desta dinâmica de ingresso de novos servidores, torna-se difícil prever o quantitativo de novos servidores que irá ingressar na instituição por mês,

diferentemente de outros órgãos públicos, em que são realizadas nomeações simultâneas de um grande número de servidores ocupantes do mesmo cargo. Nestes casos, torna-se viável a realização de um curso de formação antes dos servidores iniciarem o desempenho de suas atividades. Entretanto, na UFSM, como o ingresso ocorre de forma fracionada, nos mais diversos cargos, isto se torna inviável.

A Tabela 3 apresenta o quantitativo de servidores ingressantes na instituição entre 2014 e 2016, por cargo.

Tabela 3 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, por cargo

(continua)

	Cargo	Servidores	Percentual
1.	Professor do Magistério Superior	305	41,11%
2.	Assistente em Administração	137	18,46%
3.	Administrador	29	3,91%
4.	Técnico de Laboratório Área	27	3,64%
5.	Auxiliar em Administração	26	3,50%
6.	Médico-Área	15	2,02%
7.	Técnico de Tecnologia da Informação	14	1,89%
8.	Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	14	1,89%
9.	Auxiliar de Saúde	13	1,75%
10.	Assistente de Laboratório	12	1,62%
11.	Técnico em Assuntos Educacionais	10	1,35%
12.	Contador	9	1,21%
13.	Técnico em Mecânica	8	1,08%
14.	Psicólogo-Área	8	1,08%
15.	Analista de Tecnologia da Informação	7	0,94%
16.	Técnico em Contabilidade	6	0,81%
17.	Técnico em Eletroeletrônica	6	0,81%
18.	Médico Veterinário	6	0,81%
19.	Engenheiro-Área	5	0,67%
20.	Técnico em Artes Gráficas	5	0,67%
21.	Assistente Social	5	0,67%
22.	Odontólogo - 40 h	5	0,67%
23.	Bibliotecário-Documentalista	5	0,67%
24.	Técnico em Eletromecânica	4	0,54%
25.	Terapeuta Ocupacional	4	0,54%
26.	Contramestre-Ofício	3	0,40%
27.	Enfermeiro-Área	3	0,40%
28.	Técnico em Radiologia	3	0,40%
29.	Tradutor Interprete de Linguagem Sinais	3	0,40%
30.	Relações Públicas	3	0,40%
31.	Jornalista	3	0,40%
32.	Secretário Executivo	3	0,40%
33.	Técnico em Microfilmagem	2	0,27%
34.	Técnico em Eletrotécnica	2	0,27%
35.	Arquiteto Urbanista	2	0,27%
36.	Técnico em Audiovisual	2	0,27%
37.	Técnico em Meteorologia	2	0,27%
38.	Nutricionista-Habilitação	2	0,27%
39.	Engenheiro de Segurança do Trabalho	2	0,27%

(conclusão)

Cargo	Servidores	Percentual
40. Técnico em Agropecuária	2	0,27%
41. Técnico em Anatomia e Necropsia	2	0,27%
42. Sonoplasta	2	0,27%
43. Biólogo	2	0,27%
44. Operador de Máquinas Agrícolas	1	0,13%
45. Técnico em Edificações	1	0,13%
46. Técnico em Segurança do Trabalho	1	0,13%
47. Auditor	1	0,13%
48. Operador de Caldeira	1	0,13%
49. Professor Titular-Livre - Magistério Superior	1	0,13%
50. Farmacêutico Bioquímico	1	0,13%
51. Farmacêutico	1	0,13%
52. Economista	1	0,13%
53. Técnico em Hidrologia	1	0,13%
54. Técnico em Eletricidade	1	0,13%
55. Diretor de Produção	1	0,13%
56. Arquivista	1	0,13%
57. Programador Visual	1	0,13%
Total Geral	742	100,00%

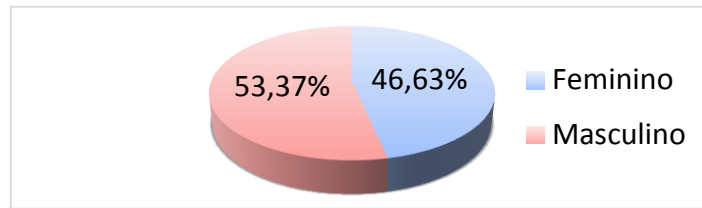
Fonte: Elaborada pela autora.

Nos três anos analisados, ingressaram na Instituição 742 servidores, ocupantes de 57 diferentes cargos. Os cargos com o maior número de servidores ingressantes foram de Professor do Magistério Superior (41,11%) e de Assistente em Administração (18,46%). No que diz respeito à categoria, 56,9% dos ingressantes são técnico-administrativos em educação e 43,1% docentes.

Cabe destacar que a grande pluralidade de cargos para os quais ingressam servidores na Instituição, compreendendo cargos com diferentes níveis de escolaridade, bem como oriundos de diferentes áreas do conhecimento, representa um desafio na elaboração de um programa de integração, visto que esse deve atender a todos de maneira geral, mas também considerar as particularidades de cada cargo.

A Figura 6 apresenta a distribuição dos servidores ingressantes entre 2014 e 2016, de acordo com o gênero.

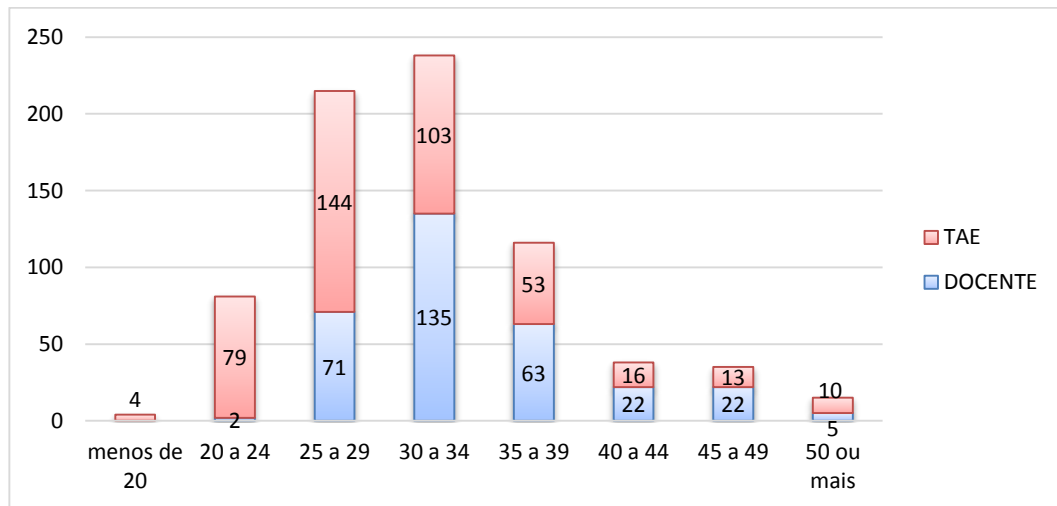
Figura 6 - Servidores ingressantes entre 2014 e 2016, por gênero



Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando-se os 742 servidores ingressantes no período analisado, verificou-se a preponderância de servidores do gênero masculino, que representam 53,37% do total. Já com relação à idade dos novos servidores, no momento de seu ingresso na UFSM, a Figura 7 demonstra que a maior parte dos servidores possuía entre 25 e 35 anos, representando 61% do total.

Figura 7 - Servidores ingressantes entre 2014 e 2016, por idade



Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que os TAEs, em média, ingressam mais jovens do que os docentes, tendo como média de idade 30 anos, em comparação aos 34 anos de média de idade dos docentes. Isto se deve ao fato de que, em geral, os docentes despendem maior tempo de estudo antes de ingressar na instituição.

A seguir, apresentam-se os dados referentes à escolaridade e à cidade de lotação dos servidores ingressantes (Tabelas 4 e 5). Destaca-se que, para estas análises, foram considerados apenas os servidores ativos em 15/10/2017 que compuseram a população deste estudo.

Tabela 4 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por escolaridade

Escolaridade	Docentes		TAEs		Total	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Doutorado	239	82,41%	21	5,75%	260	39,69%
Mestrado	44	15,17%	62	16,99%	106	16,18%
Especialização		0,00%	97	26,58%	97	14,81%
Superior	7	2,41%	118	32,33%	125	19,08%
Ensino Médio ou Técnico		0,00%	67	18,36%	67	10,23%
Total Geral	290	100,00%	365	100,00%	655	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 4 demonstra um alto grau de qualificação dos profissionais que ingressam na instituição. Com relação aos docentes, a grande maioria possui doutorado (82,41%); 15,17% têm mestrado e apenas 2,41% somente o ensino superior. 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. E, ainda, para os concursos em que não é exigido doutorado, a tendência é de que os servidores busquem aumentar seu grau de escolaridade, visto que isto acarreta aumento salarial para o docente.

Com relação aos TAEs, verifica-se que aproximadamente 50% destes já possui pós-graduação, 32,33% possui o Ensino Superior e 18,36% o Ensino Médio ou Técnico. O Ensino Médio é a escolaridade mais baixa entre os pesquisados, mesmo havendo ingressado, no período analisado, 48 servidores em cargos nos quais a exigência é Ensino Fundamental. Esta escolaridade elevada também é observada nos outros cargos, visto que, dos 365 TAEs analisados, 78,4% deles possui escolaridade superior à exigida para o ingresso no cargo que ocupa, proporcionando aumento salarial para esses, denominado Incentivo à Qualificação.

Com relação ao programa de integração, o alto grau de escolaridade dos servidores ingressantes tende a facilitar o processo de aprendizagem destes no ambiente organizacional. Além disso, pode ser um indicador de que grande parte dos servidores possui bom domínio na utilização de tecnologias da informação e comunicação, visto que estas são cada vez mais

utilizadas no ambiente acadêmico, sinalizando que a utilização de ferramentas digitais para a transmissão de conhecimentos pela organização, tais como o *Moodle* e páginas *on-line*, por exemplo, pode ser considerada adequada para esse público-alvo.

A Tabela 5 apresenta a cidade de lotação dos servidores ingressantes no período analisado, que ainda se encontram ativos.

Tabela 5 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por cidade.

Cidade	Docentes		TAEs		Total	
	Servidores	%	Servidores	%	Servidores	%
Santa Maria	211	72,76%	318	87,12%	529	80,76%
Cachoeira do Sul	46	15,86%	31	8,49%	77	11,76%
Frederico Westphalen	19	6,55%	11	3,01%	30	4,58%
Palmeira das Missões	14	4,83%	5	1,37%	19	2,90%
Total Geral	290	100,00%	365	100,00%	655	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se que a grande maioria dos servidores ingressantes está lotada no Campus de Santa Maria, sede da Instituição, que contém o maior número de servidores. Observou-se, também, um quantitativo significativo de servidores ingressantes no Campus de Cachoeira do Sul, principalmente docentes. Isto se justifica devido ao fato de que o referido *campus* iniciou suas atividades em 2014, necessitando compor seu quadro de servidores.

Esta realidade *multicampi* da instituição também é um fato que deve ser considerado na composição de um programa de integração para os novos servidores, uma vez que a distância física pode ser um complicador na realização de atividades presenciais. Dessa forma, a utilização de ferramentas digitais, como o *Moodle* e a realização de videoconferências, quando possível, pode contribuir para minimizar estas dificuldades.

A Tabela 6 apresenta o quantitativo de servidores ingressantes entre 2014 e 2016, ativos, por unidade de lotação.

Tabela 6 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por unidade.

(continua)

Unidade	Docentes	TAEs	Total Geral
Reitoria	1	137	138
Centro de Ciências da Saúde – CCS	41	46	87

Tabela 6 - Servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016, ativos, por unidade.
(conclusão)

Unidade	Docentes	TAEs	Total Geral
Campus de Cachoeira do Sul	46	31	77
Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH	35	17	52
Centro de Tecnologia – CT	32	20	52
Centro de Ciências Rurais – CCR	19	27	46
Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE	22	19	41
Centro de Artes e Letras – CAL	25	12	37
Campus de Frederico Westphalen	19	11	30
Centro de Educação – CE	16	7	23
Campus de Palmeira Das Missões	14	5	19
Colégio Politécnico	6	9	15
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM	4	8	12
Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM		12	12
Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo - UEIIA	7	2	9
Centro de Educação Física e Desportos - CEFD	3	2	5
Total Geral	290	365	655

Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que a unidade que possui o maior número de novos servidores lotados é a Reitoria, seguida do Centro de Ciências da Saúde e do Campus de Cachoeira do Sul. Os setores com o menor número de servidores novos são o Centro de Educação Física e Desportos e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo, que também são, dentre as Unidades apontadas na Tabela 6, aquelas que possuem o menor número de servidores no geral.

Destaca-se, também, que o baixo número de servidores ingressantes no Hospital Universitário de Santa Maria se deu em decorrência da assinatura do contrato de gestão com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), em 17 de dezembro de 2013. A partir deste momento, a EBSEH ficou responsável pela contratação de novos profissionais, que não compõem mais o quadro de servidores da UFSM, tendo ingressado apenas um pequeno número de servidores da UFSM na fase de transição.

Em síntese, com relação ao perfil dos servidores ingressantes entre 2014 e 2016, verificou-se que ingressaram na Instituição 742 servidores, ocupantes de 57 diferentes cargos, com predomínio de servidores entre 25 e 35 anos (61%). O ingresso ocorreu de forma irregular, considerando os meses e os anos analisados, não sendo possível identificar um padrão. Além disso, 88,3% dos servidores ingressantes no período permanecem ativos, sendo que a maioria está lotada no Campus de Santa Maria (80,76%) e já possui pós-graduação (70,69%).

4.2 INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NA UFSM

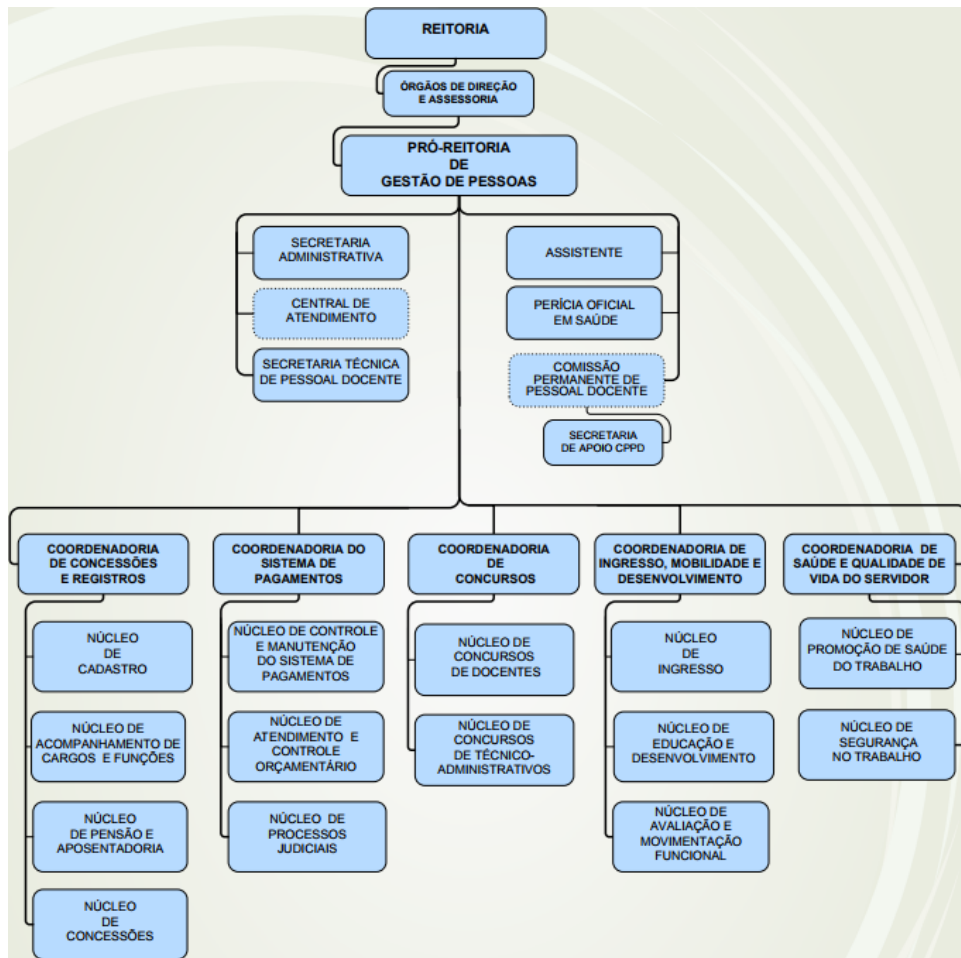
Esta seção tem como objetivo analisar as práticas de integração de novos servidores, adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM (PROGEP), ao longo dos últimos anos. Primeiramente, apresentam-se alguns dados relativos à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, posteriormente, são descritas e analisadas as ações que foram realizadas no período de 2004 a 2017, destinadas aos servidores recém-ingressantes.

4.2.1 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

A Pró-Reitoria responsável por propor e implementar a política de gestão de pessoas no âmbito da UFSM é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A PROGEP desenvolve processos de recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho, alocação e redistribuição de pessoal, programas de atenção à saúde, bem-estar social, segurança no trabalho e saúde ocupacional dos servidores. Além disso, é responsável pela coordenação e execução de atividades relacionadas à vida funcional do quadro de pessoal ativo e inativo, mantendo os devidos registros funcionais e subsidiando informações referentes a aposentadorias, progressões, concessões, licenças e demais informações necessárias para processar a folha de pagamento (UFSM, 2016).

A PROGEP é composta por aproximadamente 120 servidores. A Figura 8 apresenta o organograma com a composição da PROGEP, que compreende os seguintes setores: Secretaria Administrativa, Central de Atendimento (atualmente inativa), Secretaria Técnica de Pessoal Docente, Assistente, Perícia Oficial em Saúde, Comissão Permanente de Pessoal Docente e por 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.

Figura 8 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas



Fonte: UFSM (2014).

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

- ingresso;
- lotação e movimentação de pessoal (remoções e redistribuições);
- estágio probatório dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação;
- avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação;
- capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos e docentes;
- 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, a Cimde é o órgão onde ocorre o primeiro contato do servidor com a UFSM, momento em que se torna parte do Quadro de Servidores Efetivos. Além disso, também é responsável por sua capacitação, devendo promover ações visando ao desenvolvimento de competências que contribuam para seu crescimento profissional e pessoal ao longo de sua vida funcional na instituição.

4.2.2 Histórico das práticas de integração de novos servidores

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. Na UFSM, no dia de sua posse, o servidor é guiado por alguns setores da PROGEP, que o orientam sobre o estágio probatório, avaliação de desempenho e aspectos da carreira. Posteriormente, ele é recebido pela 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 e, desde 2014, o momento é registrado por meio de uma foto, que é publicada na Galeria de Posses no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, conforme demonstrado na Figura 9, no perfil do *Facebook* da PROGEP e enviada para o e-mail do novo servidor.

Figura 9 - Galeria de Posses



Fonte: Site da PROGEP/UFSM

Além disso, em 2017, o Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV) passou a contar com uma psicóloga e, a partir de sua entrada, o setor adotou a prática de realizar entrevistas com os servidores técnico-administrativos em educação ingressantes, no dia da posse, auxiliando na designação do local em que esses irão trabalhar. A análise é realizada com base nas competências e experiências anteriores dos servidores ingressantes e na descrição das atividades enviada pelos setores que solicitaram a reposição de vaga. Entretanto, verifica-se que muitas vezes esta descrição é enviada de forma genérica, dificultando a análise do setor responsável.

A partir da posse, o servidor tem, legalmente, até 15 dias para entrar em exercício, podendo optar por entrar em exercício imediatamente. A comunicação à chefia sobre o ingresso do novo servidor no setor é realizada pelo Núcleo de Ingresso (NING), por e-mail ou, quando o servidor entra em exercício no mesmo dia da posse, por telefone. Nessa situação, a chefia não dispõe de um tempo prévio para preparar a si e a equipe para receber o recém-ingressante. Neste sentido, uma opção seria a realização de entrevistas antes da data da posse, mediante agendamento prévio, possibilitando a designação do local de trabalho do novo servidor e, conseqüentemente, a comunicação da chefia imediata com maior antecedência. Além disso, a PROGEP poderia solicitar o envio prévio de um *curriculum vitae* do novo servidor, auxiliando na análise para designação do local de trabalho.

Outra ação de socialização organizacional adotada pela PROGEP era a entrega, na data da posse, do “Guia do Servidor”, um manual contendo informações sobre a UFSM e sobre aspectos relacionados à vida funcional do servidor (UFSM, 2013). A última versão do Guia foi elaborada em 2013, sendo impressos 500 exemplares, que foram distribuídos até 2016. Após a distribuição de todos os exemplares, a PROGEP observou que o Guia necessitava de novas atualizações. Contudo, 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.

Considerando que o Guia do Servidor era uma ferramenta muito útil para a transmissão de informações relevantes aos servidores ingressantes, para minimizar esse problema relacionado à desatualização do material, a PROGEP poderia criar um Guia do Servidor em formato digital, permitindo a atualização do conteúdo sempre que necessário.

A Instituição conta também com a realização de um seminário destinado aos servidores ingressantes, que ocorre semestralmente, promovido pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), que faz parte da CIMDE/PROGEP. Os registros do NED permitem analisar as ações realizadas pelo referido setor desde 2004. A partir desse período, até o

presente momento, verificou-se a realização de 32 ações de capacitação e integração destinadas aos novos servidores, que iniciaram em 2006.

Cabe destacar que as 4 primeiras ações realizadas tiveram um público-alvo mais restrito. A primeira turma, realizada em 2006, foi específica para os servidores técnico-administrativos em educação, que iriam desempenhar suas atividades no Centro de Educação Superior Norte do RS (CESNORS), que atualmente corresponde aos *campi* de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, e na Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa). Os servidores participaram do treinamento no *campus* sede da UFSM, em Santa Maria, para posteriormente atuarem nas referidas unidades. Além disso, em 2006, foram realizadas, ainda, duas turmas específicas para os novos servidores técnico-administrativos em educação do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) e, em 2007, ocorreu mais uma turma restrita, destinada aos servidores que iriam atuar na Unipampa de Uruguaiana.

A partir do final de 2007, o Núcleo de Educação e Desenvolvimento começou a realizar ações de capacitação mais semelhantes com a que existe atualmente; dessa forma, optou-se por não considerar as 4 primeiras edições nas análises que serão realizadas a seguir. A Tabela 7 apresenta os dados de cada uma das edições realizadas a partir desse período.

Tabela 7 - Capacitações para novos servidores, realizadas pelo NED/PROGEP/UFSM

(continua)

Ed.	Ano	Nome	Data(s)	Ch	Categoria	Cidade	Participantes
1	2007	Curso de Iniciação ao Serviço Público	29 e 30/11/2007	12	TAEs	SM	86
2	2008	Curso de Iniciação ao Serviço Público	29 a 30/04/2008	12	TAEs	SM	78
3	2008	Curso de Iniciação ao Serviço Público	20/11/2008	8	TAEs	SM	58
4	2010	Seminário de Integração Institucional	19 e 20/04/2010	12	TAEs e Docentes	SM	106
5	2010	Seminário de Integração Institucional	12/05/2010	8	TAEs e Docentes	FW	59
6	2010	Seminário de Integração Institucional	12/05/2010	8	TAEs e Docentes	PM	36
7	2010	Seminário de Integração Institucional	07 e 14/10/2010	12	TAEs e Docentes	SM	20
8	2011	Seminário de Integração Institucional	26/04/2011	8	Docentes	SM	27
9	2011	Seminário de Integração Institucional	14/06/2011	7	TAEs	SM	33
10	2012	Seminário de Integração Institucional	16/05/2012	8	TAEs	SM	36
11	2012	Seminário de Integração Institucional	23 e 24/05/2012	11	Docentes	SM	14

Tabela 7 - Capacitações para novos servidores, realizadas pelo NED/PROGEP/UFSM

(conclusão)

Ed.	Ano	Nome	Data(s)	Ch	Categoria	Cidade	Participantes
12	2012	Seminário de Integração Institucional	03/05/2012	8	TAEs e Docentes	FW	50
13	2012	Seminário de Integração Institucional	4/05/2012	8	TAEs e Docentes	PM	12
14	2013	Seminário de Recepção e Integração Institucional	15 e 16/05 /2013	8	TAEs	SM	79
15	2013	Seminário de Recepção e Integração Institucional	22 e 23/05/2013	12	Docentes	SM	63
16	2013	Seminário de Recepção e Integração Institucional	10/12/2013	8	TAEs e Docentes	PM	24
17	2013	Seminário de Recepção e Integração Institucional	18 a 20/12/2013	16	TAEs e Docentes	SM	91
18	2014	Seminário de Recepção e Integração Institucional	15 a 17/04/2014	20	TAEs e Docentes	SM	65
19	2014	Seminário de Recepção e Integração Institucional	24 a 26/09/2014	20	TAEs e Docentes	SM	99
20	2014	Seminário de Recepção e Integração Institucional	16 e 17/09/2014	16	TAEs e Docentes	CS	28
21	2015	Seminário de Recepção e Integração Institucional	15 a 17/04/2015	24	TAEs e Docentes	SM	66
22	2015	Seminário de Recepção e Integração Institucional	17 a 19/11/2015	22	TAEs e Docentes	SM	77
23	2015	Seminário de Recepção e Integração Institucional	25 e 26/11/2015	12	TAEs e Docentes	CS	33
24	2016	Seminário de Recepção e Integração Institucional	12 a 15/04/2016	24	TAEs e Docentes	SM	123
25	2016	Seminário de Recepção e Integração Institucional	12 a 16/09/2016	20	TAEs e Docentes	SM	85
26	2016	Seminário de Recepção e Integração Institucional	03 a 05/10/2016	20	TAEs e Docentes	CS	29
27	2017	Seminário de Recepção e Integração Institucional	24 a 27/04/2017	20	TAEs e Docentes	SM	87
28	2017	Seminário de Recepção e Integração Institucional	11 a 13/09/2017	20	TAEs e Docentes	SM	90
Total				384			1654

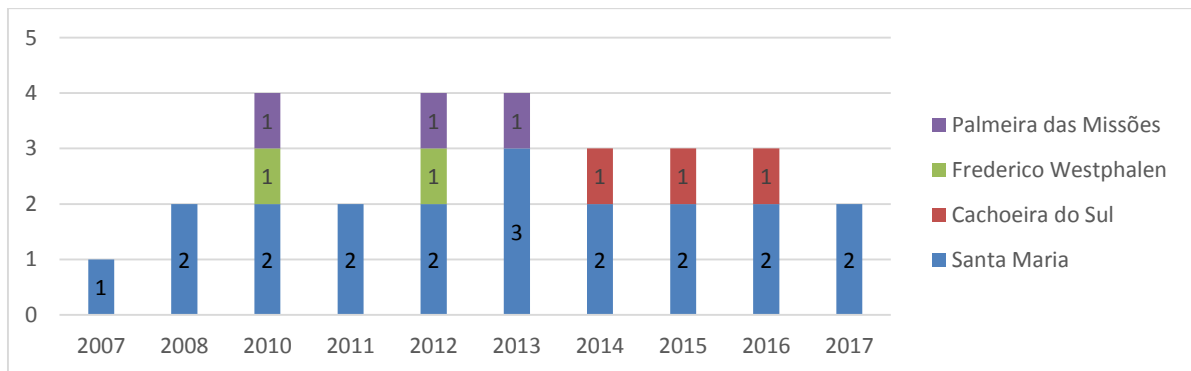
Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 7 demonstra que, ao longo dos últimos 11 anos (2007 a 2017), foram realizadas 28 ações de capacitação voltadas para os novos servidores, totalizando 384 horas e 1654 participantes. Considerando o período analisado, verifica-se que 2009 foi o único ano em que não ocorreu nenhuma ação; entretanto, o ano seguinte, 2010, juntamente com os anos de 2012 e 2013, foram os anos com o maior número de ações realizadas, totalizando 4 edições por ano.

O tempo médio de intervalo entre os seminários foi de 4,3 meses; entretanto, verificou-se que, em alguns casos, os servidores tiveram de esperar mais de 1 ano após o seu ingresso para realizar a capacitação, o que pode ocasionar prejuízos em seu processo de socialização organizacional. Como alternativa para suprir esta lacuna, indica-se a realização do seminário com maior frequência e/ou sua combinação com outras ações de capacitação a serem realizadas imediatamente após o ingresso do novo servidor.

A Figura 10 apresenta a quantidade de turmas realizadas por ano e por *campus*.

Figura 10 - Capacitações para novos servidores, realizadas por ano e por *campus*



Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que das 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. Tal fato ocorre porque o número de servidores ingressantes nos *campi* fora de sede é muito inferior ao *campus* sede; assim, na maioria das edições foi mais viável, economicamente, trazer os servidores ingressantes nos outros *campi* para participar do evento em Santa Maria, tendo diárias e passagens custeadas pela PROGEP, do que realizar uma edição específica nas respectivas cidades. Além disso, com relação ao Campus de Cachoeira do Sul, a realização de turmas somente a partir de 2014 justifica-se devido ao início das atividades no *campus* no referido ano.

Em que pese a participação destes servidores no *campus* sede incentive a sua integração com os servidores de outros *campi*, 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. Assim, a não realização do seminário de integração nos *campi* fora de sede tende a contribuir para aumentar esse sentimento.

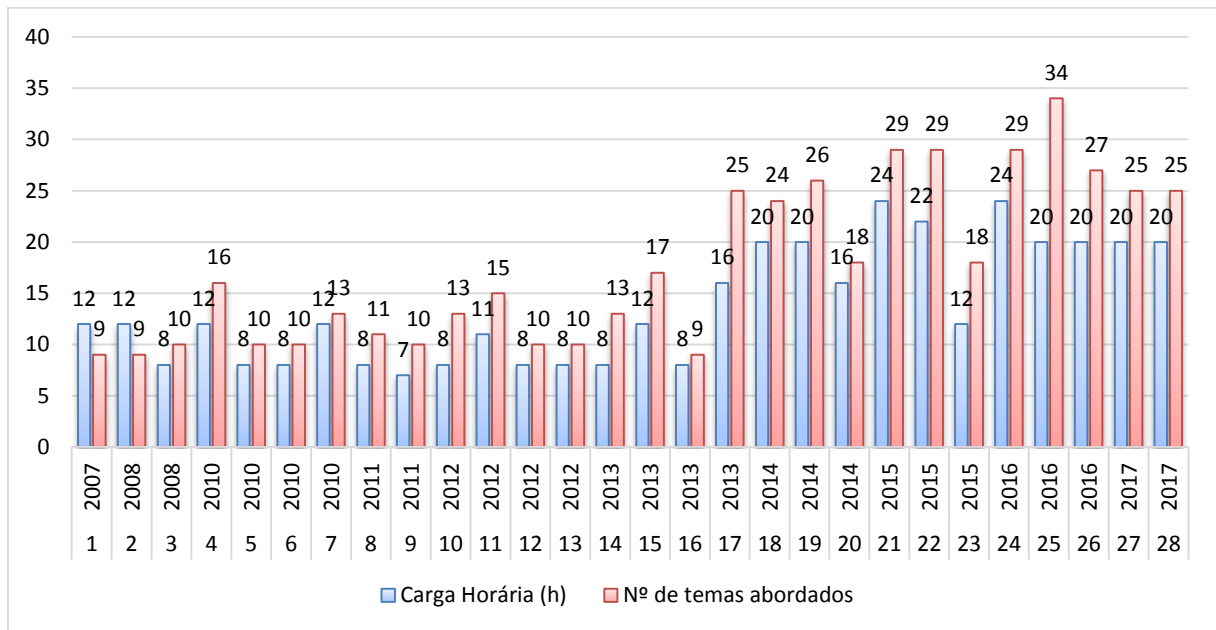
Com relação ao nome e ao objetivo das capacitações, verificou-se que as três primeiras edições foram denominadas **Curso de Iniciação ao Serviço Público**, tendo como objetivo do projeto “oferecer oportunidade aos novos servidores de conhecerem a organização em que trabalham e da importância do comprometimento assumido na área pública para a otimização e melhoria dos serviços prestados à sociedade”.

A partir da 4ª edição, o nome foi alterado para **Seminário de Integração Institucional**, o qual foi mantido até a 13ª edição. Na 14ª edição, o nome foi novamente alterado, passando a ser **Seminário de Recepção e Integração Institucional**, e permaneceu até a última edição realizada. Com relação ao objetivo do projeto, esse se manteve da 4ª a 28ª edição como: “acolher, ambientar e integrar os servidores (...) ingressantes no quadro de pessoal, auxiliando na minimização de possíveis inseguranças e no desenvolvimento de relações interpessoais positivas, contribuindo para a excelência do seu trabalho na Instituição”.

Com relação ao público-alvo de cada uma das edições, verifica-se que a maioria delas foi destinada a técnico-administrativos em educação e docentes, totalizando 19 edições. Entretanto, 3 edições foram exclusivas para docentes e 6 delas foram exclusivas para técnico-administrativos em educação. A realização de turmas conjuntas auxilia para que ocorra uma maior integração entre as categorias. Além disso, como grande parte dos temas abordados são comuns a ambas as categorias, é economicamente mais viável realizar o evento em conjunto, sendo que, nos momentos em que há temas específicos, ocorre a separação dos servidores para diferentes salas.

As edições tiveram uma média de 14 horas de duração, sendo que a 9ª edição foi a que teve menor carga horária, totalizando 7 horas, e as edições 21 e 24 foram as que apresentaram a maior carga horária, ambas totalizando 24 horas. A Figura 11 apresenta a evolução da carga horária nas edições, bem como o número de temas abordados.

Figura 11 - Carga horária e temas abordados nas ações destinadas aos novos servidores



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 11 demonstra que, ao longo das edições, houve uma tendência de elevação na carga horária e no número de temas abordados. Isto se deu em decorrência da necessidade de inclusão de novos temas, considerados pela PROGEP de relevância para os novos servidores.

Dentre as edições, verifica-se que a 25ª foi a que apresentou o maior número de temas, totalizando 34 diferentes assuntos abordados no evento; porém, não foi a que apresentou a maior carga horária, totalizando 20 horas. Percebe-se que as edições seguintes reduziram o número de temas, mantendo a carga horária em 20 horas, de forma que cada um pudesse ser abordado em maior tempo.

A Tabela 8 apresenta os 42 diferentes temas que foram abordados ao longo das 28 edições, bem como o número de vezes em que cada tema foi abordado. O quadro completo, demonstrando os temas abordados em cada edição, pode ser visualizado no Apêndice E.

Tabela 8 - Temas das ações para novos servidores

Tema	Edições	%
1. Abertura/Boas-vindas aos novos servidores	28	100,0%
2. Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor/Qualidade de Vida no Trabalho	28	100,0%
3. Ética, Cidadania e Trabalho/Ética e Gestão Pública/Ética no Serviço Público/Ética no Trabalho/Dignidade Humana e de Valores na Ética Contemporânea	27	96,4%
4. Legislação de Pessoal (Férias, Licenças, Benefícios, Aposentadoria, Sistema Eletrônico de Controle de Jornada de Trabalho,...)	27	96,4%
5. Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)/Estrutura da UFSM/Gestão Institucional	27	96,4%
6. Perícia Oficial em Saúde	26	92,9%
7. Carreira TAEs – Programa de Avaliação de Desempenho, Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação	25	89,3%
8. Gestão Pedagógica/Projeto Político-Pedagógico Institucional e de Cursos	21	75,0%
9. Coordenadoria do Sistema de Pagamentos/Sistema de Pagamentos e Siape	19	67,9%
10. Política de Extensão Universitária na UFSM (PRE)	19	67,9%
11. Carreira Docente (Magistério Superior/Ensino Básico, Técnico e Tecnológico)	18	64,3%
12. Associação dos Servidores da UFSM (ASSUFSM)	17	60,7%
13. Comissão Interna de Supervisão (CIS)	16	57,1%
14. Portal do Professor	16	57,1%
15. Atividade de integração/Dinâmica de integração	15	53,6%
16. Coordenadoria de Ações Educacionais (CAED)/Acessibilidade na UFSM/Programa de Ações Afirmativas da UFSM	15	53,6%
17. Política Institucional de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP)/ Programas Institucionais de apoio aos Docentes	15	53,6%
18. Sistema de Afastamentos	15	53,6%
19. Estágio Probatório	14	50,0%
20. Seção Sindical dos Docentes da UFSM (SEDUFSM)	12	42,9%
21. A Comunicação no Ambiente de Trabalho	11	39,3%
22. Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)	11	39,3%
23. Qualidade no Atendimento/Excelência no Atendimento	10	35,7%
24. Seção Sindical dos Técnicos de Nível Superior da UFSM (ATENS/UFSM)	8	28,6%
25. Motivação	7	25,0%
26. <i>Tour pelo campus</i> da UFSM	7	25,0%
27. Associação dos Professores Universitários de Santa Maria (APUSM)	5	17,9%
28. Assistencial dos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria (PASUFSM)	4	14,3%
29. Comissão Perm. Sindicância Inquérito Administrativo (COPSIA)	4	14,3%
30. Ouvidoria	4	14,3%
31. UMA UFSM Sustentável	4	14,3%
32. Capacitação/Programação de cursos PROGEP	3	10,7%
33. Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp)	3	10,7%
34. Desgaste Profissional e suas implicações no contexto laboral	2	7,1%
35. Registro de Projetos no SIE	2	7,1%
36. Secretaria de Apoio Internacional – SAI	2	7,1%
37. Segurança no Trabalho	2	7,1%
38. Agência de Inovação e Transferência Tecnológica (AGITTEC)	1	3,6%
39. Educação Fiscal e Recursos Públicos	1	3,6%
40. Geap Autogestão em Saúde	1	3,6%
41. Gestão e Neurociência: uma Proposta de Integração	1	3,6%
42. Visita aos principais setores da UFSM	1	3,6%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados da Tabela 8 permitem verificar que todas as edições realizadas contemplaram uma cerimônia de abertura do evento, ocasião na qual o Reitor e/ou a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas dão as boas-vindas aos novos servidores e proferem um discurso inicial. Além disso, o tema “Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor ou Qualidade de Vida no Trabalho” também esteve presente em 100% das edições. Já os temas referentes à Ética, à Legislação de Pessoal e à Estrutura da UFSM estiveram presentes em 96,4% das edições. Além disso, 11 temas estiveram presentes em 3 edições ou menos.

Ao final de todas as edições do evento, foi aplicada aos participantes a Avaliação de Reação, de modo a identificar suas percepções acerca da capacitação, bem como disponibilizar um espaço no qual os servidores pudessem manifestar suas sugestões e/ou críticas. Os resultados da Avaliação de Reação subsidiaram o planejamento, pela equipe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento, das edições seguintes, oportunizando a atualização dos temas, da carga horária e do formato do evento. Além disso, o planejamento de cada uma das edições considerou, também, a disponibilidade orçamentária e a questões de logística para a realização do evento, bem como as sugestões enviadas por outros servidores da Instituição.

Em suma, foram identificadas as seguintes ações de socialização realizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas nos últimos anos: ações no dia de sua posse (orientações básicas fornecidas por setores da PROGEP, entrevista admissional, boas-vindas por parte do Reitor e/ou Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, registrada por meio de uma foto, e a distribuição do Guia do Servidor, que não vem sendo feita desde 2016) e, posteriormente, o Seminário de Recepção e Integração Institucional, que ocorre periodicamente.

Foram identificadas algumas fragilidades nas ações realizadas, tais como: o fato da entrevista com o servidor ingressante ser realizada no mesmo dia da posse, dificultando a definição prévia de sua lotação; a interrupção da distribuição do guia do servidor; o fato de que alguns servidores tiveram de esperar mais de 1 ano para participarem do Seminário de Recepção e Integração Institucional e a baixa frequência de realização de seminários nos *campi* fora de sede.

Como forma de minimizar as fragilidades identificadas, foram apontadas as seguintes alternativas: agendamento da entrevista admissional antes da data da posse e solicitação de envio prévio de um *curriculum vitae* do servidor ingressante; a volta da distribuição do guia do servidor, com um número menor de exemplares impressos por vez, ou em formato digital, permitindo a atualização do conteúdo sempre que necessário; a realização do seminário com maior frequência e/ou sua combinação com outras ações de capacitação a serem realizadas

imediatamente após o ingresso do novo servidor e a realização de ações de socialização a todos os *campi* da Instituição.

4.3 NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES INGRESSANTES

A presente seção tem como objetivo identificar as demandas de capacitação dos servidores ingressantes nos últimos 3 anos, obtidas por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. São apresentados e analisados os dados obtidos na última aplicação do LNC, especificamente com relação aos resultados referentes aos novos servidores, ou seja, aqueles que ingressaram na UFSM no período de 2014 a 2016. A identificação dessas demandas fornecerá subsídios para a elaboração da proposta de um programa de integração para os novos servidores, a qual poderá contemplar os principais assuntos sobre os quais os novos servidores necessitam ser capacitados, a partir de seu ingresso, para o adequado desempenho de suas funções.

4.3.1 O Levantamento de Necessidades de Capacitação

O Levantamento de Necessidades de Capacitação é realizado a cada dois anos, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, tendo como objetivo subsidiar o planejamento das ações que visam à capacitação e ao aperfeiçoamento dos servidores da Instituição. Em sua última aplicação, o instrumento de LNC foi disponibilizado para todos os servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSM, por meio do Portal do RH, sistema interno da instituição.

O questionário ficou disponível de 03 de outubro de 2016 a 31 de janeiro de 2017, tanto para os docentes quanto para os TAEs. Posteriormente, em atendimento a solicitações de servidores que ainda não tinham respondido, o preenchimento do instrumento foi reaberto para os TAEs de 01 de fevereiro a 28 de abril de 2017 e, novamente, de 18 a 29 de setembro de 2017.

Para os docentes, o questionário foi preenchido individualmente (ANEXO B). Já para os servidores técnico-administrativos em educação, o LNC foi realizado juntamente com a Avaliação de Desempenho, dentro do instrumento de *Feedback* (ANEXO C), que foi preenchido pela chefia imediata em conjunto com o servidor avaliado.

A partir dos dados obtidos com o LNC, a PROGEP avaliou a possibilidade de atendimento das demandas identificadas, priorizando aquelas com maior urgência, observando os critérios de viabilidade, como número de solicitações, recursos financeiros envolvidos, além da existência e da disponibilidade dos instrutores para ministrar as capacitações no âmbito da UFSM.

A análise realizada pela PROGEP para o planejamento das ações de capacitação para o ano de 2017 considerou apenas a demanda global e por *campus*, não levando em consideração, especificamente, as necessidades dos servidores recém-ingressantes. Entretanto, entende-se que esses possuem algumas demandas de capacitação diferentes dos servidores mais experientes, devendo ser avaliadas separadamente. Desta forma, será realizada, a seguir, uma nova análise dos resultados do LNC, considerando apenas as respostas dos servidores que ingressaram entre 2014 e 2016.

4.3.2 Resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação

Os dados que serão apresentados a seguir foram obtidos junto ao relatório geral de respostas do LNC, extraído do SIE, do qual foram consideradas apenas as respostas dos servidores que ingressaram no período em análise. Cabe destacar que, como o questionário foi disponibilizado a partir de outubro de 2016, apenas os servidores que ingressaram antes deste período foram convidados a participar da pesquisa. Portanto, os resultados apresentados compreendem apenas as respostas dos servidores ingressantes no período de janeiro de 2014 a setembro de 2016, que estavam ativos no momento de realização da pesquisa.

A Tabela 9 apresenta o total de servidores que responderam o LNC, considerando os novos servidores e o total de servidores respondentes.

Tabela 9 - Respondentes do LNC por Categoria

Categoria	Novos servidores*			Total Servidores		
	Respondentes	População	% de respondentes	Respondentes	População	% de respondentes
Docentes	148	281	52,7%	694	1.815	38,2%
TAEs	251	371	67,7%	1929	2.779	69,4%
Total	399	652	61,2%	2623	4.594	57,1%

Fonte: Elaborado pela autora.

* servidores que ingressaram na UFSM no período de jan/2014 a set/2016.

Percebe-se que o percentual de respondentes foi maior, considerando os novos servidores (61,2%) em relação ao total de servidores (57,1%). Isto se deve ao maior percentual de respondentes da categoria docente, ou seja, os novos docentes tiveram mais disponibilidade em responder o instrumento do que os antigos. Já com relação aos TAEs, em que o responsável pelo preenchimento do questionário é a chefia imediata, em conjunto com o

servidor, verificou-se um percentual inferior de participação dos novos TAEs (67,7%) em relação ao percentual de respondentes, considerando todos os TAEs (69,4%).

A Tabela 10 apresenta a unidade de lotação dos novos servidores que responderam o LNC.

Tabela 10 - Respondentes do LNC por Unidade

Unidade	Quantidade	Percentual (%)
Campus de Cachoeira do Sul	58	14,5%
Campus de Frederico Westphalen	23	5,8%
Campus de Palmeira das Missões	18	4,5%
Centro de Artes e Letras - CAL	24	6,0%
Centro de Ciências da Saúde - CCS	36	9,0%
Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE	25	6,3%
Centro de Ciências Rurais - CCR	25	6,3%
Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH	17	4,3%
Centro de Educação – CE	12	3,0%
Centro de Educação Física e Desportos - CEFD	6	1,5%
Centro de Tecnologia – CT	27	6,8%
Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria	10	2,5%
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM	6	1,5%
Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM	8	2,0%
Reitoria	100	25,1%
Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo - UEIIA	4	1,0%
Total	399	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando as Unidades de lotação dos respondentes do LNC, verificou-se que a Reitoria foi a que apresentou o maior número de servidores, correspondendo a 25,1% do total de respondentes. Isto se deve ao fato de que a Reitoria é o setor com o maior quantitativo de servidores novos, conforme demonstrado na Tabela 6. Já a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo foi a que apresentou o menor número de respondentes, com apenas 4 servidores.

A Tabela 11 apresenta a cidade de lotação dos novos servidores que responderam o LNC.

Tabela 11 - Respondentes do LNC por Município

Cidade	Quantidade	Percentual(%)
Santa Maria	300	75,2%
Cachoeira do Sul	58	14,5%
Frederico Westphalen	23	5,8%
Palmeira das Missões	18	4,5%
Total	399	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que 75,2% dos respondentes estão lotados no Campus de Santa Maria, correspondendo a 300 servidores, 14,5% lotados no Campus de Cachoeira do Sul, 5,8% no *campus* de Frederico Westphalen e 4,5% no Campus de Palmeira das Missões. Percebe-se que o percentual de respondentes do Campus de Cachoeira do Sul, em relação ao total de respondentes, foi superior aos demais *campi* fora de sede (Palmeira das Missões e Frederico Westphalen). Isto se deve ao fato de que, no período analisado, o número de servidores ingressantes no Campus de Cachoeira do Sul também foi superior, em decorrência do início das atividades no referido *campus* em 2014, conforme demonstrado na Tabela 5.

A seguir, apresenta-se o total de solicitações do LNC, por tema, dos novos servidores docentes (Tabela 12) e TAEs (Tabela 13). Estão explicitados os temas que foram solicitados por mais de 5% dos respondentes de cada categoria, sendo que os demais foram agrupados como “outros”.

Tabela 12 - Demanda de capacitação dos novos servidores docentes, por área

Tema	Nº de solicitações
1. Ambiente <i>Moodle</i> para professores	36
2. Inglês	28
3. SIE Acadêmico	28
4. Formação pedagógica para docentes	23
5. Legislação e normativas internas da UFSM	14
6. Coordenação e secretaria de curso de graduação	14
7. Diclção e oratória	13
8. <i>Software</i> Spss Statistics	13
9. Currículo Lattes	12
10. Elaboração de projetos de pesquisa	12
11. Plano de carreira	12

(continua)

Tabela 12 - Demanda de capacitação dos novos servidores docentes, por área

(conclusão)	
Tema	Nº de solicitações
12. Espanhol	11
13. <i>Software</i> Ambiente R	10
14. Chefia e secretaria de departamento	10
15. <i>Software</i> Nvivo	9
16. Italiano	9
17. Francês	9
18. Outros	181

Fonte: Elaborado pela autora.

O **Ambiente Moodle para professores** foi o tema mais apontado pelos docentes, sendo solicitado por 24,3% dos respondentes. Esse assunto é de grande relevância para o desempenho das atividades docentes, visto que, cada vez mais, o ambiente *Moodle* tem sido utilizado na instituição, não só em aulas à distância, mas também como um ambiente de apoio ao ensino presencial.

As **Línguas Estrangeiras: Inglês, Espanhol, Italiano e Francês** também figuraram dentre os temas mais solicitados. O domínio de línguas estrangeiras pelos professores contribui para a realização de leituras e publicação de pesquisas no exterior, na preparação daqueles que desejam fazer uma pós-graduação fora do país e outros fins de cunho pessoal.

A **Formação Pedagógica para docentes**, apontada como uma necessidade de capacitação dos novos docentes foi uma área pouco contemplada pela PROGEP nos últimos anos. Dada sua importância, e seu impacto na qualidade do ensino, recomenda-se a ampliação de capacitações nesta área.

O tema **Legislação e Normativas Internas da UFSM** é um tema sobre o qual os docentes ingressantes possuem pouco ou nenhum conhecimento, embora considerado essencial, pois deve balizar o trabalho desenvolvido pelos servidores da Instituição.

Também foram apontados os temas **Coordenação e Secretaria de Curso de Graduação/Chefia e Secretaria de Departamento**, que compreendem temas específicos para ocupantes de funções de chefia. As solicitações sobre esses temas se devem ao fato de que muitos docentes ingressantes acabam assumindo cargos, como Coordenador de Curso e

Chefe de Departamento, já nos primeiros anos de trabalho na instituição, sem terem sido capacitados para tal.

Os docentes apontaram ainda a necessidade de capacitação sobre os *softwares Spss Statistics, Ambiente R e Nvivo*, que são *softwares* específicos utilizados para a realização de pesquisas acadêmicas. Outro tema apontado pelos novos professores foi **Dicção e Oratória**, que pode contribuir para uma melhor comunicação em sala de aula, em palestras e em eventos científicos.

O **SIE Acadêmico**, módulo do sistema interno utilizado na instituição, também foi apontado como uma demanda de capacitação, assim como o **Currículo Lattes**, que compreende um modelo de currículo acadêmico utilizado por todos os docentes, servindo inclusive para registro da produção institucional e para avaliação de desempenho para progressão funcional dos docentes da carreira do magistério superior das classes A, B e C.

Por fim, os docentes também demonstraram interesse em se aperfeiçoar em **Elaboração de Projetos de Pesquisa** e em seu **Plano de Carreira**.

Cabe destacar que alguns dos temas apontados possivelmente não são adequados para um programa de integração, pois são específicos para determinadas situações e interesses dos docentes, não se aplicando a todos, tais como: *softwares Spss Statistics, Ambiente R e Nvivo*; Inglês, Espanhol, Italiano e Francês; Coordenação e Secretaria de Curso de Graduação, Chefia e Secretaria de Departamento. Neste sentido, recomenda-se o atendimento destas demandas, por meio dos cursos ofertados anualmente para todos os servidores, contemplados no Plano Anual de Capacitação. Já os temas que são de interesse comum de uma grande parcela dos docentes, como Ambiente *Moodle* para professores, Formação Pedagógica para docentes, Legislação e Normativas Internas da UFSM, Dicção e Oratória, SIE Acadêmico, Currículo Lattes, Elaboração de Projetos de Pesquisa e Plano de Carreira, poderiam ser contemplados no programa de integração.

Tabela 13 - Demanda de capacitação dos novos servidores TAEs, por área

(continua)	
Tema	Nº de solicitações
1. Planejamento e execução orçamentária	39
2. Inglês	38
3. Legislação e normativas internas da UFSM	32
4. Direito administrativo	31
5. SIE Administrativo (Serviços Gerais, Férias e Administração Orçamentária e Financeira)	30

Tabela 13 - Demanda de capacitação dos novos servidores TAEs, por área

(conclusão)

Tema	Nº de solicitações
1. Legislação de pessoal (Lei 8.112/90 e legislação complementar)	27
2. Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP	20
3. Contratação pública	20
4. Segurança em laboratórios	20
5. Elaboração e execução de Projetos	19
6. Qualidade no atendimento	19
7. Ética no serviço público	19
8. Liderança e desenvolvimento de equipes	18
9. Microsoft Excel	16
10. Relações interpessoais, humanas e de trabalho	16
11. Planejamento estratégico	15
12. Redação oficial	14
13. Ferramentas da qualidade e indicadores de desempenho	13
14. Outros	347

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos Técnico-Administrativos em Educação, o tema mais solicitado foi **planejamento e execução orçamentária**, sendo citado por 15,5% dos respondentes. O **inglês** foi o segundo tema mais citado como uma das principais demandas de capacitação dos TAEs, assim como observado com os novos docentes. Entretanto, foi a única língua estrangeira na listagem das principais demandas desta categoria.

Os novos TAEs também demonstraram interesse em se capacitarem acerca da legislação vigente, ao solicitarem os temas: **legislação e normativas internas da UFSM, direito administrativo, legislação de pessoal e contratação pública**. Esses temas são de suma importância, visto que o domínio da legislação pelos servidores públicos em geral é essencial para o desempenho de suas funções dentro da legalidade.

Os sistemas **SIE Administrativo** e **SCDP** também foram apontados dentre as demandas de capacitação dos novos TAEs, que geralmente ingressam na instituição sem nenhum conhecimento de como utilizá-los, necessitando deste aprendizado. Além destes sistemas, também foi apontado o **Microsoft Excel**.

A **segurança em laboratórios** também foi apontada pelos novos TAEs como uma demanda de capacitação, sendo uma área mais específica para servidores que trabalham neste meio. A **ética no serviço público** foi outro tema apontado pelos novos servidores TAEs como

uma necessidade de capacitação. Neste sentido, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal já ressalta a importância deste tema na atuação do servidor público, ao definir que “o servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta” (BRASIL, 1994).

Liderança e desenvolvimento de equipes também foi apontada como uma das demandas dos TAEs ingressantes. Assim como ocorre com os docentes, muitos TAEs acabam assumindo funções de chefia desde os primeiros anos de trabalho e, por isso, necessitam de treinamentos específicos, que também são válidos para aqueles que pretendem assumir estas funções futuramente.

O tema **qualidade no atendimento**, indicado pelos novos TAEs, demonstra que esses possuem interesse em aprimorar o atendimento prestado ao cidadão, o que é de grande importância para uma instituição pública que presta serviços à população. Além disso, os temas **elaboração e execução de projetos, relações interpessoais, humanas e de trabalho, planejamento estratégico, redação oficial e ferramentas da qualidade e indicadores de desempenho** também foram apontados dentre os temas mais solicitados pelos novos TAEs.

Considerando o exposto, foi possível identificar, nesta seção, as principais necessidades de capacitação dos servidores que ingressaram na UFSM no período de 2014 a 2016. A identificação destas demandas, juntamente com os demais resultados da pesquisa, irá contribuir na elaboração da proposta final de um programa de integração para os novos servidores. Neste sentido, na próxima seção deste trabalho serão analisados os resultados obtidos por meio da aplicação do Instrumento de Pesquisa com os servidores ingressantes.

4.4 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSM

Esta seção visa a apresentar e analisar os dados obtidos acerca da percepção dos servidores ingressantes na UFSM com relação ao processo de socialização organizacional. Os dados foram obtidos por meio da aplicação do Instrumento de Pesquisa, que foi composto pelo Inventário de Socialização Organizacional (ISO), desenvolvido por Borges *et al.* (2010) e por 7 questões abertas elaboradas com o objetivo de complementar o entendimento da percepção dos servidores acerca do processo de socialização organizacional.

Os resultados foram fornecidos pelo sistema em um arquivo de dados e, para a execução das análises estatísticas, foi utilizado o Programa Estatístico SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), a fim de realizar os testes estatísticos.

Inicialmente, apresentam-se as análises de frequência, realizadas para identificar o perfil dos servidores respondentes e a análise das médias obtidas para as 45 variáveis do ISO. Posteriormente, são realizados testes para verificar se as médias apresentaram diferenças estatísticas, considerando os dados de perfil dos participantes. Em seguida, apresentam-se os dados referentes à análise fatorial exploratória, que foi realizada com o objetivo de detectar se as variáveis deste estudo apresentaram a mesma estrutura subjacente do modelo proposto por Borges *et al.* (2010).

Por fim, apresenta-se a análise dos dados qualitativos, obtidos por meio das 7 questões abertas presentes no instrumento de coleta de dados.

4.4.1 Caracterização do Perfil dos Participantes

No intuito de identificar o perfil dos servidores respondentes da pesquisa, serão apresentadas, inicialmente, as análises de frequência. A Tabela 14 evidencia a distribuição dos participantes de acordo com o cargo ocupado.

Tabela 14 - Cargo dos participantes da pesquisa

(continua)

Cargo	Frequência	Percentual
Professor do Magistério Superior	69	34,0%
Assistente em Administração	36	17,7%
Administrador	10	4,9%
Técnico de Laboratório Área	9	4,4%
Auxiliar de Saúde	6	3,0%
Auxiliar em Administração	5	2,5%
Contador	5	2,5%

Tabela 14 - Cargo dos participantes da pesquisa

(conclusão)

Cargo	Frequência	Percentual
Médico-Área	4	2,0%
Psicólogo-Área	4	2,0%
Terapeuta Ocupacional	4	2,0%
Técnico em Assuntos Educacionais	4	2,0%
Assistente de Laboratório	3	1,5%
Técnico em Mecânica	3	1,5%
Analista de Tecnologia da Informação	2	1,0%
Arquiteto Urbanista	2	1,0%
Engenheiro-Área	2	1,0%
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	2	1,0%
Relações Públicas	2	1,0%
Secretário Executivo	2	1,0%
Técnico de Tecnologia da Informação	2	1,0%
Técnico em Contabilidade	2	1,0%
Técnico em Eletroeletrônica	2	1,0%
Técnico em Radiologia	2	1,0%
Tradutor Interpretador de Linguagem Sinais	2	1,0%
Arquivista	1	0,5%
Assistente Social	1	0,5%
Bibliotecário-Documentalista	1	0,5%
Biólogo	1	0,5%
Contramestre-Ofício	1	0,5%
Diretor de Produção	1	0,5%
Economista	1	0,5%
Enfermeiro-Área	1	0,5%
Farmacêutico	1	0,5%
Jornalista	1	0,5%
Médico Veterinário	1	0,5%
Operador de Caldeira	1	0,5%
Sonoplasta	1	0,5%
Técnico em Artes Gráficas	1	0,5%
Técnico em Audiovisual	1	0,5%
Técnico em Edificações	1	0,5%
Técnico em Eletrotécnica	1	0,5%
Técnico em Meteorologia	1	0,5%
Técnico em Microfilmagem	1	0,5%
Total	203	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa, verifica-se que predominam servidores ocupantes dos cargos de Professor do Magistério Superior (34%) e de Assistente em Administração (17,7%), os quais também representam os dois cargos com o maior número de ingressantes no período analisado, conforme demonstrado na Tabela 3 e, ainda, com o maior número de servidores na Instituição (UFSM, 2017a).

A Tabela 15 apresenta os respondentes com relação à categoria a que pertencem, sendo que os docentes compreendem os professores do magistério superior e os professores

do ensino básico, técnico e tecnológico, bem como os técnico-administrativos em educação, e os demais cargos constantes na Tabela 14.

Tabela 15 - Categoria dos participantes da pesquisa

Categoria	Respondentes	% de respondentes em relação ao total	População	% de respondentes em relação a população
TAEs	132	65,02%	365	36,16%
Docentes	71	34,98%	290	24,48%
Total	203	100,0	655	

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à categoria dos respondentes da pesquisa, verifica-se que 65% pertencem à categoria dos técnico-administrativos em educação e 35% à categoria docente. Comparando-se com a população do estudo, é possível concluir que o índice de TAEs que respondeu o questionário foi superior ao de docentes, visto que 36,16% dos TAEs participaram da pesquisa e apenas 24,48% dos docentes. A Tabela 16 apresenta o total de respondentes por lotação.

Tabela 16 - Lotação dos participantes da pesquisa

Lotação	Frequência	Percentual
Reitoria	52	25,6
Campus de Cachoeira do Sul	27	13,3
Centro de Ciências da Saúde – CCS	22	10,8
Centro de Ciências Rurais – CCR	15	7,4
Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH	15	7,4
Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE	13	6,4
Campus de Palmeira das Missões	10	4,9
Centro de Tecnologia – CT	10	4,9
Centro de Artes e Letras – CAL	9	4,4
Centro de Educação – CE	9	4,4
Campus de Frederico Westphalen	7	3,4
Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria	4	2,0
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM	4	2,0
Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM	4	2,0
Centro de Educação Física e Desportos - CEFD	2	1,0
Total	203	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a lotação dos respondentes da pesquisa, verifica-se que as unidades com maior representatividade foram a Reitoria (25,6%), seguida do Campus de Cachoeira do Sul (13,3%) e do Centro de Ciências da Saúde (10,8%), que também foram as três unidades com o maior número de servidores ingressantes, conforme demonstrado na Tabela 6.

A Tabela 17 descreve o quantitativo de respondentes de acordo com o gênero, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e com relação à participação destes no Seminário de Recepção e Integração Institucional.

Tabela 17 - Perfil dos participantes da pesquisa

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	109	53,7%
Feminino	94	46,3%
Total	203	100,0%
Faixa Etária		
20 a 24	5	2,5%
25 a 29	35	17,2%
30 a 34	58	28,6%
35 a 39	47	23,2%
40 a 44	24	11,8%
45 a 49	17	8,4%
50 ou mais	17	8,4%
Total	203	100,0%
Tempo de serviço		
Menos de 1 ano	8	3,9%
1 ano	103	50,7%
2 anos	35	17,2%
3 anos	57	28,1%
Total	203	100,0%
Escolaridade		
Ensino Médio ou Técnico	19	9,4%
Superior	51	25,1%
Especialização	36	17,7%
Mestrado	31	15,3%
Doutorado	66	32,5%
Total	203	100,0%
Participou do Seminário		
Sim	183	90,1%
Não	20	9,9%
Total	203	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados da Tabela 17 demonstram que a maior parte dos respondentes foi do gênero masculino (53,7%), sendo estes também a maioria dos ingressantes no período, conforme apresentado na Figura 6. Dentre os respondentes, 51,8% deles possuíam entre 30 e 39 anos na data de realização da pesquisa, sendo que a maioria possuía 1 ano de exercício na instituição (50,7%) e pós-graduação completa (65,5%).

Além disso, percebe-se que a grande maioria dos servidores que responderam à pesquisa afirmou ter participado do Seminário de Recepção e Integração Institucional promovido pela PROGEP (90,1%). Entretanto, o fato de que quase 10% dos ingressantes não participou da principal ação de socialização promovida pela instituição leva à indagação sobre as possíveis causas.

Neste sentido, verificou-se que, dos 20 servidores que afirmaram não ter participado do seminário, 18 são TAEs e apenas 2 docentes. Isto se deve ao fato de que para os docentes, desde 2013, a participação no Seminário é observada para fins de homologação do Estágio Probatório, conforme definido na Lei 12.772/2012, e para os TAEs isto não é considerado (BRASIL, 2012). Observou-se, também, que os 20 servidores que afirmaram não ter participado do seminário são do Campus de Santa Maria, mesmo sendo o local em que ocorreu a maioria das edições do seminário. Considerando o exposto, como forma de minimizar o índice de não participação nas ações de socialização, sugere-se que a Instituição defina a participação como obrigatória para todos os novos ingressantes.

4.4.2 Média das variáveis

As Tabelas 18 e 19 apresentam as médias e o desvio padrão das 45 variáveis avaliadas nesta pesquisa. Para fins de análise, optou-se pela separação das variáveis com sentido positivo (Tabela 18) e das variáveis com sentido negativo (Tabela 19).

Tabela 18 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido positivo

(continua)

Variáveis com sentido positivo	Média	D.P.
15. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	4,78	0,458
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	4,75	0,478
6. Sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	4,69	0,593
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	4,67	0,529
7. Tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	4,65	0,518
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	4,58	0,611
13. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	4,57	0,613
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	4,57	0,770

Tabela 18 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido positivo

(conclusão)

Variáveis com sentido positivo	Média	D.P.
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	4,54	0,599
18. Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.	4,46	0,840
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	4,46	0,840
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	4,43	0,933
9. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.	4,42	0,723
22. Eu me sinto integrado à organização.	4,42	0,843
21. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	4,39	0,907
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	4,37	0,768
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	4,33	0,678
34. Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.	4,33	0,719
23. Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	4,23	0,948
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	4,21	0,749
35. Eu sei quais são os objetivos desta organização.	4,19	0,776
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	4,08	0,909
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	3,99	0,941
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	3,89	0,994
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.	3,85	0,934
20. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	3,82	1,068
42. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.	3,81	0,920
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	3,75	1,000
5. Sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.	3,71	1,143
41. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.	3,71	1,008
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	3,7	0,991
40. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.	3,57	0,969
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	3,16	1,083
4. Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	3,16	1,175
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	3,11	1,148

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à média das variáveis com sentido positivo, a Tabela 18 demonstra que todas as médias foram superiores ao ponto neutro (3), com valores entre 3,11 e 4,78, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Destaca-se que 9 variáveis apresentaram médias superiores a 4,5, demonstrando alto grau de concordância com as afirmações. São elas: Eu me esforço para obter as informações de que preciso (4,78); Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas (4,75); Sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho (4,69); Eu realizo meu trabalho com a qualidade

adequada (4,67); Tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego (4,65); Eu sou competente para inovar no meu trabalho (4,58); Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva. (4,57); Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo (4,57); Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo (4,54).

Dentre as 9 variáveis com médias superiores a 4,5, 8 delas pertencem ao Fator Competência e Proatividade, proposto por Borges *et al.* (2010) e 1 pertence ao Fator Qualificação Profissional. Esses resultados demonstram uma percepção favorável dos servidores ingressantes acerca de seu desempenho na execução das tarefas, da qualidade de seu trabalho, do domínio das tarefas, de sua competência para fortalecer a unidade, inovar e fazer a sua unidade ser eficaz e produtiva. Além disso, indica que, em geral, os servidores têm iniciativa para tomar conhecimento das tarefas e que seus conhecimentos profissionais os ajudaram na adaptação ao seu cargo.

Observa-se também que 3 variáveis com sentido positivo apresentaram médias inferiores a 3,5, ou seja, próximas do ponto neutro. São elas: Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização (3,16); Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização (3,16); e Eu sou conhecido por muita gente na organização (3,11). As duas primeiras pertencem ao Fator Acesso à Informação e a terceira ao Fator Linguagem e Tradição, conforme tipologia adotada por Borges *et al.* (2010).

Esses resultados indicam que a instituição possui oportunidades de melhoria com relação a esses aspectos, cujas médias foram inferiores aos demais. Em relação ao conhecimento sobre os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização, possivelmente a Instituição deva apresentá-los com maior transparência a seus servidores, em todos os níveis hierárquicos.

Com relação ao acesso às informações sobre os serviços oferecidos pela organização, verifica-se que a grande maioria deles encontra-se disponível no site institucional; entretanto, devido à gama muito grande de serviços prestados, nem sempre é possível encontrar as informações com facilidade. Neste sentido, indica-se a criação e ampla divulgação da Carta de Serviços ao Usuário, que tem por objetivo “informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público” (BRASIL, 2017).

Destaca-se que, conforme definido pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, a Carta de Serviços ao Usuário é obrigatória para os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal que prestam atendimento, direta ou indiretamente, aos usuários dos serviços públicos.

Portanto, além de cumprir uma exigência legal, a elaboração e a divulgação deste documento também irá contribuir para facilitar o acesso às informações sobre os serviços prestados pela organização, tanto para os usuários, quanto para os próprios servidores.

Acerca da variável “Eu sou conhecido por muita gente na organização”, que apresentou a menor média, primeiramente cabe destacar que a avaliação desta questão pode se tornar subjetiva pelo respondente, visto que “muita gente” pode ser interpretada de diferentes formas, ainda mais em uma instituição como a UFSM, que possui quase 5.000 servidores, distribuídos em 4 *campi* e diversos setores. Dito isso, como proposição de melhoria, sugere-se a realização de mais eventos de integração entre os servidores dos diversos setores da instituição. Como exemplo, pode-se citar o almoço de integração em comemoração ao dia do Servidor Público, realizado nos últimos dois anos pela PROGEP.

Tabela 19 - Média e desvio padrão das variáveis com sentido negativo

Variáveis com sentido negativo	Média	D.P.
37. Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho.	2,53	1,179
28. Não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.	1,86	0,985
16. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.	1,85	1,091
26. Não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.	1,73	0,923
17. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.	1,69	0,953
19. Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.	1,67	0,910
27. Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.	1,56	0,970
25. Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	1,44	0,790
29. Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	1,40	0,707
24. Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.	1,39	0,772

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às médias das variáveis com sentido negativo, verificou-se que as menores médias foram com relação às variáveis “Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho” (1,44), “Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego” (1,40) e Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego (1,39), com valores próximos à discordância total. Assim, pode-se inferir que, em geral, os novos servidores dominam as palavras utilizadas no trabalho, estão preparados para atingir um melhor desempenho e dominam a essência do seu emprego.

A maior média observada dentre as variáveis da Tabela 19 foi com relação à variável “Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho”, sendo mais próxima do ponto neutro (3). Neste sentido, indica-se que as chefias e/ou colegas de trabalho busquem transmitir aos novos servidores aspectos relacionados à história anterior do setor de trabalho.

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: maior transparência sobre os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização; criação e ampla divulgação da Carta de Serviços ao Usuário, contribuindo para facilitar o acesso às informações sobre os serviços prestados pela organização, tanto para os usuários, quanto para os próprios servidores; a realização de mais eventos de integração entre os servidores dos diversos setores da instituição e a transmissão, aos novos servidores, de aspectos relacionados à história anterior do setor de trabalho, pela chefia e/ou colegas de trabalho.

4.4.3 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 evidenciadas por meio dos testes T e Anova.

4.4.3.1 Teste T

Considerando as 45 variáveis da escala, 11 delas apresentaram diferenças estatisticamente significativas de médias para as categorias: técnico-administrativo em educação (TAE) e docente, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Diferenças de médias por categoria

(continua)

Variável	Estatísticas de Grupo				teste-t para Igualdade de Médias			
	Categoria	N	Média	DP	t	gl	Sig.	Diferença média
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	TAE	132	3,879	0,891	3,311	121,290	0,001	0,499
	Docente	71	3,380	1,087				

Quadro 8 - Diferenças de médias por categoria

(conclusão)

Variável	Estatísticas de Grupo				teste-t para Igualdade de Médias			
	Categoria	N	Média	DP	t	gl	Sig.	Diferença média
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	TAE	132	3,295	1,017	2,504	201,000	0,013	0,394
	Docente	71	2,901	1,161				
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	TAE	132	3,932	0,884	3,417	118,059	0,001	0,523
	Docente	71	3,408	1,116				
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	TAE	132	4,811	0,412	2,319	110,733	0,022	0,177
	Docente	71	4,634	0,567				
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	TAE	132	4,288	0,825	-2,079	201,000	0,039	-0,233
	Docente	71	4,521	0,629				
28. Não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.	TAE	132	1,750	0,903	-2,231	201,000	0,027	-0,320
	Docente	71	2,070	1,100				
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	TAE	132	4,250	0,670	-2,318	201,000	0,021	-0,229
	Docente	71	4,479	0,673				
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	TAE	132	4,091	0,860	2,072	120,800	0,040	0,302
	Docente	71	3,789	1,054				
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	TAE	132	4,023	0,920	2,474	124,803	0,015	0,375
	Docente	71	3,648	1,084				
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	TAE	132	4,189	0,802	2,392	201,000	0,018	0,316
	Docente	71	3,873	1,055				
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.	TAE	132	3,955	0,846	2,108	118,991	0,037	0,307
	Docente	71	3,648	1,057				

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados evidenciados no Quadro 9 demonstram que os técnico-administrativos em educação, em geral, tem maior conhecimento, em comparação com os docentes, sobre quem procurar quando precisam de informações, sobre os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização, os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das tarefas, as normas, intenções e formas de procedimento da organização, as siglas, abreviações e termos utilizados no trabalho, bem como sobre quem são as pessoas mais influentes nas

decisões e as mais importantes para garantir que o trabalho seja feito na organização. Além disso, os TAEs apresentaram maior concordância que os docentes, com relação a estarem se saindo bem na execução das tarefas que lhes são destinadas.

Já os docentes apresentaram maior tendência a estabelecerem metas, objetivos e prazos para si mesmos, em comparação com os TAEs. Além disso, demonstraram maior concordância como o fato de terem objetivos que coincidem com os objetivos da UFSM, o que pode ser consequência da natureza do trabalho desenvolvido pelos professores, em geral, mais diretamente ligado ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Em um estudo anterior, Tomazzoni *et al.* (2015), também, buscaram identificar as diferenças de médias de socialização entre as categorias de servidores; entretanto, os autores optaram por considerar os docentes em duas categorias distintas: Professores do Magistério Superior e Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Os resultados indicaram diferença significativa das médias de 16 variáveis. Destas, apenas 2 são coincidentes com as identificadas neste estudo, sendo elas: “Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho” e “Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho”. Em ambas as variáveis, Tomazzoni *et al.* (2015) identificaram médias mais elevadas para os docentes do EBTT, seguidas dos TAEs e dos docentes do magistério superior. Já neste estudo, os TAEs apresentaram médias superiores aos docentes, que foram considerados com uma só categoria.

Em relação ao gênero dos participantes da pesquisa, apenas duas variáveis apresentaram diferenças estatisticamente significativas de médias, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 - Diferenças de média por gênero

Variável	Estatísticas de Grupo				teste-t para Igualdade de Médias			
	Categoria	N	Média	DP	t	gl	Sig.	Diferença média
4. Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	Masculino	109	2,954	1,182	-2,698	201,000	0,008	-0,439
	Feminino	94	3,394	1,128				
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	Masculino	109	4,450	0,645	-2,431	200,248	0,016	-0,199
	Feminino	94	4,649	0,523				

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que as participantes do gênero feminino apresentaram médias superiores aos participantes do gênero masculino com relação ao acesso às informações sobre os serviços oferecidos pela organização, bem como com relação ao conhecimento das tarefas por iniciativa própria.

Com relação à participação dos servidores no Seminário de Recepção e Integração Institucional, observou-se que 5 variáveis analisadas demonstraram diferenças estatisticamente significativas de médias entre os servidores que participaram do Seminário e os que não participaram, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Diferenças de média por participação no Seminário

Variável	Estatísticas de Grupo				teste-t para Igualdade de Médias			
	Participou do Seminário	N	Média	DP	t	gl	Sig.	Diferença a média
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	Sim	182	4,522	,6103	-2,089	27,573	0,046	-0,2280
	Não	20	4,750	,4443				
16. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.	Sim	182	1,890	1,1268	2,448	35,580	0,019	0,3901
	Não	20	1,500	,6070				
17. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.	Sim	182	1,725	,9812	2,893	32,954	0,007	0,4253
	Não	20	1,300	,5712				
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	Sim	182	4,418	,8677	-3,413	41,207	0,001	-0,3824
	Não	20	4,800	,4104				
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	Sim	182	4,544	,7976	-2,346	37,371	0,024	-0,2560
	Não	20	4,800	,4104				

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos resultados apresentados no Quadro 10 permite inferir que os respondentes que não participaram do Seminário de Recepção e Integração Institucional demonstraram maior concordância com as afirmações: “Eu tenho tomado conhecimento das tarefas por minha iniciativa, observando e fazendo”; “Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão” e “Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo”. Além disso, esses apresentaram maior discordância com relação às afirmações “Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.”; “Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.”

Neste sentido, a comparação das médias entre os servidores que participaram do evento e os que não participaram demonstrou que o Seminário não contribuiu positivamente para a melhoria da percepção dos novos servidores acerca das variáveis constantes no Inventário de Socialização Organizacional proposto por Borges *et al.* (2010). Esses resultados reforçam o entendimento de que a instituição deve rever seu processo de socialização organizacional, a fim de torná-lo mais efetivo.

4.4.3.2 Anova

Em relação à faixa etária dos respondentes, apenas 1 variável apresentou diferença estatisticamente significativa de média, conforme demonstrado nos Quadros 11 e 12.

Quadro 11 - Anova por faixa etária

Variável		Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	Entre Grupos	11,121	6	1,853	2,205	0,044
	Nos grupos	164,732	196	0,840		
	Total	175,852	202			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 12 - Diferenças de média por faixa etária

Variável	Faixa etária	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	De 20 a 24 anos	5	3,60	1,673	0,748
	De 25 a 29 anos	35	4,11	1,157	0,196
	De 30 a 34 anos	58	4,48	0,682	0,090
	De 35 a 39 anos	47	4,47	1,060	0,155
	De 40 a 44 anos	24	4,83	0,381	0,078
	De 45 a 49 anos	17	4,47	0,943	0,229
	De 50 ou mais	17	4,47	0,874	0,212
	Total	203	4,43	0,933	0,065

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados demonstram que até os 44 anos de idade, quanto maior a idade do servidor ingressante, maior sua percepção de que a experiência anterior ajudou na adaptação

ao cargo. A partir dos 45 anos de idade, esta percepção se reduz levemente, mantendo-se nas idades mais elevadas.

Considerando o tempo de serviço dos respondentes no novo cargo, apenas duas variáveis apresentaram diferenças estatisticamente significativas de médias, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Anova por tempo de serviço

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	Entre Grupos	2,565	3	0,855	3,152	0,026
	Nos grupos	53,977	199	0,271		
	Total	56,542	202			
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	Entre Grupos	4,429	3	1,476	2,698	0,047
	Nos grupos	108,881	199	0,547		
	Total	113,310	202			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 14 - Diferenças de média por tempo de serviço

Variável	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	Menos de 1 ano	8	5,00	0,000	0,000
	1 ano	103	4,75	0,458	0,045
	2 anos	35	4,60	0,553	0,093
	3 anos	57	4,54	0,629	0,083
	Total	203	4,67	0,529	0,037
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	Menos de 1 ano	8	4,63	0,518	0,183
	1 ano	103	4,28	0,692	0,068
	2 anos	35	4,23	0,770	0,130
	3 anos	57	4,00	0,824	0,109
	Total	203	4,21	,749	0,053

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados apresentados no Quadro 15, pode-se inferir que quanto menor o tempo de serviço, maior a percepção dos servidores ingressantes de que eles realizam o trabalho com a qualidade adequada. Além disso, os servidores com menos tempo de serviço apoiam mais os objetivos que são estabelecidos pela organização.

O fator Escolaridade demonstrou influência em 7 variáveis analisadas, que apresentaram diferenças estatisticamente significativas de médias, conforme demonstrado nos Quadros 15 e 16.

Quadro 15 - Anova por escolaridade

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	Entre Grupos	13,034	4	3,258	3,483	0,009
	Nos grupos	185,232	198	0,936		
	Total	198,266	202			
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	Entre Grupos	13,227	4	3,307	3,465	0,009
	Nos grupos	188,960	198	0,954		
	Total	202,187	202			
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	Entre Grupos	7,476	4	1,869	2,743	0,030
	Nos grupos	134,918	198	0,681		
	Total	142,394	202			
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	Entre Grupos	6,081	4	1,520	2,649	0,035
	Nos grupos	113,633	198	0,574		
	Total	119,714	202			
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	Entre Grupos	13,757	4	3,439	4,122	0,003
	Nos grupos	165,199	198	0,834		
	Total	178,956	202			
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	Entre Grupos	13,718	4	3,430	3,653	0,007
	Nos grupos	185,897	198	0,939		
	Total	199,616	202			
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	Entre Grupos	7,897	4	1,974	2,461	0,047
	Nos grupos	158,842	198	0,802		
	Total	166,739	202			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 16 - Diferenças de Média por Escolaridade

(continua)

Variável	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	Ensino Médio ou Técnico	19	4,00	0,667	0,153
	Superior	51	3,78	1,006	0,141
	Especialização	36	4,08	0,649	0,108
	Mestrado	31	3,39	1,174	0,211
	Doutorado	66	3,50	1,041	0,128
	Total	203	3,70	0,991	0,070
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	Ensino Médio ou Técnico	19	3,89	0,809	0,186
	Superior	51	3,98	0,927	0,130
	Especialização	36	4,03	0,810	0,135
	Mestrado	31	3,65	1,018	0,183
	Doutorado	66	3,42	1,110	0,137
	Total	203	3,75	1,000	0,070

Quadro 16 - Diferenças de Média por Escolaridade

(conclusão)

Variável	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	Ensino Médio ou Técnico	19	4,16	1,214	0,279
	Superior	51	4,22	0,923	0,129
	Especialização	36	4,58	0,554	0,092
	Mestrado	31	4,52	0,677	0,122
	Doutorado	66	4,64	0,797	0,098
	Total	203	4,46	0,840	0,059
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	Ensino Médio ou Técnico	19	4,42	1,017	0,233
	Superior	51	4,31	0,969	0,136
	Especialização	36	4,61	0,645	0,107
	Mestrado	31	4,74	0,514	0,092
	Doutorado	66	4,71	0,627	0,077
	Total	203	4,57	0,770	0,054
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	Ensino Médio ou Técnico	19	3,79	0,787	0,181
	Superior	51	4,20	0,872	0,122
	Especialização	36	4,31	0,668	0,111
	Mestrado	31	3,52	1,262	0,227
	Doutorado	66	3,92	0,900	0,111
	Total	203	3,99	0,941	0,066
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	Ensino Médio ou Técnico	19	4,00	0,816	0,187
	Superior	51	3,94	1,008	0,141
	Especialização	36	4,36	0,683	0,114
	Mestrado	31	3,55	1,150	0,207
	Doutorado	66	3,73	1,016	0,125
	Total	203	3,89	0,994	0,070
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	Ensino Médio ou Técnico	19	4,26	0,733	0,168
	Superior	51	4,04	0,848	0,119
	Especialização	36	4,44	0,773	0,129
	Mestrado	31	3,87	1,056	0,190
	Doutorado	66	3,95	0,952	0,117
	Total	203	4,08	0,909	0,064

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que a escolaridade mais elevada influencia para uma maior compreensão do significado das palavras e termos relacionados à profissão e na percepção de que os conhecimentos profissionais ajudaram na adaptação ao novo cargo.

O Quadro 17 também demonstra que os servidores mestres e doutores apresentam menor concordância, em relação aos demais, com as afirmações: “Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações”; “Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas” e “Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho”.

Percebe-se, também, que os servidores com nível de escolaridade especialização têm maior conhecimento acerca de quem são as pessoas mais influentes nas decisões da organização, bem como sobre o significado das siglas, abreviações e apelidos usados no trabalho.

Considerando as 45 variáveis da escala, 2 delas apresentaram diferença estatisticamente significativa de médias de acordo com a escolaridade dos respondentes, conforme demonstrado nos Quadros 17 e 18.

Quadro 17 - Anova por Lotação

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	Entre Grupos	10,078	14	0,720	2,071	0,015
	Nos grupos	65,331	188	0,348		
	Total	75,409	202			
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	Entre Grupos	42,540	14	3,039	2,552	0,002
	Nos grupos	223,854	188	1,191		
	Total	266,394	202			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18 - Diferenças de Média por Lotação

(continua)

Variável	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	Campus de Cachoeira do Sul	27	4,41	0,636	0,122
	Campus de Frederico Westphalen	7	4,57	0,535	0,202
	Campus de Palmeira das Missões	10	3,90	0,738	0,233
	Centro de Artes e Letras - CAL	9	4,67	0,707	0,236
	Centro de Ciências da Saúde - CCS	22	4,82	0,395	0,084
	Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE	13	4,85	0,555	0,154
	Centro de Ciências Rurais - CCR	15	4,80	0,414	0,107
	Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH	15	4,47	0,743	0,192
	Centro de Educação – CE	9	4,67	0,500	0,167
	Centro de Educação Física e Desportos - CEFD	2	4,50	0,707	0,500
	Centro de Tecnologia – CT	10	4,70	0,483	0,153
	Colégio Politécnico	4	4,75	0,500	0,250
	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM	4	4,75	0,500	0,250
	Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM	4	5,00	0,000	0,000
	Reitoria	52	4,50	0,642	0,089
	Total	203	4,58	0,611	0,043

Quadro 18 - Diferenças de Média por Lotação

(conclusão)

Variável	Tempo de Serviço	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	Campus de Cachoeira do Sul	27	3,70	1,103	0,212
	Campus de Frederico Westphalen	7	3,00	1,155	0,436
	Campus de Palmeira das Missões	10	3,70	1,337	0,423
	Centro de Artes e Letras - CAL	9	2,44	1,424	0,475
	Centro de Ciências da Saúde - CCS	22	3,09	0,971	0,207
	Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE	13	2,69	0,855	0,237
	Centro de Ciências Rurais - CCR	15	3,20	1,207	0,312
	Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH	15	3,00	1,069	0,276
	Centro de Educação – CE	9	3,44	1,333	0,444
	Centro de Educação Física e Desportos - CEFD	2	3,50	0,707	0,500
	Centro de Tecnologia – CT	10	3,00	0,667	0,211
	Colégio Politécnico	4	4,00	0,816	0,408
	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM	4	4,00	0,816	0,408
	Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM	4	4,25	,957	,479
	Reitoria	52	2,67	1,098	,152
Total	203	3,11	1,148	,081	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à afirmação “Eu sou competente para inovar no meu trabalho”, percebe-se que os servidores do HUSM e do CCNE apresentaram maiores médias em relação aos demais, com valores 5,00 e 4,85, respectivamente. Já os servidores do Campus de Palmeira das Missões evidenciaram a menor média em relação a esse aspecto (3,9).

Acerca da variável “Eu sou conhecido por muita gente na organização”, verificou-se que os servidores lotados em 3 unidades apresentaram médias inferiores a 3,00: CAL (2,44), Reitoria (2,67) e CCNE (2,69), demonstrando que esses servidores possuem menor concordância com relação a esta variável em comparação com os servidores lotados nas outras unidades. Os servidores lotados no HUSM, no CTISM e no Colégio Politécnico apresentaram as médias mais elevadas com relação a esta variável.

Considerando o exposto, pode-se concluir que as características de perfil possuem influência na percepção dos servidores ingressantes na UFSM com relação ao processo de socialização organizacional. Neste sentido, o aspecto que apresentou diferenças significativas de média no maior número de variáveis foi com relação à categoria (docente ou técnico-administrativo em educação), sendo que das 45 variáveis, 16 demonstraram sofrer influência de acordo com a categoria do respondente.

Destaca-se, ainda, que autores como Andrade (2011), Andrade *et al.* (2014) e Berni (2014) também analisaram as diferenças de média entre características do perfil dos

respondentes, com relação aos resultados do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) com servidores de Instituições de Ensino Superior; entretanto, tais autores optaram por considerar a média dos Fatores e não das Variáveis, como foi realizado neste estudo. Dessa forma, não foi possível a comparação entre os resultados. Já Tomazzoni *et al.* (2015) apresentou a análise de diferenças de média entre as variáveis, considerando apenas o critério categoria (TAE, docente do magistério superior e docente do EBTT); todavia, apesar dos autores terem confirmado haver diferenças de média em 16 variáveis, estas não foram as mesmas observadas no presente estudo. Tal fato pode ter sido ocasionado pela divisão de categorias ter sido diferente em ambas as pesquisas, visto que, naquela, foram consideradas as categorias TAE, docente do magistério superior e docente do EBTT e nesta, apenas TAE e docente.

Outro fator observado foi que, diferentemente do que se esperava, a participação dos novos servidores no Seminário de Recepção e Integração Institucional não contribuiu positivamente para a melhoria de sua percepção sobre a socialização organizacional mensurada pelo ISO, conforme demonstrado no Quadro 10, reforçando o entendimento de que a instituição deve rever seu processo de socialização organizacional, a fim de torná-lo mais efetivo.

4.4.4 Análise Fatorial Exploratória

Esta seção visa identificar se as variáveis deste estudo apresentaram a mesma estrutura subjacente ao modelo proposto por Borges *et al.* (2010). Para tanto, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória.

Inicialmente são apresentadas algumas observações relacionadas ao tamanho da amostra e à adequação das questões negativas. Na sequência, expõem-se os dados obtidos com a utilização das mesmas métricas estatísticas utilizadas por Borges *et al.* (2010), ou seja, a técnica dos eixos principais com rotação oblíqua.

A adequabilidade da amostra foi verificada por meio do teste de esfericidade de Bartlett (BTS), do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), da matriz de correlações e da medida de adequação da amostra (MSA). Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), o teste de esfericidade de Bartlett, quando estatisticamente significativo ($\text{sign.} < 0,05$), indica que há correlações suficientes entre as variáveis. Já o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de acordo com Malhotra (2001), ao apresentar valores entre 0,5 e 1,0, indica que a análise fatorial é apropriada.

A matriz de correlações é utilizada para verificar se há correlações suficientes para a aplicação da análise fatorial, devendo exibir a maior parte dos coeficientes com valor acima de 0,30. Já a medida de adequação da amostra é utilizada para quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial, devendo seus valores exceder 0,5. (HAIR JR. *et al.*, 2009).

4.4.4.1 Tamanho da amostra

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), para realização de uma análise fatorial, preferencialmente, o tamanho da amostra deve ser igual ou maior a 100 e, como regra geral, no mínimo cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas. Neste estudo, foram analisadas 45 variáveis; portanto, o número de observações recomendado seria de pelo menos 225. Devido às restrições de tempo para aplicação da pesquisa, bem como pelo tamanho restrito da população do estudo, obteve-se um total de 203 observações, valor bem próximo ao mínimo recomendado; assim, optou-se pela realização da análise fatorial.

4.4.4.2 Adequação das questões negativas

Antes de iniciar a análise fatorial, procedeu-se a inversão na escala de 5 pontos das 10 variáveis com sentido negativo visto que as demais apresentavam sentido positivo. As variáveis cuja escala foi invertida estão descritas na Tabela 20.

Tabela 20 - Variáveis com inversão de escala

Variável
16. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.
17. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
19. Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.
24. Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.
25. Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.
26. Não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.
27. Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.
28. Não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.
29. Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.
37. Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4.3 Análise das Comunalidades

A análise das comunalidades demonstra a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável. Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), pode ser estipulado que uma variável com comunalidade menor que 0,50 não possui explicação suficiente, podendo ser eliminada após realizada a reespecificação do modelo, pela derivação de uma nova solução fatorial com a variável eliminada.

Na etapa relativa à exploração das comunalidades, percebeu-se que todas as variáveis apresentaram cargas superiores a 0,5, exceto a variável “18. Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.”, cuja carga foi de 0,427. Dessa forma, optou-se pela exclusão desta variável.

Após a exclusão da variável 18, todas as variáveis apresentaram cargas superiores a 0,5, conforme demonstrado na Tabela 21.

Tabela 21 – Comunalidades

(continua)

Variável	Inicial	Extração
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	1,000	0,645
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	1,000	0,612
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	1,000	0,678
4. Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	1,000	0,550
5. Sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.	1,000	0,707
6. Sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	1,000	0,638
7. Tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	1,000	0,557
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	1,000	0,551
9. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.	1,000	0,667
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	1,000	0,650
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	1,000	0,659
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	1,000	0,620
13. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	1,000	0,707
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	1,000	0,558
15. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	1,000	0,619
16.(invertida) Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.	1,000	0,574
17.(invertida) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.	1,000	0,717
19.(invertida) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.	1,000	0,688
20. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	1,000	0,590
21. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	1,000	0,723
22. Eu me sinto integrado à organização.	1,000	0,674
23. Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	1,000	0,546
24.(invertida) Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.	1,000	0,614
25.(invertida) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	1,000	0,668

Tabela 21 – Comunalidades

(conclusão)

Variável	Inicial	Extração
26.(invertida) Não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.	1,000	0,565
27.(invertida) Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.	1,000	0,664
28.(invertida) Não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.	1,000	0,603
29.(invertida) Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	1,000	0,589
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	1,000	0,546
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	1,000	0,751
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	1,000	0,781
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	1,000	0,732
34. Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.	1,000	0,689
35. Eu sei quais são os objetivos desta organização.	1,000	0,703
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	1,000	0,696
37.(invertida) Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho.	1,000	0,619
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	1,000	0,665
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	1,000	0,773
40. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.	1,000	0,674
41. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.	1,000	0,650
42. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.	1,000	0,622
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	1,000	0,753
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	1,000	0,546
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.	1,000	0,694
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4.4 Teste de KMO e Bartlett

Após a análise das comunalidades, que resultou na exclusão da variável 18, a adequação da análise fatorial foi confirmada por meio dos testes de KMO e esfericidade de Bartlett, os quais possibilitam verificar a adequação dos dados à aplicação da análise fatorial. Conforme demonstra a Tabela 22.

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,831	
Aprox. Qui-quadrado	4083,334	
Teste de esfericidade de Bartlett	Gl	946
	Sig.	0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

O Teste de KMO, que verifica o grau de intercorrelações entre as variáveis, gerou um valor de 0,831, o que sugere uma boa adequação dos dados à análise fatorial. Complementando, para o teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a presença de correlações entre as variáveis, obteve-se com a aproximação qui-quadrado um valor de 4083,334 com 946 graus de liberdade e nível de significância de $p < 0,001$, rejeitando-se a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade.

4.4.4.5 Matriz de Correlação

Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), a matriz de correlações é utilizada para verificar se há correlações suficientes para a aplicação da análise fatorial, devendo exibir a maior parte dos coeficientes com valor acima de 0,30. Considerando as 44 variáveis analisadas, obteve-se uma matriz de correlação onde apenas 18% dos coeficientes foram maiores que 0,30, sendo o restante com valor inferior. Isto pode indicar que os dados não são adequados a análise fatorial; entretanto, optou-se por continuar a realização das análises, considerando os resultados favoráveis do Teste de KMO e Bartlett.

4.4.4.6 Medida de Adequação da Amostra

A análise da diagonal principal da matriz de correlações anti-imagem fornece o índice de Medida de Adequação de Amostra (Measure of Sampling Adequacy – MSA). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), esse índice pode variar de 0 a 1, sendo que valores abaixo de 0,5 são inaceitáveis. Neste estudo, todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,6, sendo que a grande maioria delas, 55%, apresentaram valores superiores a 0,8. Portanto, conclui-se, a partir desta análise, que nenhuma das variáveis necessita ser omitida.

4.4.4.7 Variância total explicada pelos fatores

Realizados os testes iniciais à adequação, segue-se para a realização da análise fatorial, utilizando a técnica dos eixos principais com rotação oblíqua. A Tabela 23 apresenta os autovalores e o percentual de variância explicada por meio de cada componente.

Tabela 23 - Variância total explicada pelos fatores

(continua)

Componente	Autovalores iniciais	% de variância	% cumulativa
1	9,810	22,295	22,295
2	3,875	8,806	31,101
3	2,565	5,830	36,932
4	2,244	5,100	42,032
5	1,960	4,454	46,486
6	1,696	3,854	50,340
7	1,593	3,620	53,959
8	1,377	3,130	57,090
9	1,244	2,828	59,918
10	1,092	2,482	62,400
11	1,072	2,437	64,837
12	0,955	2,170	67,006
13	0,903	2,053	69,059
14	0,894	2,033	71,092
15	0,812	1,845	72,937
16	0,756	1,718	74,655
17	0,745	1,693	76,348
18	0,715	1,626	77,974
19	0,701	1,592	79,566
20	0,662	1,505	81,071
21	0,640	1,454	82,525
22	0,583	1,324	83,850
23	0,563	1,279	85,129
24	0,506	1,151	86,279
25	0,496	1,127	87,406
26	0,441	1,001	88,407
27	0,429	0,974	89,382
28	0,409	0,929	90,310
29	0,408	0,928	91,239
30	0,376	0,855	92,094
31	0,367	0,834	92,928
32	0,346	0,787	93,715
33	0,325	0,738	94,453
34	0,305	0,692	95,146
35	0,285	0,647	95,793
36	0,274	0,623	96,415
37	0,257	0,584	97,000
38	0,239	0,544	97,543
39	0,223	0,507	98,051
40	0,220	0,499	98,550
41	0,189	0,430	98,980
42	0,167	0,381	99,361

Tabela 23 - Variância total explicada pelos fatores

(conclusão)

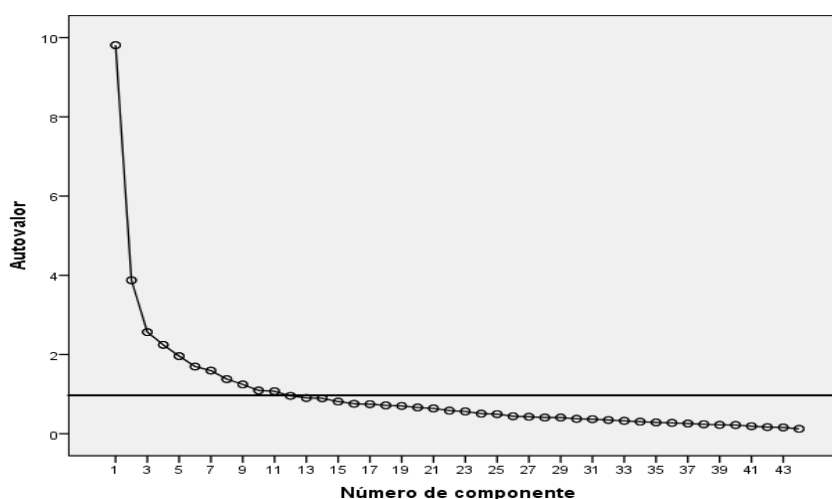
Componente	Autovalores iniciais	% de variância	% cumulativa
43	0,159	0,360	99,721
44	0,123	0,279	100,000

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pela autora.

O critério da Raiz Latente (também conhecido como critério de Kaiser) define que apenas os fatores que possuem autovalores maiores que 1 são considerados significantes e todos os fatores com autovalores menores que a unidade são considerados insignificantes, sendo então descartados (HAIR JR. *et al.*, 2009). A partir deste critério, conclui-se pela extração de 11 fatores, que em conjunto explicam 64,837% da variância das variáveis originais. Esse resultado é satisfatório também para o critério de percentagem da variância, que, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), sugere que uma explicação mínima de 60% da variabilidade seja suficiente.

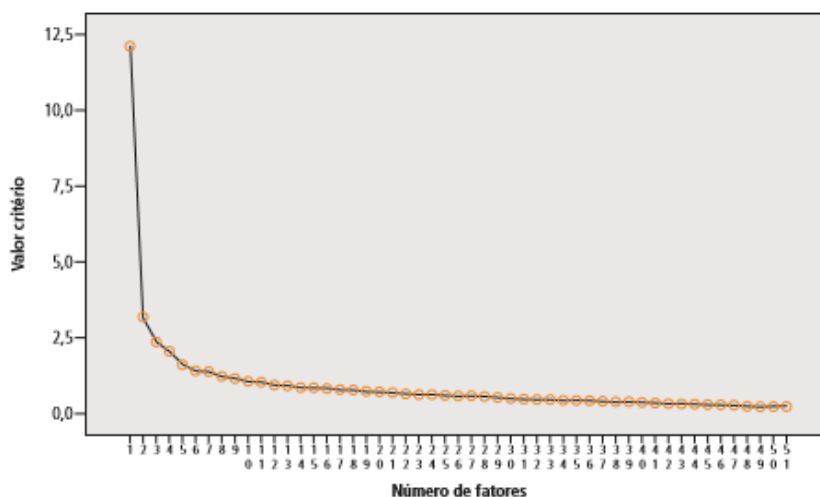
Complementando a análise, apresenta-se o teste do gráfico de escarpa, também conhecido como *Scree Plot*, conforme Figura 12, que ilustra a dispersão dos componentes fatoriais.

Figura 12 - *Scree Plot*

Fonte: Elaborado pela autora.

A linha horizontal ilustra o critério de Kaiser (autovalores >1), sendo possível perceber a existência de 11 fatores acima e 33 fatores abaixo deste limite. A Figura 13 apresenta o *Scree Plot* do estudo original desenvolvido por Borges *et al.* (2010).

Figura 13 - *Scree Plot* do estudo de Borges *et al.* (2010).



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

Cabe destacar que o número de fatores definidos por Borges *et al.* (2010) foi 7, sendo que o critério para definição do número de fatores utilizado pelos autores foi apenas a observação do gráfico *Scree Plot* que, segundo estes, tornou-se quase horizontal a partir do oitavo fator, indicando baixo poder explicativo de cada um desses fatores.

Portanto, no estudo original, não foi utilizado o critério de Kaiser (autovalores >1) para a definição do número de fatores, o que pode ter resultado na definição de um número inferior de fatores em comparação a este estudo. Além disso, a opção pela adoção de 7 fatores, no estudo Borges *et al.* (2010), resultou numa variância total explicada de apenas 47,68%, ou seja, inferior ao mínimo de 60% recomendado pela literatura.

4.4.4.8 Composição dos fatores

Na sequência, são apresentadas as cargas fatoriais que representam a contribuição de cada variável para a formação do fator (Quadro 19). Para isso, procedeu-se à rotação oblíqua dos fatores para facilitar a visualização das cargas fatoriais representativas em cada fator.

Quadro 19 - Cargas fatoriais na composição dos fatores

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
33	0,825	-0,054	-0,023	0,000	-0,029	-0,122	-0,053	0,136	0,151	-0,017	0,089
36	0,818	0,048	-0,014	-0,038	-0,089	0,067	0,031	-0,041	-0,080	-0,027	-0,003
35	0,752	0,008	-0,035	-0,043	0,055	-0,028	0,139	-0,155	0,026	0,041	0,019
34	0,727	0,148	-0,034	0,017	-0,038	-0,018	0,011	0,113	-0,043	0,058	-0,003
9	0,058	0,790	-0,008	0,081	-0,178	-0,068	0,055	-0,076	-0,096	0,098	-0,089
13	0,126	0,769	0,026	0,069	-0,032	0,067	0,030	-0,060	-0,064	0,071	0,065
10	-0,050	0,722	0,034	-0,067	-0,005	-0,157	0,057	-0,164	0,132	0,002	0,142
6	0,077	0,694	-0,070	-0,170	0,039	0,028	-0,055	0,064	-0,054	-0,008	0,008
8	-0,091	0,597	-0,085	0,051	0,198	0,045	0,113	0,198	0,121	-0,077	0,147
15	0,187	0,592	0,091	-0,043	0,149	0,278	-0,065	0,118	-0,061	0,081	0,058
7	0,046	0,501	-0,040	-0,039	0,331	-0,284	-0,077	0,064	0,074	-0,052	0,034
14	0,133	0,426	-0,101	0,128	-0,024	-0,168	-0,022	0,049	-0,092	-0,120	0,367
17	0,027	-0,068	-0,773	0,055	0,138	-0,081	-0,055	-0,141	0,115	0,173	0,154
19	0,167	0,013	-0,752	0,006	0,044	-0,045	0,024	-0,162	0,093	0,067	-0,035
16	-0,063	-0,052	-0,733	0,124	-0,046	0,040	0,065	0,197	-0,085	-0,077	0,142
21	0,018	0,122	-0,681	-0,230	0,009	0,041	0,018	0,109	-0,099	0,018	-0,177
20	-0,043	0,027	-0,521	-0,254	-0,038	0,092	0,072	-0,021	-0,360	0,013	-0,137
23	0,187	0,085	-0,457	-0,171	0,210	0,244	-0,074	-0,140	-0,105	0,084	0,016
22	0,229	0,243	-0,443	-0,215	0,054	-0,034	-0,129	0,099	0,027	0,212	-0,182
1	-0,012	0,150	-0,095	-0,693	0,137	0,097	0,184	0,005	0,019	-0,078	-0,148
3	0,012	-0,037	0,101	-0,689	0,075	0,094	-0,023	0,012	-0,359	0,169	-0,029
2	0,298	-0,043	-0,057	-0,635	0,040	-0,071	0,035	-0,127	0,088	-0,003	-0,029
4	0,081	-0,079	-0,072	-0,605	-0,077	-0,201	-0,046	0,186	0,110	0,082	0,111
31	-0,075	-0,024	-0,080	-0,132	0,854	-0,094	0,063	-0,093	0,047	-0,029	-0,059
32	-0,031	0,009	-0,017	0,070	0,851	0,082	-0,039	0,076	-0,096	0,032	0,087
27	0,163	0,032	0,196	-0,087	0,098	-0,673	-0,090	-0,031	-0,155	0,042	0,127
26	0,169	0,151	-0,235	0,023	-0,046	-0,489	0,188	0,025	-0,219	-0,013	-0,152
39	0,092	0,091	0,023	-0,051	-0,025	0,006	0,829	-0,015	-0,009	0,061	-0,073
43	0,009	0,085	-0,006	-0,017	0,064	0,073	0,740	-0,002	-0,102	0,208	0,042
40	0,135	-0,188	-0,086	-0,021	0,079	0,024	0,577	0,030	0,010	0,302	0,126
28	-0,033	0,058	0,060	-0,380	-0,038	-0,314	0,444	-0,185	-0,047	0,011	0,225
37	0,077	-0,023	0,068	-0,030	0,047	0,027	-0,065	0,759	-0,121	0,067	-0,031
5	-0,025	0,031	-0,081	-0,512	-0,169	-0,020	0,086	0,537	0,176	-0,058	0,248
25	-0,002	-0,059	-0,055	0,177	0,140	-0,145	0,231	0,078	-0,706	-0,126	0,037
24	-0,081	0,174	-0,159	-0,140	-0,141	-0,196	-0,231	-0,044	-0,609	0,099	0,057
30	0,307	-0,104	0,147	-0,015	0,245	0,036	0,174	0,164	-0,457	-0,014	0,074
45	0,025	0,036	-0,032	-0,037	-0,015	0,120	0,127	-0,046	-0,020	0,762	0,004
38	-0,040	-0,059	-0,154	-0,127	-0,208	0,051	0,115	-0,055	0,045	0,689	0,158
44	0,067	0,062	0,082	0,050	0,114	-0,102	0,020	0,067	-0,003	0,680	-0,048
41	-0,059	0,052	-0,161	0,157	0,069	-0,070	0,236	0,356	0,106	0,505	-0,169
42	0,187	-0,011	-0,094	0,048	0,228	-0,144	0,279	0,259	0,088	0,345	-0,110
11	0,075	0,059	-0,102	0,019	0,011	-0,034	0,112	0,076	0,039	-0,058	0,748
12	0,076	0,354	0,065	-0,036	0,029	0,349	0,020	-0,081	-0,053	0,032	0,532
29	0,079	0,079	-0,006	0,003	0,047	-0,216	-0,195	-0,070	-0,180	0,307	0,518
Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser. a. Rotação convergida em 25 iterações.											

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), a significância prática pode ser verificada pela análise das cargas fatoriais da matriz fatorial, conforme o seguinte critério:

- De $\pm 0,30$ a $\pm 0,40$ - atende o nível mínimo para a interpretação de estrutura;
- $\pm 0,50$ ou maiores - praticamente significantes.
- Excedendo $\pm 0,70$ - indicativas de estrutura bem definida.

No Quadro 19, percebe-se que as cargas fatoriais alcançaram valores entre $\pm 0,345$ e $\pm 0,854$, sendo que 41% delas apresentaram valores acima de $\pm 0,7$ e apenas 7 delas abaixo de $\pm 0,5$. No estudo de Borges *et al.* (2010), a maioria das cargas fatoriais (67,5%) apresentaram valores entre $\pm 0,30$ e $\pm 0,40$, ou seja, obteve cargas fatoriais inferiores às obtidas neste estudo.

O Quadro 20 apresenta o comparativo entre a composição dos fatores no estudo de Borges *et al.* (2010) e deste estudo.

Quadro 20 - Comparação dos Fatores

Fator	Variáveis Originais (Borges et al., 2010)										Variáveis da amostra analisada								
	1	2	3	4	5						1	2	3	4					
1. Acesso a Informações (Políticas)	1	2	3	4	5						1	2	3	4					
2. Competência e Proatividade	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	6	7	8	9	10	13	14	15	
3. Integração com as Pessoas	16	17	18	19	20	21	22	23			16	17	19	20	21	22	23		
4. Não Integração com a Org.	24	25	26	27	28	29					26	27							
5. Qualificação Profissional	30	31	32								31	32							
6. Objetivos e Valores Org.	33	34	35	36							33	34	35	36					
7. Linguagem e Tradição	37	38	39	40	41	42	43	44	45		38	41	42	44	45				
8. Fator 8											28	39	40	43					
9. Fator 9											11	12	29						
10. Fator 10											24	25	30						
11. Fator 11											5	37							

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 20 demonstra que as 44 variáveis analisadas neste estudo apresentaram um agrupamento semelhante ao do estudo de Borges *et al.* (2010); entretanto, devido ao maior número de fatores encontrados, algumas variáveis deixaram de compor um fator, passando a fazer parte de novos fatores. O Fator 1, que era composto pelas variáveis 1 a 5, apresentou 4 variáveis iguais, sendo que neste estudo a variável 5 passou a compor outro fator. Já o Fator 2, que era composto pelas variáveis 6 a 15, manteve 8 variáveis iguais e as variáveis 11 e 12 passaram a compor um novo fator.

O Fator 3, que era composto das variáveis 16 a 23, manteve todas as variáveis iguais, com exceção da variável 18, que havia sido excluída anteriormente devido à sua baixa comunalidade. Já o Fator 4, que era composto pelas variáveis 24 a 29, teve 2 variáveis iguais, sendo que as demais variáveis (24, 25, 28 e 29) passaram a compor outros fatores. O Fator 5, que era composto pelas variáveis 30 a 32, apresentou 2 variáveis iguais e a variável 30 passou a compor outro fator.

O Fator 6, que era composto pelas variáveis 33 a 36, apresentou todas as variáveis iguais ao estudo anterior. O Fator 7, que era composto das variáveis 37 a 45, apresentou 5 variáveis iguais ao estudo anterior, sendo que as demais (37, 39, 40 e 43) passaram a compor outros fatores.

Foram criados 4 novos fatores que não faziam parte do estudo original. O Fator 8 ficou composto da variável 28, que originalmente fazia parte do Fator 4 - Não Integração com a Organização, e das variáveis 39, 40 e 43, que originalmente faziam parte do Fator 7 - Linguagem e Tradição. Já o Fator 9 passou a ser composto pelas variáveis 11 e 12, que originalmente faziam parte do Fator 2 – Competência e Proatividade, e pela variável 29, que compunha o Fator 4 – Não Integração com a Organização.

O Fator 10 englobou as variáveis 24, 25 e 30 que, originalmente, faziam parte do Fator 4 – Não Integração com a Organização. E, por fim, o Fator 11 foi composto pela variável 5, que originalmente fazia parte do Fator 1 – Acesso a Informações (Políticas), e pela variável 37, que originalmente fazia parte do fator 7 - Linguagem e Tradição.

Cabe destacar que no estudo anterior, realizado por Andrade e Oliveira (2013), no qual também foram identificados 11 fatores, a composição encontrada para os fatores foi ainda mais divergente do estudo de Borges *et al.* (2010), sendo que apenas o Fator 3 - “Integração com as Pessoas” e o Fator 7 - “Linguagem e Tradição” obtiveram algumas variáveis coincidentes.

4.4.4.9 Análise da confiabilidade

Após a identificação dos fatores das variáveis que os compõem, faz-se necessária a análise da confiabilidade. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), o Alfa de Cronbach é a medida mais amplamente usada para este fim, sendo que, geralmente, são aceitos valores acima de 0,70, podendo diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória. O Quadro 21 apresenta os valores do Alfa de Cronbach obtidos para cada um dos fatores.

Quadro 21 - Alfa de Cronbach

<i>Fator</i>	<i>Variáveis</i>								<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</i>	<i>N de itens</i>
1	1	2	3	4					0,724	0,729	4
2	6	7	8	9	10	13	14	15	0,862	0,865	8
3	16	17	19	20	21	22	23		0,845	0,851	7
4	26	27							0,491	0,491	2
5	31	32							0,766	0,775	2
6	33	34	35	36					0,849	0,850	4
7	38	41	42	44	45				0,776	0,780	5
8	28	39	40	43					0,784	0,786	4
9	11	12	29						0,624	0,623	3
10	24	25	30						0,527	0,526	3
11	5	37							0,422	0,423	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Quadro 21, percebe-se que 3 fatores apresentaram o valor do Alfa de Cronbach inferior a 0,6 (Fatores: 4, 10 e 11). Foi verificado, com relação ao Fator 8, que a exclusão da variável 28 aumentaria o valor do Alfa de Cronbach de 0,784 para 0,826 e, com relação ao Fator 10, a exclusão da variável 24 aumentaria o valor do Alfa de Cronbach de 0,527 para 0,626, fazendo com que o Fator passasse a atingir o mínimo exigido. Dessa forma, optou-se por realizar novamente as análises, desconsiderando as variáveis 26, 27, 28, 24, 5 e 37.

Inicialmente, com esta nova composição de variáveis, verificou-se que as variáveis 4, 7 e 23 apresentaram comunalidades inferiores a 0,5, portanto, as mesmas, uma por vez, até que todas as variáveis apresentassem valores superiores a 0,5. Assim, para os resultados apresentados na sequência, foram desconsideradas 10 variáveis: 4, 5, 7, 18, 23, 24, 26, 27, 28 e 37.

4.4.4.10 Análise das Comunalidades

Com relação ao valor das comunalidades, todas as variáveis analisadas apresentaram valores superiores a 0,5, conforme apresentado na Tabela 24.

Tabela 24 – Comunalidades

Variável	Inicial	Extração
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	1,000	0,637
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	1,000	0,626
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	1,000	0,654
6. Sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	1,000	0,662
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	1,000	0,559
9. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.	1,000	0,646
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	1,000	0,576
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	1,000	0,742
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	1,000	0,548
13. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	1,000	0,699
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	1,000	0,550
15. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	1,000	0,580
16.(invertida) Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.	1,000	0,524
17.(invertida) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.	1,000	0,674
19.(invertida) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.	1,000	0,665
20. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	1,000	0,573
21. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	1,000	0,729
22. Eu me sinto integrado à organização.	1,000	0,663
25.(invertida) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	1,000	0,782
29.(invertida) Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	1,000	0,639
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	1,000	0,669
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	1,000	0,737
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	1,000	0,783
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	1,000	0,715
34. Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.	1,000	0,694
35. Eu sei quais são os objetivos desta organização.	1,000	0,676
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	1,000	0,694
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	1,000	0,651
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	1,000	0,790
40. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.	1,000	0,680
41. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.	1,000	0,599
42. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.	1,000	0,597
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	1,000	0,772
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	1,000	0,533
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.	1,000	0,686

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4.11 Teste de KMO e Bartlett

O Teste de KMO, que verifica o grau de intercorrelações entre as variáveis, gerou um valor de 0,822, o que sugere uma boa adequação dos dados à análise fatorial. Complementando, para o teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a presença de correlações entre as variáveis, obteve-se com a aproximação qui-quadrado um valor de 3267,025 com 595 graus de liberdade e nível de significância de $p < 0,001$, rejeitando-se a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade.

Tabela 25 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,822
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3267,025
	Gl	595
	Sig.	0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4.12 Matriz de Correlação

Obteve-se uma matriz de correlação, onde 22% dos coeficientes foram maiores que 0,3, sendo o restante com valor inferior. Apesar de um percentual superior ao encontrado na análise com as 44 variáveis, esse resultado ainda pode indicar que os dados não são adequados à análise fatorial; entretanto, optou-se por continuar a realização das análises.

4.4.4.13 Medida de Adequação da Amostra

A análise da diagonal principal da matriz de correlações anti-imagem novamente demonstrou todos os valores de Medida de Adequação de Amostra superiores a 0,6, demonstrando que, a partir desta análise, nenhuma das variáveis necessita ser omitida.

4.4.4.14 Variância total explicada pelos fatores

A Tabela 26 demonstra os autovalores e o percentual de variância explicada por cada componente. Novamente, optou-se pela adoção do Critério Raiz Latente/critério de Kaiser, que demonstrou a existência de 9 fatores, que em conjunto explicam 65,722% da variância das variáveis originais.

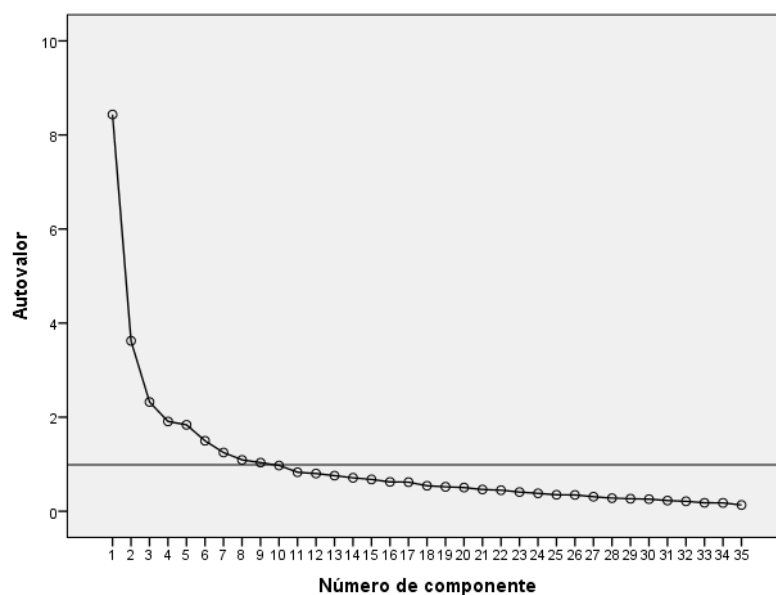
Tabela 26 - Variância total explicada pelos fatores

Componente	Autovalores iniciais	% de variância	% cumulativa
1	8,434	24,096	24,096
2	3,623	10,352	34,448
3	2,324	6,639	41,087
4	1,910	5,456	46,543
5	1,838	5,251	51,794
6	1,498	4,280	56,074
7	1,249	3,568	59,642
8	1,093	3,123	62,765
9	1,035	2,957	65,722
10	0,973	2,781	68,503
11	0,829	2,369	70,872
12	0,801	2,289	73,161
13	0,756	2,161	75,322
14	0,711	2,031	77,353
15	0,677	1,933	79,286
16	0,624	1,784	81,070
17	0,618	1,767	82,837
18	0,542	1,548	84,385
19	0,519	1,484	85,869
20	0,504	1,440	87,309
21	0,462	1,321	88,630
22	0,448	1,281	89,911
23	0,409	1,169	91,080
24	0,382	1,092	92,171
25	0,350	1,001	93,172
26	0,347	0,990	94,163
27	0,309	0,882	95,044
28	0,280	0,799	95,843
29	0,267	0,762	96,605
30	0,257	0,735	97,340
31	0,228	0,652	97,992
32	0,212	0,606	98,598
33	0,180	0,514	99,112
34	0,178	0,508	99,620
35	0,133	0,380	100,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Complementando a análise, apresenta-se o *Scree Plot*, sendo que a linha horizontal representa o critério de Kaiser (autovalores >1).

Figura 14 - Scree Plot



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4.15 Composição dos fatores

Na sequência, são apresentadas as cargas fatoriais de cada uma das 35 variáveis analisadas para a composição dos 9 fatores extraídos.

Quadro 22 - Composição dos fatores

(continua)

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33	0,853	-0,057	0,002	0,005	-0,041	-0,059	0,009	0,065	0,106
36	0,805	0,078	-0,008	-0,089	0,089	0,060	0,065	-0,026	-0,067
35	0,746	0,025	-0,015	0,026	0,033	0,069	-0,015	0,041	-0,167
34	0,736	0,156	-0,027	0,032	-0,054	-0,007	0,065	-0,013	0,005
9	0,069	0,791	-0,059	-0,186	-0,046	-0,061	0,045	-0,079	-0,072
13	0,092	0,776	0,009	-0,025	-0,018	-0,022	-0,003	0,074	-0,062
6	0,059	0,707	-0,111	0,031	-0,021	0,175	0,085	-0,009	0,107
10	0,000	0,703	0,018	-0,053	0,001	0,010	-0,090	0,153	-0,022
15	0,089	0,634	0,110	0,191	-0,138	0,103	0,068	-0,001	0,119
8	-0,044	0,615	-0,076	0,310	0,036	-0,148	-0,064	0,058	-0,068
17	0,034	-0,044	-0,762	0,085	-0,160	-0,080	-0,063	0,134	0,091
19	0,143	0,041	-0,761	-0,035	-0,042	0,002	-0,026	-0,027	0,000
16	-0,041	-0,024	-0,734	0,041	0,071	-0,164	0,021	0,058	-0,070
21	-0,008	0,092	-0,712	0,019	-0,033	0,299	0,034	-0,098	0,010
20	-0,093	0,020	-0,568	-0,057	0,043	0,369	0,189	-0,053	-0,078
22	0,225	0,203	-0,470	0,060	-0,216	0,259	-0,041	-0,086	0,134

Quadro 22 - Composição dos fatores

(conclusão)

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	-0,032	0,029	0,012	0,862	0,004	-0,018	0,129	0,056	0,047
31	-0,010	-0,036	-0,060	0,840	0,075	0,140	-0,002	-0,030	-0,026
45	-0,032	0,065	-0,013	-0,034	-0,773	0,091	-0,011	0,004	-0,111
38	-0,044	-0,027	-0,164	-0,229	-0,705	0,097	-0,060	0,111	-0,082
44	0,080	0,076	0,067	0,086	-0,678	-0,044	0,069	-0,043	-0,019
41	0,033	0,021	-0,172	0,166	-0,497	-0,217	-0,066	-0,175	-0,297
3	-0,021	-0,028	0,064	0,027	-0,136	0,763	0,167	0,047	0,001
1	-0,004	0,118	-0,111	0,121	0,072	0,702	-0,080	-0,073	-0,175
2	0,334	-0,080	-0,046	0,017	0,009	0,640	-0,191	0,070	-0,023
25	-0,060	-0,001	-0,107	0,018	0,084	-0,084	0,872	0,014	-0,107
30	0,221	-0,024	0,114	0,123	-0,065	0,069	0,696	-0,008	-0,053
11	0,054	-0,014	-0,067	0,015	0,081	-0,018	-0,038	0,840	-0,157
29	0,093	0,034	-0,029	0,000	-0,319	0,043	0,185	0,595	0,292
12	-0,071	0,401	0,112	0,044	0,030	0,110	-0,093	0,506	-0,108
14	0,175	0,368	-0,120	-0,015	0,138	-0,131	0,112	0,418	0,043
39	0,072	0,068	0,037	-0,068	-0,046	0,090	0,101	-0,008	-0,837
43	-0,019	0,076	0,005	0,038	-0,177	0,077	0,157	0,084	-0,743
40	0,158	-0,214	-0,064	0,128	-0,275	0,047	-0,002	0,159	-0,559
42	0,277	-0,063	-0,121	0,300	-0,304	-0,062	-0,017	-0,050	-0,307

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 22, percebe-se que as cargas fatoriais alcançaram valores entre $\pm 0,307$ e $\pm 0,862$, sendo que 63% apresentaram valores acima de $\pm 0,7$ e apenas 4 abaixo de $\pm 0,5$. O Quadro 23 apresenta o comparativo entre a composição dos fatores no estudo de Borges *et al.* (2010) e deste estudo após a exclusão das 10 variáveis.

Quadro 23 - Comparação dos Fatores

Fator	Variáveis Originais (Borges et al., 2010)										Variáveis da amostra analisada						
	1	2	3	4	5						1	2	3				
1. Acesso a Informações (Políticas)																	
2. Competência e Proatividade	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	6	8	9	10	13	15	
3. Integração com as Pessoas	16	17	18	19	20	21	22	23			16	17	19	20	21	22	
4. Não Integração com a Organização	24	25	26	27	28	29					25	30					
5. Qualificação Profissional	30	31	32								31	32					
6. Objetivos e Valores Org.	33	34	35	36							33	34	35	36			
7. Linguagem e Tradição	37	38	39	40	41	42	43	44	45		39	40	42	43			
8. Fator 8											38	41	44	45			
9. Fator 9											11	12	14	29			

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que o Fator 1, que era composto pelas variáveis 1 a 5, apresentou 3 variáveis iguais, sendo que as variáveis 4 e 5 foram excluídas da análise. O Fator 2, que era composto pelas variáveis 6 a 15, manteve 6 variáveis iguais, tendo a variável 7 excluída do estudo e as variáveis 11, 12 compondo um novo fator.

O Fator 3, que era composto das variáveis 16 a 23, manteve todas as afirmativas iguais, com exceção das variáveis 18 e 23, que foram excluídas da análise. Já o Fator 4, que era composto pelas variáveis 24 a 29, teve as variáveis 24, 26, 27, 28 e 29 excluídas e as 2 variáveis restantes passaram a compor dois fatores distintos.

O Fator 5, que era composto pelas variáveis 30 a 32, apresentou 2 variáveis iguais e a variável 30 passou a compor outro fator. O Fator 6, que era composto pelas variáveis 33 a 36, apresentou todas as variáveis iguais ao estudo anterior, sem nenhuma exclusão.

O Fator 7, que era composto das variáveis 37 a 45, apresentou 4 variáveis iguais ao estudo anterior, sendo que a variável 37 foi excluída do estudo e as variáveis 38, 41, 44 e 45 passaram a compor um outro fator. Dois fatores novos foram identificados neste estudo, o Fator 8, que ficou composto das variáveis 38, 41, 44 e 45, as quais originalmente faziam parte do Fator 7 - Linguagem e Tradição, e o Fator 9, que passou a ser composto pelas variáveis 11, 12 e 14, que originalmente faziam parte do Fator 2 – Competência e Proatividade, e pela variável 29, que compunha o Fator 4 – Não Integração com a Organização.

4.4.4.16 Análise da confiabilidade

A análise da confiabilidade dos 9 fatores, por meio dos valores do Alfa de Cronbach, demonstrou que todos eles apresentaram índices superiores a 0,6 (Quadro 24).

Quadro 24 - Alfa de Cronbach

Fator	Variáveis						Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
1	1	2	3				0,707	0,708	3
2	6	8	9	10	13	15	0,844	0,849	6
3	16	17	19	20	21	22	0,831	0,838	6
4	25	30					0,626	0,627	2
5	31	32					0,766	0,775	2
6	33	34	35	36			0,849	0,850	4
7	39	40	42	43			0,827	0,827	4
8	38	41	44	45			0,740	0,747	4
9	11	12	14	29			0,696	0,703	4

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.4.17 Estrutura Final

Depois de realizada a Análise Fatorial Exploratória, o resultado final obtido, considerando a amostra deste estudo, identificou uma estrutura composta de 9 fatores, com uma redução de 22,7% das variáveis do estudo original de Borges *et al.* (2010). O agrupamento das variáveis se mostrou semelhante ao do estudo anterior; entretanto, devido ao maior número de fatores encontrados, algumas variáveis deixaram de compor um fator, passando a fazer parte de novos fatores.

Considerando a exclusão de 10 variáveis e a identificação de 2 novos fatores, fez-se necessária a adaptação da nomenclatura dos fatores, conforme demonstrado no Quadro 25.

Quadro 25 - Estrutura final

(continua)

Fator: 1 – Informações
Acessar informações, conhecer os critérios que influenciam as decisões e identificar trâmites burocráticos.
1. Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.
3. Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.
Fator: 2 – Competência
Ser competente para fortalecer a unidade de trabalho, inovar e esforçar-se.
6. Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.
9. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.
13. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.
15. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.
Fator: 3 – Integração
Sentir-se integrado com a equipe de trabalho e com a organização.
16. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.
17. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.
19. Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.
20. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.
21. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.
22. Eu me sinto integrado à organização.
Fator: 4 – Linguagem profissional
Compreender palavras e termos profissionais.
25. Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.

Quadro 25 - Estrutura final

(conclusão)

Fator: 5 – Qualificação Profissional: Contribuição da experiência e dos conhecimentos profissionais na adaptação ao cargo.
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.
Fator: 6 – Objetivos e Valores: Conhecer e apoiar os objetivos organizacionais.
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.
34. Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.
35. Eu sei quais são os objetivos desta organização.
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.
Fator: 7 – Organização Conhecer os termos, as tradições e a história da organização.
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.
40. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.
42. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.
Fator: 8 – Política Conhecer as relações de poder e ser conhecido na organização
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.
41. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.
Fator: 9 – Proatividade e Desempenho Estabelecer metas, ter iniciativa e trabalhar com qualidade.
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.
29. Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como nos estudos de Andrade (2011), Andrade e Oliveira (2013), Berni (2014) e Andrade *et al.* (2015), os resultados obtidos por meio da Análise Fatorial Exploratória demonstraram divergência com a estrutura fatorial do estudo original de Borges *et al.* (2010), confirmando a constatação de Andrade e Oliveira (2013), ou seja, que o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), composto por 45 variáveis, necessita de ajustes para torná-lo uma ferramenta fiável e fidedigna.

Ademais, conclui-se que os estudos acerca da mensuração da Socialização Organizacional devem avançar no Brasil, tendo em vista que a escala mais utilizada nos

trabalhos publicados no país, em língua portuguesa, o Inventário de Socialização Organizacional, apresenta grandes divergências com relação à sua estrutura fatorial.

4.4.5 Análise das questões abertas

Nesta seção, serão analisadas as respostas das questões abertas constantes no instrumento de coleta de dados, aplicado com os servidores ingressantes na UFSM entre 2014 e 2016 (Apêndice D). As categorias de Análise de Conteúdo, inicialmente, foram definidas *a priori* com base na tipologia proposta por Borges *et al.* (2010), compreendendo as seguintes categorias: Acesso a Informações; Competência e Proatividade; Integração com as Pessoas; Não Integração com a Organização; Qualificação Profissional; Objetivos e Valores Organizacionais; e Linguagem e Tradição. Também foram definidas, *a posteriori*, subcategorias, durante a análise dos dados, de modo a contemplar a análise exaustiva dos dados coletados, conforme recomendado por Bardin (2011). De forma a evidenciar a construção das categorias de análise que emergiram pela coleta de dados, elaborou-se o Quadro 26, que sintetiza essa construção, conforme sugerido por Silva e Fossá (2015).

Quadro 26 - Categorias de Análise

(continua)

Categoria Final	Categoria Intermediária	Categoria Inicial
Acesso a Informações	Informações para iniciar o desempenho da função na UFSM	Funcionamento da UFSM
		Gestão de Documentos
		Contratação Pública
		Informações específicas da função ocupada/docente
		Informações sobre o setor de trabalho
		Outros
		Sistemas de Informação
		Vida Funcional
	Fontes das Informações para iniciar o desempenho da função na UFSM	Colegas/Chefia
		Conta Própria
		Capacitações
		Manuais
		Outros
	Outros aspectos	Não informou
		Formação ou Experiência anterior
Elogios		
Críticas		
Competência e Pró-atividade	Aptidão para o trabalho	Sugestões
		Positiva
		Negativa
	Tomou atitudes proativas?	Não informou
		Sim
		Não
		Não informou

Quadro 26 - Categorias de Análise

(conclusão)

Categoria Final	Categoria Intermediária	Categoria Inicial
Competência e Pró-atividade	Atitudes proativas	Adquirir/compartilhar o conhecimento
		Aperfeiçoamento de Processos
		Coordenação de eventos
		Criação/Estruturação de um setor ou serviço
		Criação/utilização de Sistemas de informação
		Firmar parcerias
		Manter/Incentivar o bom relacionamento interpessoal
		Melhorar a qualidade do trabalho
		Organizar/Modernizar o ambiente de trabalho
		Outros
Integração com as pessoas	Sentiu-se bem recebido?	Sim
		Parcialmente
		Não
		Não informou
	Houve ações de socialização?	Sim
		Não
		Não informado
	Ações de Socialização	Apresentação (colegas/setores)
		Auxílio dos colegas/chefia para execução das atividades
		Compartilhamento de informações
		Confraternizações/ Integrações
		Inclusão em grupos de trabalho/sociais
Outros		
Participação em reuniões		
Participação nas decisões		
Não Integração com a Organização	Dificuldades enfrentadas pelos novos servidores	A estrutura física de trabalho não é adequada
		Dificuldade de acesso a informações
		Excesso de Burocracia
		Falta de capacitação / manuais
		Falta de comunicação
		Falta de Recursos Financeiros
		Força de trabalho inadequada
		Outros
Qualificação Profissional	Instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores?	Sim
		Não
		Não informado
Objetivos e Valores Organizacionais	Conhece os documentos estratégicos?	Sim
		Parcialmente
		Não
		Não informado
	Forma como tomou conhecimento dos documentos estratégicos	Mídias Institucionais (Site, e-mail)
		Impressos
		Pós-Graduação
		Reuniões / Colegas / Chefia
		Capacitação
		Estudou para o Concurso
	Busca informações nos documentos estratégicos para pautar as ações?	Sim
		Não
Não informado		
Linguagem e Tradição	Opiniões sobre o compartilhamento da história, da tradição e da linguagem institucional	Crítica/sugestão de melhoria
		Elogio
		Não possui conhecimento/opinião
		Outro

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir são apresentadas as análises realizadas com base na estrutura de categorias apresentada do Quadro 26.

4.4.5.1 Acesso a Informações

Os resultados da pesquisa permitiram identificar as principais informações que os novos servidores necessitaram adquirir para iniciar o desempenho de sua nova função na UFSM, bem como categorizá-las por temas. Observa-se que muitos respondentes não informaram quais foram essas informações, apenas a fonte utilizada para obtê-las. Cabe destacar que, nesta seção, com o propósito de ampliar o entendimento dos resultados, optou-se por realizar as análises de forma separada, considerando as categorias (TAEs e Docentes). Neste sentido, a Tabela 27 apresenta os temas mencionados pelos servidores técnico-administrativos em educação.

Tabela 27 - Informações para iniciar o desempenho da função – Temas – TAEs

Temas	Frequência	Exemplos de verbalizações
Informações específicas da função ocupada	25	T3: Informações específicas da minha função; T76: legislação pertinente à área; T126: Sobre a descrição e competência do cargo;
Sistemas de Informação	19	T1: sistema SIE, informação sobre os sistemas internos da UFSM; T62: Utilizar o SCDP; T115: como acessar o Sie e obter acesso aos principais relatórios utilizados pelo setor;
Gestão de Documentos	12	T32: Recebimento e expedição de correspondências e consulta de processos; T42: diferentes trâmites de processos e documentos; T117: entender o fluxo que percorria o processo e conseguir identificar cada tipo de processo para poder dar o andamento necessário;
Informações sobre o setor de trabalho	12	T60: as funções e serviços que a Pró-Reitoria em que trabalho exerce; T76: sobre o trabalho executado no setor em que fui lotada e sobre os demais setores envolvidos nos processos; T88: As informações foram sobre o funcionamento e responsabilidades do setor, funções dos servidores e processos de trabalho;
Contratação Pública	9	T1: Informações sobre processo licitatório; T86: Trâmites para aquisição de materiais, empenhos, licitações etc.; T114: Realizar compras almoxarifado ou através de empenhos;
Vida Funcional	7	T92: ponto eletrônico, afastamentos, diárias; T93: como fazer um e-mail funcional, carteira do RU; T98: processo de progressão por capacitação e qualificação;
Funcionamento da UFSM	6	T33: Funcionamento da UFSM (centros, departamentos etc.); T37: informações de âmbito geral da Instituição; T89: compreensão da rede de serviços da UFSM;
Outros	6	T24: Foram necessárias informações de trâmites acadêmicos; T37: maneiras de prestar um serviço de qualidade à sociedade; T114: Como, de que forma, solicitar um serviço para uma unidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que o tema mais evidenciado nas respostas foi com relação às informações específicas da função ocupada, sendo mencionado por 25 respondentes. 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.

Assim, um servidor Técnico-Administrativo pode apresentar atribuições que só ele realize na instituição ou que seja realizada por poucos servidores, tornando inviável, por exemplo, a realização de um curso de capacitação específico para cada caso. 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.

O segundo tema mais evidenciado refere-se à utilização de Sistemas de Informação, principalmente o Sistema de Informações para o Ensino (SIE), que é o principal sistema da instituição, sendo utilizado por praticamente todos os servidores. Esse sistema é subdividido em diversos módulos, como Protocolo, Recursos Humanos, Acadêmico, Projetos, etc, sendo que cada servidor utiliza apenas algumas partes, de acordo com a sua função. Muitos setores acabam criando manuais, com os passos a serem seguidos para a realização das tarefas no sistema, porém são ações individuais e que geralmente não são compartilhadas entre os outros setores. Portanto, com relação ao compartilhamento de informações acerca dos sistemas utilizados na UFSM, uma possível ação a ser tomada pela Instituição seria a criação de um portal institucional de manuais, que poderiam ser desenvolvidos pelo Centro de Processamento de Dados, em conjunto com os servidores com maior experiência na utilização de suas funcionalidades. Isto ajudaria na padronização das tarefas, permitindo que os novos servidores pudessem ter acesso a estas informações de forma rápida e conforme suas necessidades específicas. O portal poderia, ainda, ser ampliado, contemplando, além dos sistemas de informação, diversos temas relevantes aos servidores.

Outros temas evidenciados pelos TAEs foram com relação à Gestão de Documentos, às Informações sobre o setor de trabalho, à Contratação Pública, à Vida Funcional, ao Funcionamento da UFSM e outros. A Tabela 28 apresenta os temas mencionados pelos servidores docentes.

Tabela 28 - Informações para iniciar o desempenho da função - Temas – Docentes

Tema	Frequência	Exemplos de verbalizações
Sistemas de Informação	26	D1: Portal RH; D48: informações a respeito do sistema SIE, do Portal do Professor, do Sistema de Projetos; D51: Principalmente, funcionamento das plataformas próprias da UFSM (SIE, professor, <i>Moodle</i> , RH, projetos...);
Informações específicas da função docente	14	D3: Como conduzir as disciplinas, como realizar as avaliações; D35: Conhecimento do PPC do curso; D61: Prazos de envios de notas, diários de classe, obrigações do professor, assim como direitos;
Outros	11	D27: procedimento para compra de materiais; D33: Aspectos jurídicos e administrativos relativos à coordenação do curso; D44: trâmites burocráticos em geral e obrigações;
Vida Funcional	11	D17: estágio probatório; D19: Para a vida profissional, previdência, aposentadoria e afastamentos; D66: siape, carteira funcional, afastamentos para eventos;
Funcionamento da UFSM	5	D6: sistema geral da UFSM; D13: dinâmica do tripé ensino-pesquisa-extensão na instituição; D35: documentos da Instituição PDI e PPI;

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema mais evidenciado nas respostas dos servidores docentes foi acerca dos Sistemas de Informação da instituição, envolvendo módulos específicos do SIE (Portal do Professor, Portal do RH, Projetos...) e o *Moodle*, Ambiente Virtual de Aprendizagem, que é utilizado pelos docentes que ministram aulas à distância e também como apoio para as aulas presenciais. Conforme citado anteriormente, a criação de manuais explicativos pode auxiliar na utilização correta dos diversos sistemas, padronizando os processos e agilizando o acesso à informação.

“Informações específicas da função docente” foi o segundo tema mais evidenciado nas respostas dos docentes, incluindo assuntos relacionados à condução das disciplinas, realização de avaliações; conhecimento do Projeto Pedagógico de Curso (PPC); prazos de envios de notas, diários de classe, obrigações do professor, assim como direitos. Como esses assuntos são comuns a todos os docentes, exceto o PPC do curso que varia conforme a sua lotação, uma sugestão seria a realização de um curso, no qual os novos docentes pudessem ser informados acerca destes procedimentos e tirar dúvidas. O curso poderia ser realizado periodicamente, a fim de atender aos novos docentes que vão ingressando ao longo do ano.

Percebe-se que, em geral, os temas evidenciados pelos docentes são semelhantes aos dos Técnicos-Administrativos em Educação, apesar de alguns apresentarem enfoques diferentes, em razão das atribuições dos cargos. Com relação à vida funcional, muitos

assuntos são os mesmos, apresentando diferenças em aspectos específicos, como o plano de carreira e o estágio probatório. Outro tema que se repete para as duas categorias refere-se ao Funcionamento da UFSM, sua estrutura, documentos estratégicos, entre outras temáticas, que todos os servidores deveriam ter conhecimento.

Os participantes da pesquisa evidenciaram também quais foram as principais fontes de informação utilizadas por eles para adquirir as informações necessárias no início do desempenho da nova função na UFSM. A Tabela 29 apresenta a síntese dessas respostas, sendo que a maioria dos servidores elencou mais de uma fonte e 13 respondentes não informaram nenhuma.

Tabela 29 - Fontes de informação

Fonte	TAEs	Docentes	Total
Colegas/Chefia	86,4%	73,2%	81,8%
Conta Própria	32,6%	43,7%	36,5%
Capacitações	15,2%	40,8%	24,1%
Manuais	18,9%	16,9%	18,2%
Outros	4,5%	14,1%	7,9%
Não informou	6,1%	7,0%	6,4%
Formação ou Experiência anterior	5,3%	2,8%	4,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 29 demonstra que a principal fonte para obtenção das informações foi por meio dos colegas de trabalho e/ou a chefia imediata, sendo mencionada por 86,4% dos TAEs e 73,2% dos docentes. A segunda fonte mais utilizada foi a obtenção de informações por conta própria, que foi mencionada por 36,5% dos respondentes da pesquisa. As respostas evidenciaram que esta fonte geralmente veio associada a outras, sendo que apenas 4 TAEs e 4 docentes mencionaram apenas esta como meio de obtenção de informações. Entretanto, o fato de que mais de um terço dos servidores tiveram que buscar informações para iniciar o desempenho da função na UFSM por conta própria, demonstra que há uma lacuna na instituição com relação à transmissão de informações necessárias aos novos servidores, reforçando o entendimento de que é necessário rever o processo de socialização dos novos servidores.

As capacitações foram mencionadas por 40,8% dos docentes; entretanto, para os TAEs, apenas 15,2% mencionou que esta foi uma fonte de informação utilizada para obter os

conhecimentos necessários para iniciar suas atribuições. Os resultados demonstram a necessidade de ampliação da oferta de capacitações, especialmente a categoria dos TAEs.

As respostas dos servidores possibilitaram identificar, ainda, 2 elogios, 22 críticas e 5 sugestões relacionadas ao processo de obtenção de informações para iniciar o desempenho da função na UFSM. Os elogios são decorrentes do auxílio prestado por outros servidores da Instituição, que demonstram disponibilidade para auxiliar o servidor ingressante, acolhê-lo, bem como atendê-lo com cordialidade e simpatia, conforme demonstrado nos trechos abaixo:

Nos locais em que trabalhei sempre contei com colegas bem dispostos a ajudar e ensinar. Creio que, como na UFSM muitas coisas são normatizadas, também facilita poder procurar resoluções. Recordo-me de poucas situações em que liguei para um setor com dúvidas e não fui atendida com cordialidade e simpatia. (T53)

Fui muito bem recebida pelos setores de acolhimento. (D21)

As críticas expostas pelos servidores referem-se às dificuldades encontradas para obter as informações necessárias. Por exemplo, em alguns setores, os servidores que exerciam a função antes do novo servidor ingressar não puderam repassar as informações, visto que já haviam se aposentado ou trocado de setor, conforme demonstrado no trecho a seguir:

Antes havia um servidor que havia se aposentado e não houve o repasse das informações para os novos e com isso houve perdas de arquivos importantes, histórico de manutenções, entre outros assuntos que deveriam ter tido continuidade (T79).

Observa-se que a instituição deve repensar o processo de lotação de servidores em determinados setores, nos quais o novo servidor encontrará esse tipo de situação. Em geral, quando um servidor de determinado setor se aposenta, por exemplo, permanecem outros servidores que podem repassar as informações necessárias ao servidor ingressante, ou é possível obter estas informações em setores que desempenham atividades semelhantes. Entretanto, nos setores em que isto não é possível, a instituição deve buscar alocar um servidor para o setor, antes da aposentadoria do servidor experiente, de forma a treiná-lo e orientá-lo sobre os aspectos mais importantes. Para isso, é necessário que a instituição faça um esforço no sentido de remanejar vagas temporariamente. Além disso, a criação de manuais pelo servidor experiente também pode auxiliar nestes casos.

Outra crítica identificada refere-se ao fato de que alguns servidores novos se sentem inseguros, com dúvidas e incertezas sobre as tarefas que estão desempenhando, conforme evidenciado nos trechos abaixo:

Senti-me bastante insegura ao ingressar na Universidade; pesquisei o site da UFSM e perguntei aos colegas as minhas dúvidas, mas não tive nenhum manual com procedimentos básicos. (T93)

Estou na instituição há 1 ano. Não sei muitas coisas, inclusive deixei passar prazos e trâmites necessários por falta de informações. Ainda tenho muitas dúvidas. (D14)

As fragilidades identificadas novamente reforçam a necessidade de se repensar as ações de socialização de novos servidores na instituição, de forma a minimizar os problemas identificados. Como sugestão, alguns participantes da pesquisa evidenciaram a necessidade de que a Instituição proporcione aos ingressantes manuais e/ou treinamentos acerca das informações essenciais para desempenho de suas funções, conforme evidenciado no trecho a seguir.

Acredito que seja necessário um treinamento específico quando da nomeação de novos servidores, sendo esse treinamento realizado no ambiente de trabalho onde o mesmo será inserido. (T49)

Falta, por exemplo, um guia/manual que dê clareza sobre nossos cargos/encargos e funções, bem como sobre as questões de registro das disciplinas, aulas. Em outra instituição que trabalhei, foram passadas, de início, todas as questões referentes ao registro de aulas e abono de faltas de alunos, inclusive sobre o quórum mínimo para uma aula ser registrada. Aqui na UFSM não há nada nesse sentido e vejo que cada professor adota um posicionamento particular. O curso de recepção ocorreu tempo depois, quando eu já havia buscado por conta entender o Portal do Professor e o Moodle, por exemplo. (D18)

As sugestões supracitadas, como treinamentos em serviço e manuais, podem ser incluídas como parte das ações de socialização realizadas pela instituição. Além disso, a UFSM pode se espelhar em outras instituições que estão mais avançadas neste aspecto, conforme evidenciado na fala do D18.

4.4.5.2 Competência e Proatividade

As respostas dos participantes da pesquisa evidenciaram a percepção destes acerca de sua aptidão para a execução das tarefas que são requeridas no setor de trabalho, as quais estão sintetizadas na Tabela 30.

Tabela 30 - Aptidão para execução das tarefas

Categoria	Positiva	Negativa	Não informado
TAE	58,3%	0,8%	40,9%
Docente	45,1%	1,4%	53,5%
Total	53,7%	1,0%	45,3%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados permitem verificar que, apesar de um número significativo de participantes não ter expressado sua opinião acerca do assunto (45%), os servidores que expressaram sua percepção consideram que sua aptidão para a execução das tarefas que lhe são requeridas no setor de trabalho é positiva. Apenas 2 servidores avaliaram sua aptidão como negativa, um TAE e um docente, conforme demonstrado nas falas a seguir.

Passo por uma situação de vida particular com muitos problemas. Sei que é passageiro, mas no momento, me empenho pouco, pois a demanda particular está requerendo muito de mim e isso impede uma maior dedicação ao trabalho. Mas vai passar. (T95)

Ainda não correspondo às minhas próprias expectativas quando assumi a função. (D63)

Percebe-se que para o T95, sua resposta negativa decorre de problemas pessoais, os quais afetam seu desempenho no trabalho, mas que são temporários. Já no caso do D63, o servidor toma como referência suas próprias expectativas, o que não necessariamente significa que o mesmo está deixando a desejar na percepção dos usuários e colegas de trabalho. Cabe destacar ainda que alguns respondentes, apesar de se considerarem aptos para realizar suas atribuições, destacaram alguns pontos em que possuem dificuldades, conforme demonstrado nas falas abaixo.

No geral tenho dominado as tarefas a mim atribuídas. Tenho tido dificuldade, entretanto, na área de gestão, por desconhecer TODAS as normas da universidade. (D67)

Eu apresento uma boa aptidão para execução das tarefas, mas encontro dificuldade na linguagem técnica no local que estou lotada, pois tenho formação em outra área. (T17)

As falas descrevem a falta de aptidão para determinadas tarefas, ocasionada pela falta de conhecimentos em uma área específica, que é divergente de sua formação. Nesta situação,

é importante que o servidor procure adquirir esses conhecimentos, participando de capacitações, por exemplo, para que se sinta mais seguro para realizá-las. Outro fator importante é o apoio da chefia e da equipe de trabalho para que o servidor busque adquirir os conhecimentos necessários.

A Tabela 31 apresenta a síntese das respostas obtidas dos novos servidores ao serem questionados se já haviam tomado atitudes no sentido de inovar, fortalecer a unidade de trabalho e/ou melhorar a qualidade de seu trabalho.

Tabela 31 - Tomou atitudes proativas?

Categoria	Sim	Não	Não informado
TAE	75,8%	6,8%	17,4%
Docente	74,6%	2,8%	22,5%
Total	75,4%	5,4%	19,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a grande maioria dos respondentes tomou atitudes proativas em benefício do serviço (75,4%); entretanto, 5,4% afirmaram não ter tomado nenhuma atitude neste sentido. Dentre os motivos citados para a falta de atitudes estão a hierarquia, a limitação de materiais disponíveis e a inexperiência, conforme evidenciado nos trechos abaixo.

Quanto à inovação, por ser assistente eu vejo que a universidade ainda conta com uma administração muito voltada para a hierarquia diretamente, não consigo inovar. (T46)

Eu me considero apto e qualificado para execução das tarefas, porém não consigo inovar muito pela limitação de materiais disponíveis. (T100)

Ainda não. Comecei a menos de um ano e ainda estou aprendendo as formas de ação dentro da instituição. (D21)

Com relação aos servidores que afirmaram terem tomado atitudes proativas no seu setor de trabalho, solicitou-se que esses as exemplificassem. A Tabela 32 apresenta uma síntese das principais atitudes tomadas pelos novos servidores no sentido de inovar, fortalecer a unidade de trabalho e/ou melhorar a qualidade de seu trabalho.

Tabela 32 - Atitudes proativas tomadas por novos servidores

(continua)

Tema	Frequência	Exemplos de verbalizações
Adquirir / compartilhar o conhecimento	23	D19: Transmitem às colegas experiências de atividades docentes anteriores em relação a formas de avaliação. T114: sempre tenho buscado tomar atitudes para melhorar a qualidade e a produtividade do meu trabalho participando anualmente de 2 a 3 cursos dentro da instituição e ter realizado o Mestrado. D8: Sempre me esforço para buscar inovar em minhas atividades. Um exemplo foi estudar em maior profundidade o processo de ensino-aprendizagem, de forma a encontrar novas formas de ministrar aulas e realizar avaliações mais inovadoras.
Aperfeiçoamento de Processos	20	D22: tenho me preocupado não apenas em realizar minhas tarefas, mas buscar meios para racionalizar e otimizar os processos. T117: No meu trabalho procurei inovar o ciclo por onde os processos percorriam pois não havia uma uniformidade de etapas que deveriam ser cumpridas. Criei, em conjunto com outros colegas, o ciclo dos processos de contratação e termos de parceria. T12: Busco levantar informações visando a padronização dos processos.
Coordenação de eventos	5	D33: Dentre as atitudes que foram tomadas cito a realização de semana acadêmica durante a JAI, com palestrantes externos. D4: Já coordenei um evento científico e colaborei na execução de outro. D66: realização de eventos que supram as carências do currículo, a fim de oferecer aos alunos uma complementação.
Criação / Estruturação de um setor ou serviço	8	D60: criamos laboratórios para melhorar o conteúdo de disciplinas nucleares do curso, a saber: laboratório de microeconomia, matemática/estatística e macroeconomia. T86: A criação de um serviço novo na UFSM foi algo que exigiu de mim e de toda a minha equipe a busca por informações que nunca haviam nos sido dadas, questões burocráticas, principalmente, com o objetivo de iniciá-lo e continuamente qualificá-lo. D67: Fui coordenador do projeto de implementação de uma Empresa Junior no <i>campus</i> ."
Criação / utilização de Sistemas de informação	16	T13: Criação de sistema de recebimento e controle das solicitações através de memorandos. T29: Montei uma planilha eletrônica no Excel para que fossem realizados os cálculos das planilhas de avaliação da seleção pública, que anteriormente eram realizadas manualmente pelos membros das bancas de seleção. T62: Estou desenvolvendo um sistema para a gestão mais eficiente do meu Departamento.
Firmar parcerias	5	D44: coordeno um projeto de extensão junto à indústria que resultou em retorno financeiro para o meu laboratório, departamento e UFSM (reitoria)." D50: busco sempre por soluções alternativas para solucionar os problemas, por exemplo, parceiros na iniciativa privada para realizar aulas práticas, dado a falta de estrutura do <i>campus</i> . T97: Trabalho diretamente com estágios, assim também já articulei novos locais para realização dos mesmos.
Manter / Incentivar o bom relacionamento interpessoal	7	D3: Busco manter um ótimo relacionamento com meus colegas, inclusive de outros departamentos, no sentido de contribuir em seus trabalhos e melhorar todos os processos que envolvem nossa profissão. D23: Procuo criar um espírito de grupo e propor parceria nas atividades do departamento T60: busco ter sempre um bom diálogo com todos da equipe em que trabalho.

Tabela 32 - Atitudes proativas tomadas por novos servidores

(conclusão)

Tema	Frequência	Exemplos de verbalizações
Melhorar a qualidade do trabalho	40	D39: Procuo fortalecer e melhorar a qualidade de meu trabalho preparando boas aulas, tendo iniciativas em pesquisa e extensão. D4: revitalizei as aulas práticas do meu setor, tornando-as mais atrativas e menos onerosas para a instituição. T130: Tomei atitudes que melhoraram a qualidade do serviço realizado pelo setor que encontrava-se com uma visão ultrapassada e obsoleta, em alguns casos, desempenhadas por colegas desinteressados em desenvolver novas técnicas.
Organizar / Modernizar o ambiente de trabalho	16	D27: Busquei organizar a infraestrutura do departamento para atender melhor aos alunos e aos colegas. T20: Procurei organizar armários e pastas para ter melhor aproveitamento do tempo de pesquisa e resposta as demandas. T58: Tomei atitudes em relação a higiene, organização e limpeza do material, organização das pastas.
Outros	19	D25: Criação de novas disciplinas D51: elaboração de projetos específicos e motivação de alunos. T120: Reutilização de pilhas em equipamentos de menor potência.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que a atitude preponderante foi a relacionada à melhoria da qualidade do trabalho desempenhado, tanto pelo próprio servidor, quanto pelo setor como um todo. Isso demonstra que uma parcela significativa dos servidores está preocupada com a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos/usuários.

A segunda atitude realizada com maior frequência pelos servidores ingressantes foi a de buscar adquirir e/ou compartilhar o conhecimento com os colegas. A aquisição de conhecimentos se deu através da realização de capacitações, pós-graduações, leitura frequente das notícias divulgadas no site institucional, estudo das legislações correlatas, etc. Já o compartilhamento se deu por meio da socialização dos conhecimentos com os demais colegas, por meio de conversas, reuniões, sugestões, elaboração de manuais, inclusive considerando informações e experiências adquiridas pelos novos servidores antes do seu ingresso.

Outras ações mencionadas pelos novos servidores foram: o aperfeiçoamento de processos, a coordenação de eventos, a criação ou estruturação de um setor ou serviço, a criação ou utilização de sistemas de informação, a realização de parcerias, a busca por manter e incentivar o bom relacionamento interpessoal, a organização e modernização do ambiente de trabalho, entre outras.

4.4.5.3 Integração com as pessoas

Os resultados da pesquisa permitiram identificar se os novos servidores se sentiram bem recebidos ao ingressar no novo setor, bem como se ocorreu alguma ação, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-los ao ambiente de trabalho. A Tabela 33 apresenta a percepção dos servidores ingressantes acerca de sua recepção no novo setor.

Tabela 33 - Se sentiu bem recebido?

Categoria	Sim	Parcialmente	Não	Não informado
TAE	75,8%	7,6%	3,8%	12,9%
Docente	80,3%	8,5%	2,8%	8,5%
Total	77,3%	7,9%	3,4%	11,3%

Fonte: Elaborado pela autora.

A grande maioria dos novos servidores (77,3%) se sentiu bem recebido ao ingressar no novo setor. Entretanto, 7,9% (16 servidores) se sentiram parcialmente bem recebidos e 3,4% (7 servidores) afirmaram não terem se sentido bem recebidos na instituição. Cabe então analisar quais foram suas causas que ocasionaram as percepções negativas, conforme apresentado a seguir.

Um dos motivos citados para que os servidores se sentissem apenas parcialmente bem recebidos foi o desconhecimento de sua chegada pelos colegas, conforme demonstrado na fala do T04.

Ao ingressar na universidade, sequer meus colegas sabiam que eu iria para aquele setor, o mesmo ocorreu na primeira troca de setor; apesar disso, a recepção por parte dos colegas foi sempre excelente. (T04)

Neste sentido, torna-se essencial que haja uma comunicação prévia à equipe sobre a chegada de um novo colega no setor, para que tenha tempo hábil de planejar a recepção do novo ingressante, definir as tarefas que ele irá desempenhar, preparar a estrutura física de trabalho, e outras demandas específicas de cada setor.

Outro motivo mencionado pelos servidores que se sentiram parcialmente bem recebidos foi o fato de terem uma boa recepção por alguns colegas, mas por outros não, conforme se verifica no trecho abaixo.

Fui bem recebida pelos colegas que estão há pouco tempo na UFSM. Muito mal recebida pelos antigos. (T58)

Esse trecho demonstra a existência de um conflito entre gerações, visto que os servidores que ingressaram há mais tempo na instituição demonstraram um tratamento inferior ao servidor ingressante. Outro fator mencionado foi a existência de problemas de relacionamento entre os servidores do setor, o que afeta até o servidor ingressante, que fica desconfortável com a situação.

Além disso, alguns servidores não se sentiram totalmente bem recebidos devido à atribuição de uma grande carga de trabalho imediatamente após seu ingresso. Tal atitude vai ao encontro do que é recomendado por Ivancevich (2011), no sentido de que a instituição deve proporcionar tempo ao novo funcionário para que ele se familiarize com o ambiente, antes de começar a exigir mais do seu trabalho.

Com relação aos servidores que não se sentiram bem recebidos no setor, a principal causa mencionada foi a falta de ações de socialização, conforme demonstrado nos trechos abaixo.

É o ponto que mais precisa ser estudado pela instituição, apenas me colocaram no setor e explicaram por cima o que eu teria de realizar, falta uma iniciativa da instituição em ajudar os novos servidores, procurando saber quais suas aptidões, se está de acordo com o local de trabalho que está sendo alocado, ou se antes de iniciar precisa de algum treinamento. (T123)

Não. Por iniciativa própria eu fui às outras salas para conhecer os setores e os colegas. O diretor e o vice-diretor eu só conheci uma semana depois. (T51)

Não, a socialização não ocorreu e muito também pelo fato da localização da minha sala ser isolada no 2º andar da reitoria, e meus colegas de setor se situarem no 7º andar, fator que desfavorece o convívio com os colegas. (T35)

Os trechos demonstram a insatisfação dos servidores quanto a sua recepção na instituição, ocasionada pela falta de ações de socialização por parte da instituição e dos colegas/chefia, ou até mesmo decorrente da distribuição física do setor de trabalho. 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 dos novos servidores.

Ao serem questionados sobre a existência de ações por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-los ao ambiente de trabalho, os novos servidores, em sua maioria (51,7%), afirmaram que elas ocorreram, conforme se verifica na Tabela 34.

Tabela 34 - Houve ações de socialização?

Categoria	Sim	Não	Não informado
TAE	53,8%	14,4%	31,8%
Docente	47,9%	9,9%	42,3%
Total	51,7%	12,8%	35,5%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados demonstram que uma parcela significativa dos participantes optou por não responder a esse questionamento, totalizando 35,5%. Além disso, 12,8% dos respondentes (26 servidores) afirmaram que estas ações não ocorreram.

Dentre os 105 servidores (51,7% do total de respondentes) que afirmaram ter participado de ações de socialização, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, 102 deles descreveram que tipo de ação foi realizada, conforme sintetizado na Tabela 35.

Tabela 35 - Ações de Socialização

(continua)

Ações	Frequência	Exemplos de Verbalizações
Apresentação (colegas/setores)	56	T21: Ocorreu uma apresentação formal aos colegas e um <i>tour</i> pelo setor acompanhado pela chefia. T104: A chefe de departamento fez uma reunião no qual ela me apresentou para professores e funcionários do departamento. D35: Fui apresentada aos departamentos e cursos onde atuaria. Foi feito um <i>tour</i> comigo pelas instalações e instituição. Gostei muito!
Compartilhamento de informações	25	T03: os colegas imediatamente me transmitiram todas as informações a respeito da minha função. T68: Me explicaram como funcionava o ambiente e quais seriam minhas funções. D08: Os colegas (...) me auxiliaram fornecendo informações de extrema relevância sobre o funcionamento da instituição.
Confraternizações/Integrações	18	T27: Logo nos primeiros dias, ocorreram almoços dos servidores e fui convidado para participar. T71: As confraternizações de aniversário, final de ano, etc... contribuíram muito nesse processo. D40: Houve um jantar de confraternização para receber os novos professores.
Auxílio dos colegas/chefia para execução das atividades	11	T20: tive o apoio de todos para me integrar nas rotinas do departamento, sempre relevando falhas e ajudando na correção. T98: colegas colocando-se à disposição para proceder com minhas atribuições. D22: se abriu um canal para me ajudar no que fosse preciso.

Tabela 35 - Ações de Socialização

(conclusão)

Ações	Frequência	Exemplos de Verbalizações
Inclusão em grupos de trabalho/sociais	4	T112: fui incluída no grupo de WhatsApp das técnicas administrativas do centro.
		D08: Os colegas com mais tempo na instituição me convidaram a participar dos grupos de pesquisa e de projetos em andamento, de forma a me integrar aos trabalhos de forma mais rápida.
		D61: Desde o início inserida no grupo, seja para trabalhos conjuntos, seja para confraternizações.
Outros	14	T40: participando de reuniões e decisões.
		D14: Me foram colocadas responsabilidades as quais considero relevantes para a minha socialização, elemento que favorece o contato com os colegas e também com diferentes setores.
		D49: Ajuda na aquisição de equipamentos de de topografia. por parte da direção.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado na Tabela 36, a ação de socialização mais apontada pelos novos servidores foi a apresentação do servidor ingressante aos colegas de trabalho e/ou a outros setores com os quais ele irá se relacionar. Alguns foram apresentados por meio de um *tour* pelo local de trabalho e outros em reuniões.

Ivancevich (2011) recomenda que a apresentação do novo funcionário às pessoas com as quais ele irá trabalhar seja realizada aos poucos e não apenas superficialmente a todas elas logo no primeiro dia de trabalho. Tal recomendação vai ao encontro do que foi exposto pelo T73, conforme descrito a seguir:

Sim, fui apresentado a todos os setores. Essa apresentação é importante, embora, na minha opinião, não ajuda tanto, pois num primeiro dia conhecer quase cem pessoas confunde um pouco. A apresentação poderia ser restrita aos setores onde terá uma maior relação, para aos poucos ir conhecendo o restante dos colegas. (T73)

Portanto, para tornar mais eficaz a apresentação do novo servidor aos demais colegas, é importante que ela seja realizada aos poucos, primeiramente aos colegas com os quais o novo servidor irá ter maior contato e, depois, aos demais.

A segunda ação que teve o maior número de menções pelos participantes da pesquisa foi o compartilhamento de informações pela chefia e/ou colegas de trabalho, demonstrando que os novos servidores percebem isto como uma ação visando socializá-los ao ambiente de trabalho. Isto reforça a importância da chefia e/ou colegas de trabalho, no processo de socialização, uma vez que, conforme apresentado na Tabela 29, 81,8% dos servidores

ingressantes afirmou ter esses como fonte de informações para iniciar o desempenho da nova função.

Outra ação identificada foi a participação em confraternizações/integrações, que foi citada por 18 participantes da pesquisa. Esse tipo de atividade tem a tendência de unir colegas e estimular a comunicação entre eles, sendo uma maneira eficiente de promover a integração, inclusive entre servidores com diferentes níveis hierárquicos.

Também foram citadas como ações de socialização o auxílio dos colegas/chefia para execução das atividades, citada por 11 respondentes e a inclusão em grupos de trabalho/sociais, mencionada por 4 servidores. Além disso, 14 servidores mencionaram outros tipos de ações como, por exemplo, a participação nas decisões, a atribuição de responsabilidades e a indicação para assumir cargos.

Cabe destacar, ainda, que dois respondentes mencionaram como ação de socialização o Seminário de Recepção e Integração Institucional; entretanto, como não é uma iniciativa dos colegas/chefia imediata, optou-se por não considerar nesta análise.

4.4.5.4 Não Integração com a Organização

Em relação ao desempenho dos novos servidores no trabalho, 89% dos respondentes informou enfrentar dificuldades para desempenhar suas atividades e/ou manifestou sugestões que a instituição poderia adotar para auxiliá-lo neste aspecto, conforme apresentado na Tabela 36.

Tabela 36 - Dificuldades enfrentadas pelos novos servidores

(continua)

Área	Freq.	Exemplos de Verbalizações
Falta de capacitação / manuais	62	D68: Também deveria ter cursos sistematizados de formação complementar e contínua a docentes. Muitos docentes não possuem preparação em métodos didáticos. Os cursos que existem são restritos a Centros e professores externos não acessam. T9: O seminário para os novos servidores é muito genérico apresentando a UFSM e não pensando nos demais <i>campi</i> . Falta qualificação direta com as atividades que serão desempenhadas. T30: A instituição poderia providenciar um curso de capacitação referente ao SIE para o módulo das Bibliotecas. Se existir algum manual específico para esses aplicativos, gostaria muito de ter acesso a ele, pois meu chefe desconhece, como já foi dito.
A estrutura física de trabalho não é adequada	32	T84: As únicas dificuldades são estruturais: falta de equipamentos, de medicamentos, pessoal ...Melhorias na estrutura física e contratação de mais profissionais." T98: Recursos materiais e estruturais para desenvolvimento de atividades práticas com qualidade. D3: Sinto falta de recursos básicos como um bom mobiliário, computador, canetas para escrever nas aulas, material de escritório.

Tabela 36 - Dificuldades enfrentadas pelos novos servidores

(conclusão)

Área	Freq.	Exemplos de Verbalizações
Excesso de Burocracia	20	T80: O maior problema é a morosidade e a burocracia que enfrentamos para realizar tarefas simples do dia a dia.
		T29: A burocratização, muito embora entenda a necessidade de uma solicitação e/ou decisão passar por várias instâncias, acredito que por vezes a morosidade de ações se deva ao processo de tramitação.
		D66: Poderia ser menos burocrática no que se refere aos afastamentos, por exemplo, para participar de uma reunião no <i>campus</i> sede preciso pedir afastamento e tramitar, passando por mais de 8 pessoas para sair do <i>campus</i> FW.
Força de trabalho inadequada	20	T81: Também há pessoas que não costumam colaborar, provocando sobrecarga em outros servidores."
		T89: A maior dificuldade creio que esteja relacionada ao excesso de demanda, o que resulta em prejuízo em algumas ações e alguma vezes esgota o servidor. Acredito que nos beneficiaríamos de mais colegas em nossa equipe.
		T113: talvez falte, por parte de alguns servidores mais antigos, dedicação ao trabalho, uma certa "acomodação"...
Dificuldade de acesso a informações	17	T35: Muitas vezes você precisa resolver algo e fica sem saber a quem procurar ajuda, como existe uma grande quantidade de setores, departamentos e coordenadorias seria interessante na página institucional ter um resumo especificando do que trata cada local de trabalho e quais serviços presta, pois acaba que você precisa ficar ligando de ramal em ramal até encontrar o que necessita ou buscando ajuda de colegas mais experientes. Isso daria mais agilidade.
		T73: Alguns setores com os quais me relaciono, não deixam claras as suas atribuições, equipe de trabalho e formas de contato. Essas são as informações mínimas que deveriam constar no site de cada unidade.
		D24: Um trabalho no sentido de facilitar o acesso às informações, quem sabe um material informando as responsabilidades dos setores, para que fosse mais fácil acessar as informações e sanar dúvidas. Por exemplo, tenho grandes dificuldades de compreender qual o entendimento da Universidade sobre Pesquisa, Ensino e Extensão. No meu setor, percebo que meus colegas cometem equívocos, mas até hoje não fui bem esclarecida sobre o assunto, apesar de ter procurado vários órgãos da universidade.
Falta de comunicação	16	T4: Deve-se estimular a reserva de horas ou turnos para que as equipes reúnam-se para compartilhar aspectos do trabalho dentro da própria equipe.
		T54: Dificuldade na interlocução com alguns setores, demora nas respostas.
		T6: Mais diálogo entre servidores e chefias.
Falta de Recursos Financeiros	13	D27: As maiores dificuldades estão relacionadas com o pouco recurso financeiro disponível para pesquisa e para inovar em sala de aula.
		T67: As dificuldades sempre envolvem recursos financeiros. Como os recursos das IES estão cada vez mais limitados, não sei como seria possível que certas coisas melhorassem.
		T103: Atualmente as principais dificuldades são de ordem orçamentária e sabemos que é um problema nacional.
Outros	47	T46: Para atingir um melhor desempenho no trabalho seria melhor a instituição ter um olhar voltado para os <i>campi</i> , pois quase tudo que é pensado é pensado para a sede. Como treinamentos sistemáticos entre outros.
		T94: As indicações para cargos de chefia deveriam ser por competência ou eleição e não por mera indicação política, uma vez que, não raro, pessoas completamente despreparadas para as atividades administrativas acabam assumindo estes cargos.
		D34: A instituição poderia valorizar mais as pessoas que se dispõem a participar de comissões e cargos administrativos.
Total	165	

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado na Tabela 36, o aspecto mais evidente nas falas dos novos servidores que participaram da pesquisa foi relacionado à falta de capacitação e/ou manuais, mencionado por 62 participantes. Isso demonstra que a instituição deve buscar ofertar mais ações neste sentido, em especial para os novos servidores, visto que esses, em geral, são os que mais necessitam adquirir novos conhecimentos para poder desempenhar as atividades que lhes serão requeridas.

Neste sentido, os respondentes expuseram diversas sugestões que a instituição poderia adotar na área de capacitação, tais como: realizar cursos de formação complementar e contínua a docentes; proporcionar mais cursos específicos para cada setor/áreas; desenvolver cursos/orientação profissional para melhora na organização do processo de trabalho; exigir das unidades de ensino que os servidores participem de cursos; contemplar mais os *campi* fora de sede com cursos (presenciais/EaD); disponibilizar treinamentos pontuais para os novos servidores, deixando-os aptos a atuar nos setores onde serão alocados; 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 mais fragmentado; realizar seminários para os recém ingressos para auxiliar na adaptação à instituição; ampliar os horários em que são ofertadas as capacitações; capacitar as chefias na área de relações humanas; criar e disponibilizar manuais de processos / rotinas / práticas e obrigações; disponibilizar um guia para professores iniciantes.

Esses resultados reforçam a importância do estabelecimento de um novo programa de integração para os servidores recém-ingressantes, que contemple as suas reais necessidades de capacitação e auxilie para uma melhor adaptação ao trabalho, contribuindo, conseqüentemente, para a melhora do seu desempenho profissional.

O segundo aspecto mais citado pelos novos servidores como dificultador do desempenho das atividades foi a inadequação da estrutura física de trabalho, que para 32 servidores é considerada inapropriada ou poderia ser melhorada. As reclamações vão desde a necessidade de melhorias do ambiente físico até a falta de equipamentos básicos essenciais para o desenvolvimento das atividades, como mobiliário, computador, canetas para escrever nas aulas, material de escritório.

Neste sentido, as sugestões apontadas pelos respondentes indicam a necessidade de compra de novos materiais/equipamentos, substituição de materiais defasados, construção de novos laboratórios e, também, um maior compartilhamento de materiais e equipamentos entre os setores da UFSM. Cabe destacar que essa última sugestão não só auxilia na redução dos problemas de estrutura física de trabalho, como não envolve custos para a sua execução,

gerando uma melhor utilização dos recursos públicos, tão escassos na atualidade. Mas para que isso ocorra, faz-se necessário que a instituição adote estratégias de conscientização dos setores, de forma a incentivar o compartilhamento dos bens e recursos, os quais poderiam ser disponibilizados em uma plataforma integrada.

O excesso de burocracia foi mencionado por 20 respondentes como dificultador do desempenho das atividades, pois causa morosidade na consecução dos processos de trabalho. Muito embora alguns respondentes considerem que a burocracia é importante para gerar mais segurança ao setor público, esses também opinam que alguns processos podem ser revistos, de forma a se tornarem mais ágeis. Assim, cabe aos setores buscarem sempre o aprimoramento contínuo de seus processos, o que, juntamente com o trabalho de modernização administrativa que vem sendo desenvolvido pela Reitoria, a partir do 2º semestre de 2017, poderá reduzir os problemas causados pelo excesso de burocracia.

Outro aspecto mencionado pelos respondentes foi relacionado à inadequação da força de trabalho para a consecução das tarefas requeridas pelo setor, que foi abordada por 20 servidores. Dentre os problemas apontados estão a falta de pessoal, a existência de colegas pouco produtivos ou até mesmo “acomodados”, a divisão de tarefas inadequada que, por vezes, sobrecarrega alguns servidores em detrimento de outros, bem como a alocação de servidores sem considerar suas competências. Neste sentido, evidencia-se a importância da realização de um trabalho de redimensionamento de pessoal na instituição, possibilitando a alocação da força de trabalho de uma forma mais adequada, com base em critérios objetivos e, consequentemente, contribuindo para um melhor desempenho dos seus profissionais.

A dificuldade de acesso a informações também foi mencionada como 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.

Uma das sugestões apontadas com relação a este aspecto foi a criação de um banco de dados em que se poderia pesquisar todas as Resoluções, Normativas, Portarias, etc. No entanto, este banco já existe, é o Portal de Documentos (<https://portal.ufsm.br/documentos>), onde estão disponíveis diversos documentos institucionais, como Portarias, Resoluções, Processos e o Boletim de Pessoal, mas percebe-se que muitos servidores ainda desconhecem esta ferramenta, conforme evidenciado pela sugestão do respondente.

Além disso, como forma de facilitar o acesso a informações, os respondentes manifestaram outras sugestões, tais como: criação de um catálogo aberto de e-mails de diversos setores; criação de uma página institucional especificando do que trata cada local de

trabalho e quais serviços presta; um material informando as responsabilidades dos setores; a apresentação de fluxograma claro de todos os setores da instituição, ofertando um instrumento claro, um mapa estratégico e de funções da instituição, de cada setor e a criação de um local integrado para obter informações sobre os processos administrativos (como iniciar determinada atividade).

Neste sentido, percebe-se que, na maioria das vezes, as informações estão disponíveis no site institucional, porém muitos servidores desconhecem como acessá-las, evidenciando a necessidade de adequações no site institucional, para facilitar o acesso às informações, e também uma maior divulgação sobre quais informações estão disponíveis e como acessá-las.

Também foram mencionados problemas de falta de comunicação entre servidores/setores e a escassez de recursos financeiros, entre outros, os quais dificultam o desempenho dos servidores. Nessa perspectiva, pode-se dizer que a instituição deve sempre buscar identificar e sanar, na medida do possível, tais dificuldades, visando sempre a um aprimoramento contínuo e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços à comunidade.

4.4.5.5 *Qualificação Profissional*

Os participantes da pesquisa foram questionados se, ao ingressarem na UFSM, a instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores para definir suas tarefas. Neste sentido, verificaram-se resultados bem diferentes, comparando-se as respostas dos técnico-administrativos em educação com a dos docentes.

Tabela 37 – A instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores?

Categoria	Sim	Não	Não informado
TAE	39%	38%	23%
Docente	69%	7%	24%
Total	48%	28%	24%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a grande maioria dos docentes avaliou que seus conhecimentos e experiências anteriores foram considerados para a definição de suas tarefas, representando 69% dos respondentes, contra 7% que tem opinião contrária e 24% que não se manifestaram

sobre o assunto. O alto percentual verificado na categoria docente pode ser justificado, principalmente, devido ao formato com que são realizados os concursos docentes, que, em geral, já definem a área de atuação do professor, criando uma maior sintonia entre a área que ele irá atuar e sua qualificação profissional.

Já com relação aos TAEs, verificou-se que o percentual de respondentes que avaliou que seus conhecimentos e experiências anteriores foram considerados pela instituição para a definição de suas tarefas foi de 39%, contra 38% que avaliaram que estes aspectos não foram considerados e 23% que não se manifestaram sobre o assunto.

Neste sentido, primeiramente, cabe destacar que, para os TAEs, os concursos, em geral, são mais amplos que para os docentes, o que muitas vezes pode gerar certo distanciamento entre a qualificação do profissional ingressante e suas atribuições após o ingresso. Por exemplo, um administrador com vasta experiência na área financeira pode prestar concurso para o cargo de administrador, para o qual são cobrados conhecimentos de todas as áreas da administração e, após seu ingresso, pode ser alocado para desempenhar atividades na área de gestão de pessoas, na qual grande parte de sua experiência anterior não será utilizada.

Outro fator que pode contribuir para ampliar o distanciamento entre os conhecimentos e experiências prévias do novo servidor e as tarefas que serão desempenhadas por ele no novo cargo é o fato de que um grande número de servidores ingressa com formação em área distinta da função que será ocupada, tendo sua atuação limitada às atribuições do cargo. Assim, um biólogo com mestrado e doutorado que prestar o concurso para o cargo de Assistente em Administração, cujo requisito é o ensino médio, ficará limitado a atuar conforme as atribuições do cargo; assim, seus conhecimentos e experiências na área de biologia não poderão ser aproveitados.

Considerando os dois exemplos citados acima, pode-se dizer que, no caso do biólogo que presta concurso para Assistente em Administração, a instituição não poderia intervir para uma maior utilização dos conhecimentos e experiências prévias, visto que geraria inclusive, um desvio de função. Já no exemplo do Administrador, é possível sim que a instituição faça um esforço para alocá-lo em um setor onde seus conhecimentos e experiências poderão ser mais bem aproveitados. Entretanto, quando isso não ocorre, pode ocasionar pedidos de remoção, conforme relatado no trecho do participante T30.

De forma alguma isso foi levado em consideração. Logo que tomei posse, já fui designado para um setor financeiro, o qual não tinha nada a ver com a minha

formação e aptidões. Essa foi a principal razão de eu ter solicitado remoção antes de completar um ano na UFSM. (T30)

Neste relato, verifica-se que o servidor acabou solicitando sua remoção; entretanto, em outros casos, os servidores acabam se acomodando com a situação, o que pode gerar problemas, conforme descrito pelo respondente T04.

De maneira alguma. A instituição não considera a formação do profissional, detendo-se à vaga para o cargo, existe um subaproveitamento dos profissionais o que ocasiona desmotivação e diversos outros problemas psicológicos em decorrência das situações a que os profissionais são submetidos, inclusive com a falta de respeito entre profissionais de distintas formações e/ou categorias (docentes e técnicos). 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. (T04)

Conforme apontado na fala do respondente T04, um aproveitamento adequado do novo servidor pode trazer benefícios tanto para o servidor quanto para a instituição; entretanto, o subaproveitamento pode ocasionar desmotivação, bem como problemas psicológicos.

Neste sentido, com o intuito de melhor alocar os servidores técnico-administrativos em educação ingressantes na UFSM, a partir de 2017 passam por entrevista no dia de sua posse, em que são analisadas suas competências e experiências anteriores, auxiliando na designação do local onde irão trabalhar, de acordo com a disponibilidade de vagas. Porém, esta prática não era adotada com os respondentes da pesquisa, que ingressaram entre 2014 e 2016. Neste sentido, caberia uma nova pesquisa para verificar se esta nova ação adotada pela PROGEP surtiu efeito na percepção dos servidores ingressantes.

A instituição poderia adotar, também, como forma de contribuir para um melhor aproveitamento dos profissionais, a implantação da Gestão por Competências. Por meio do mapeamento das competências dos servidores e das competências necessárias para os setores da instituição, poderia ser realizada uma alocação de pessoal mais adequada, o que auxiliaria nos casos de remoção.

4.4.5.6 Objetivos e Valores Organizacionais

Os principais documentos estratégicos da Universidade Federal de Santa Maria são o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão que, juntamente com os

documentos estratégicos das unidades, devem nortear as ações realizadas na Instituição. Neste sentido, é essencial que os servidores da instituição conheçam esses documentos e os utilizem para nortear suas ações no ambiente de trabalho.

Ao serem questionados sobre os documentos estratégicos da UFSM, como o Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano de Gestão, grande parte dos novos servidores afirmou conhecê-los ou conhecê-los parcialmente, conforme demonstrado na Tabela 38.

Tabela 38 - Conhece os documentos estratégicos?

Categoria	Sim	Parcialmente	Não	Não informado
TAE	41,7%	33,3%	23,5%	1,5%
Docente	54,9%	28,2%	14,1%	2,8%
Total	46,3%	31,5%	20,2%	2,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que 20,2% dos respondentes afirmou não conhecer os documentos estratégicos da Instituição, 31,5% afirmou conhecer parcialmente e 46,3% afirmou conhecer. Verificou-se, também, que o percentual de técnico-administrativos em educação que desconhecem os documentos estratégicos é superior aos docentes, representando 23,5% dos TAEs participantes da pesquisa contra 14,1% dos docentes.

Dentre os 158 servidores que afirmaram conhecer ou conhecer parcialmente os documentos estratégicos da instituição, grande parte deles tomou conhecimento por meio das mídias institucionais, como site e e-mail ou por meio de reuniões e colegas/chefia, conforme demonstrado na Tabela 39.

Tabela 39 - Forma como tomou conhecimento dos documentos estratégicos

(continua)

Fonte	Total	Exemplos de Verbalizações
Mídias Institucionais (Site, e-mail)	35	T031: Tive conhecimento dos documentos através do site da UFSM.
		T053: Conheci nos e-mails, sites e informes institucionais que recebemos.
		D040: Recebi os documentos por e-mail.
Impressos	3	T001: Exemplos impressos disponíveis no setor.
		D033: Pelos documentos impressos
		D043: Recebi uma cópia impressa, por estar ocupando o cargo de Coordenação de Curso.

Tabela 39 - Forma como tomou conhecimento dos documentos estratégicos

(conclusão)

Fonte	Total	Exemplos de Verbalizações
Pós-Graduação	5	T008: Tive conhecimento durante aula da pós-graduação.
		T035: Conheci os documentos em uma palestra ministrada em uma disciplina que cursei como aluna especial do mestrado.
		T114: Conheço, pois os utilizei em minha dissertação como referência.
Reuniões / Colegas / Chefia	37	T022: Conheci através de reuniões propostas pela PROPLAN.
		T040: Participei de reuniões de discussões sobre o PDI.
		D010: Tive conhecimento por meio de colegas e busco, quando possível, as informações a respeito dos mesmos.
Capacitação	11	T072: Sim, tive conhecimento por meio de uma palestra que assisti com um coordenador da PROPLAN.
		D017: sim, pois fiz uma capacitação em EAD sobre o tema
		D019: Conheço, pois de início já foram apresentados no Seminário de Novos Servidores e posteriormente houve momentos em que os mesmos foram objeto de análise.
Estudou para o Concurso	9	T110: Só utilizei para estudos no concurso da UFSM.
		T127: Conheço. Através de concurso.
		D042: Sim. estudei os documentos para elaborar o plano de trabalho docente submetido na ocasião do concurso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que a fonte mais citada pelos novos servidores foi Reuniões / Colegas / Chefia, apontada por 37 servidores. Uma das possíveis causas para isso foi porque, em 2017, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) elaborou o novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM 2016-2026. Durante a elaboração do novo PDI, foram realizadas reuniões com as chefias de todas as unidades da UFSM para discutir os sete desafios institucionais que foram definidos pela Comissão Central do PDI. Neste momento, muitos servidores passaram a entender melhor o PDI e sua função institucional, conforme demonstrado nas falas dos respondentes T22 e T40, descritas na Tabela 39.

As Mídias Institucionais foram a segunda fonte mais citada pelos novos servidores, que afirmaram ter tomado conhecimento dos documentos estratégicos da instituição por meio do site da UFSM e também por comunicações enviadas via e-mail. As capacitações ofertadas pela instituição foram citadas por apenas 11 respondentes, demonstrando a necessidade de uma maior oferta de capacitações nesta área.

Além disso, 9 servidores informaram terem conhecido os documentos estratégicos enquanto estudavam para o concurso da instituição, e 5 servidores afirmaram ter tomado

conhecimento durante sua participação em um curso de pós-graduação. A fonte menos citada foram os impressos, mencionada por apenas 3 servidores.

Considerando os 158 servidores que afirmaram conhecer ou conhecer parcialmente os documentos estratégicos da UFSM, esses foram questionados sobre a utilização destes documentos para pautar suas ações na instituição. Os resultados são apresentados na Tabela 40.

Tabela 40 - Busca informações nos documentos estratégicos para pautar as ações?

Categoria	Sim	Não	Não informou
TAE	16,2%	11,1%	72,7%
Docente	20,3%	8,5%	71,2%
Total	17,7%	10,1%	72,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a grande maioria dos participantes da pesquisa não se manifestou acerca da utilização dos documentos para pautar suas ações no trabalho (72,2%). Dentre os que se manifestaram, a maior parte (17,7%) afirmou utilizá-los; entretanto, 10,1% dos respondentes afirmou nunca utilizar os documentos estratégicos.

Dentre os fatores apontados para a não utilização dos documentos foi a falta de apoio dos gestores, bem como a falta de instrução de como utilizar as informações contidas nesses, conforme apontado pelos respondentes T04 e T36, descritas a seguir.

Busco sempre que possível, porém devido a maioria das pessoas, inclusive gestores, não levarem esses documentos com a relevância que possuem, acabasse buscando eles somente para justificar/encaixar atividades que decidem realizar por vontades pessoais. (T04)

Não houve instrução de como utilizar e aplicar o que diz nestes documentos. (T36)

Neste sentido, verifica-se a necessidade de ampliação da divulgação sobre os documentos estratégicos da UFSM para os servidores, bem como se torna essencial que a instituição informe sobre sua relevância e como utilizá-los de forma a ampliar o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

4.4.5.7 Linguagem e Tradição

Ao serem questionados sobre o compartilhamento de informações na UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional, foi possível identificar opiniões diversas dos respondentes. A Tabela 41 demonstra a síntese dos comentários realizados pelos participantes da pesquisa.

Tabela 41 - Opiniões sobre o compartilhamento da história, da tradição e da linguagem institucional

Categoria	Crítica/ sugestão de melhoria	Elogio	Não possui conhecimento/opinião	Outro
TAE	61	47	29	10
Docente	31	29	11	9
Total	92	76	40	19

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que a maior parte dos comentários foi referente a críticas ou sugestões de melhoria referentes ao compartilhamento de informações na UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional, totalizando 92 comentários. Foram identificados, também, elogios, em 76 respostas. Além disso, 40 respondentes afirmaram não possuir conhecimento ou opinião sobre o assunto abordado, e 19 respondentes fizeram outros tipos de comentários.

Com relação às críticas e sugestões de melhorias apontadas pelos respondentes, a maior parte delas refere-se à necessidade de ampliação do compartilhamento e divulgação dessas informações pela instituição. Alguns servidores apontaram sugestões para auxiliar neste aspecto, tais como: a inclusão do tema no curso para novos servidores, a criação de um vídeo institucional com o histórico e informações comuns para novos servidores, a realização de ações regulares e institucionais no sentido de disponibilizar criticamente tal conhecimento, bem como a criação de uma newsletter semanal interna para compartilhamento de informações. Outra sugestão apontada foi a criação de um livro, abordando a história da UFSM, as datas marcantes e comemorativas, bem como a sua infraestrutura e organograma, o mapa do *campus* e uma lista de ramais essenciais.

Outra crítica apontada pelos respondentes foi a de que as informações existem e estão disponíveis, principalmente no site institucional, porém, alguns servidores consideram que elas são de difícil acesso, devido à falta de um ambiente centralizado. Neste sentido, são

apontadas sugestões, como a criação e manutenção de um centro de documentação e memória e a disponibilização de um link direto na página inicial do Portal da UFSM.

Como ponto fraco, também foi citada a forma como estas questões são comunicadas pela instituição, por meio de uma linguagem conservadora e entediante. Além disso, alguns respondentes consideraram que existe uma falta de interesse dos servidores em buscar essas informações.

Em relação aos elogios acerca do compartilhamento da história, da tradição e da linguagem institucional, muitos servidores consideraram que o processo está adequado, citando principalmente as informações disponíveis no site institucional e as informações divulgadas por meio das redes sociais e e-mail. Além disso, como ponto forte, foi citada a existência de projetos que buscam retomar aspectos históricos da universidade e o conhecimento acadêmico gerado por meio de monografias e dissertações sobre o tema.

Assim, considerando que a instituição possui uma riquíssima gama de informações disponíveis, torna-se imprescindível facilitar o acesso às mesmas, de modo a ampliar a disseminação deste conhecimento entre seus servidores e, também, para a sociedade.

4.5 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM OUTRAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Esta seção visa descrever ações de integração de novos servidores, adotadas por outras Instituições Federais de Ensino (IFEs). Para selecionar as Instituições a serem analisadas, consideraram-se as 10 IFEs com maior Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), referente ao ano de 2016, quais sejam: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) e Universidade de Brasília (UNB). O IGC é um indicador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) de qualidade, que avalia as Instituições de Educação Superior (INEP, 2018). Optou-se por investigar essas Instituições, pois os resultados do IGC demonstram que são Universidades com alto desempenho.

A coleta de dados acerca das ações de integração de novos servidores, realizadas pelas Instituições pesquisadas, foi realizada utilizando-se informações disponíveis nos sites

institucionais, considerando as ações realizadas no ano de 2017, principalmente nas páginas das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas ou Pró-Reitorias equivalentes.

Primeiramente, cabe destacar que, dentre as instituições pesquisadas, não foi possível identificar, nos sites institucionais, ações destinadas aos servidores ingressantes no ano de 2017, para as seguintes instituições: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Viçosa (UFV) e Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Entretanto, o fato de não se ter localizado tais informações não significa, necessariamente, que a instituição não realizou ações destinadas aos servidores ingressantes no ano de 2017, pois pode significar, também, que as informações sobre tais ações apenas não estão disponíveis nos sites institucionais para o público externo ou que as informações estão disponíveis, mas não foram encontradas pela pesquisadora durante a busca.

A seguir são descritas as ações identificadas para as demais instituições pesquisadas.

4.5.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) realiza diversas ações destinadas aos servidores ingressantes, englobando capacitações específicas, o Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico (PAAP) e, também, o manual do servidor. O Quadro 27 apresenta as capacitações específicas realizadas no ano de 2017 pela instituição.

Quadro 27 - Capacitações de novos servidores na UFRGS

(continua)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo Programático
Do estágio probatório à estabilidade: refletindo sobre a carreira profissional e a carreira de vida (4h) (Presencial) (TAEs e docentes)	Promover a reflexão dos servidores sobre os seus percursos profissionais e de vida, facilitando que identifiquem como realizaram suas principais escolhas, quais os valores e objetivos que desejam alcançar em suas vidas. Favorecer a compreensão sobre como os próprios papéis vitais estão integrados, com objetivo de pensar um projeto de vida que contemple tanto a satisfação no papel de trabalhador quanto o equilíbrio com os demais papéis relevantes.	Carreira objetiva e subjetiva; Integração entre passado, presente e futuro: a construção de projetos de vida; Conceito de adaptabilidade de carreira; Integração e equilíbrio entre os diversos papéis de vida desempenhados (trabalho, família, lazer, comunidade, etc); Satisfação e sentido no trabalho e na vida.
Encontro de acompanhamento de estágio probatório – TA (4h) (Presencial) (TAEs)	Orientar sobre o processo de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos e discutir a inserção do ingressante no primeiro ano de estágio probatório.	Não informado

Quadro 27 - Capacitações de novos servidores na UFRGS

(conclusão)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo Programático
Integração Institucional para Servidores Ingressantes (16h) (Presencial) (TAEs e docentes)	Oportunizar informações sobre a Instituição e oferecer acolhimento ao novo servidor docente e técnico-administrativo no seu ingresso.	Chegando na Universidade: expectativas X realidade e acolhimento; História dos últimos 20 anos na UFRGS; Relações de trabalho: Alguns elementos decisivos; Trabalho em equipe e tipos de lideranças; Trabalho em equipe e gerenciamento de conflitos; Humanização e Qualidade no Atendimento: O que é o atendimento humanizado e sua importância no desenvolvimento da Universidade; Identificação do perfil do usuário; Vivenciando o atendimento como processo; percepção e comunicação no atendimento.

Fonte: UFRGS (2018a).

O Quadro 27 demonstra que a instituição possui 3 ações de capacitação específicas para os servidores ingressantes, sendo todas presenciais. Verificou-se ainda que estas ações foram realizadas em várias turmas ao longo do ano, nos diferentes *campi* da instituição.

A UFRGS possui, ainda, o Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico (PAAP), no qual os docentes em estágio probatório são obrigados a participar. O PAAP é composto pelos seguintes módulos (UFRGS, 1994; 2014):

1. Módulo I – Carreira docente na UFRGS, coordenado pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS/PROGESP, com 20h;
2. Módulo II – Minicursos com temas variados e de livre escolha dos docentes, coordenado pela Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, em articulação com a Faculdade de Educação, com 20h;
3. Módulo III – Ferramentas Digitais, coordenado pela Secretaria de Educação à Distância - SEAD, com carga horária de 20h.

Percebe-se também que o PAAP não define especificamente os cursos que devem ser realizados, mas sim as áreas temáticas e carga horária mínima, permitindo que cada docente opte pelas capacitações mais relevantes para sua trajetória profissional. Assim, as capacitações do Quadro 27 são válidas para o módulo I do PAAP, já um curso sobre o Ambiente *Moodle* é válido para o módulo III do Programa, e assim por diante. Além disso, o desempenho do novo docente no PAAP é considerado em sua avaliação do estágio probatório

(UFRGS, 2014) o que, conseqüentemente, estimula sua participação em tais atividades de aperfeiçoamento.

Outra ação realizada pela UFRGS é o *Manual do Servidor*, apresentado no Quadro 28.

Quadro 28 - Manual do Servidor da UFRGS

<i>Ação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Assuntos</i>
Manual do Servidor	Site que permite que o servidor acesse informações sobre os assuntos tratados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Abono, Aposentadoria e Tempo de Contribuição; Acumulação de Cargos e Funções; Adicionais, Auxílios, Benefícios e Gratificações; Afastamentos, Licenças e Concessões; Avaliação de Desempenho; Concursos e Processos Seletivos; Dados Cadastrais - Servidores e Dependentes; Dados Financeiros; Estágio Probatório; Exoneração e Vacância; Férias; Função Gratificada e Cargo de Direção (FG/CD); Ingresso; Mobilidades Internas e Externas; Pensão; Progressões e Promoções Funcionais; Qualificação / Especialização; Regime / Jornada de Trabalho; Saúde e Segurança do Trabalho;

Fonte: UFRGS (2018b).

O Manual do Servidor da UFRGS corresponde a uma página no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com informações acerca dos processos de gestão de pessoas, que é subdividida em áreas, com *links* que direcionam para maiores informações sobre cada um dos conteúdos abordados.

4.5.2 Universidade Federal do Rio de Janeiro

A partir de 2017, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) adotou um novo modelo de posse para os servidores ingressantes, com o objetivo de construir uma identificação entre o servidor e a Universidade. As atividades, realizadas em 3 dias, contaram com uma programação composta por palestras, visitas a laboratórios, esquete teatral e cerimônia oficial de posse, nas quais participaram cerca de 60 servidores ingressantes (UFRJ, 2017).

Percebe-se que a referida instituição optou pela posse conjunta de um grande número de servidores, o que contribuiu para a realização de atividades de integração já no momento do ingresso destes servidores. Entretanto, não foi possível identificar outras ações destinadas aos servidores ingressantes, em pesquisa ao site institucional.

4.5.3 Fundação Universidade Federal do ABC

De maneira semelhante à UFRGS, a Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC) disponibiliza em seu site o Manual do Servidor, que contém informações sobre os diversos procedimentos da área de Gestão de Pessoas, conforme demonstrado no Quadro 29.

Quadro 29 - Manual do Servidor da UFABC.

<i>Ação</i>	<i>Descrição</i>	<i>Assuntos</i>
Manual do Servidor	Site que permite que o servidor acesse informações sobre os diversos procedimentos da Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGEPE)	Acesso ao SIGEPE - Portal de Serviços do Servidor Adicional Noturno; Afastamento de Docente Efetivo; Afastamento para cursos de Qualificação; Alteração de Dados Bancários; Aposentadoria por Invalidez; Auxílio Alimentação; Auxílio Funeral; Auxílio Indenizatório à Assistência à Saúde; Auxílio Natalidade; Auxílio Pré-Escolar; Auxílio Transporte; Auxílio Transporte Seletivo; Consignações; Contratação de Estagiário; Declaração de comparecimento a consultas, exames e demais procedimentos de saúde do servidor ou do acompanhamento de pessoa da família (declaração de horas); Doação de sangue; Estágio Probatório do Servidor Técnico Administrativo; Férias; Gratificação Natalina; Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso; Horário especial para servidor com deficiência ou para acompanhar cônjuge, filho ou dependente com deficiência; Imposto de Renda; Incentivo à Qualificação; Jornada de Trabalho; Licença Gestante; Licença Maternidade – Professora Visitante/Temporária; Licença para Capacitação; Licença para Tratamento da Própria Saúde - Professor Visitante/Temporário; Licença para Tratamento da Própria Saúde do Servidor; Licença para Tratamento de Saúde do Estagiário; Licença para tratar de interesses particulares; Licença por motivo de acidente em serviço - Procedimentos para cadastro de acidente de trabalho (CAT/SP); Licença por Motivo de Doença em Pessoa da Família; Pedido de Reconsideração – Perícia Singular ou Junta Médica Oficial; Pensão Alimentícia; Progressão por Capacitação Profissional; Recesso de estagiário (Férias); Remuneração Extra-SIAPE; Solicitação de contratação de eventos de capacitação; Substituição Remunerada;

Fonte: UFABC (2018).

Percebe-se que a UFABC conta com um manual bem completo acerca dos processos de gestão de pessoas; contudo, não foram identificadas no site institucional outras ações destinadas aos servidores ingressantes.

4.5.4 Universidade Federal de São Paulo

A Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP definiu, em seu Programa Anual de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação 2017, duas ações de capacitação destinadas aos servidores ingressantes, conforme demonstrado no Quadro 30.

Quadro 30 - Capacitações para novos servidores, realizadas pela UNIFESP.

<i>Capacitação</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Conteúdo Programático</i>
Curso Introdutório de Formação Básica Para os Novos Servidores da UNIFESP (24h) (Presencial)	Oferecer aos servidores ingressantes visão geral sobre as questões de funcionamento da Unifesp, bem como, princípios básicos do direito e processos administrativos, em especial nas áreas de: processo, licitações, contratos, importação, manutenção, orçamento público e patrimônio.	Processo administrativo; Licitação e contratação pública; Gestão e fiscalização de contratos administrativos; Orçamento público; Patrimônio; Infraestrutura – Fluxos/Manuais.
Conhecendo a UNIFESP (30h) (Ead)	Ao concluir este módulo o servidor deverá ser capaz de responder qual e a sua missão, sua história sua área de atuação e a finalidade da instituição.	Missão e História da UNIFESP (brasão); Palavras do Reitor; Campus São Paulo (cursos, Convênios, SPDM); Os <i>campi</i> da expansão: Campus Baixada Santista, Campus Guarulhos, Campus Diadema, Campus São José dos Campos; Estatuto da UNIFESP; Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI; Estrutura de Desenvolvimento Institucional – PDI; Estrutura de Administração, Graduação, Pós-Graduação e Extensão; Ética do servidor público; Conhecendo sua carreira (docentes e técnicos administrativos em educação); A UNIFESP na Mídia.

Fonte: UNIFESP (2017).

Conforme apresentado no Quadro 30, a UNIFESP possui duas capacitações específicas para os servidores ingressantes, sendo uma à distância e outra presencial. Apesar de prevista no Programa Anual de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação 2017, percebe-se que a capacitação “Conhecendo a UNIFESP” também é destinada aos docentes, por abordar no Conteúdo Programático a carreira destes.

4.4.5 Universidade Federal de Santa Catarina

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foram identificadas diversas capacitações específicas para os novos servidores, além do Espaço do Novo Servidor. O

Quadro 31 apresenta as capacitações que foram realizadas pela UFSC, em 2017, para os servidores ingressantes.

Quadro 31 - Capacitações para novos servidores, realizadas pela UFSC.

(continua)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo Programático
<p>Iniciação ao Ambiente Institucional - UFSC</p> <p>(54h)</p> <p>(A distância)</p> <p>(TAEs)</p>	<p>Dar subsídios aos servidores recém-admitidos na UFSC para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC, bem como apresentar os diversos setores que desenvolvem atividades diretamente relacionadas à vida funcional dos servidores.</p>	<p>Abertura. - Palestra da Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UFSC. - Palestra do Reitor da UFSC. - Palestra do Chefe de Gabinete da UFSC. - Palestra: "Sentido e Felicidade no Trabalho". - Palestra: "Ações Afirmativas e Diversidade: O Papel da SAAD na UFSC". - História e Trajetórias da UFSC. - Legislação Específica que rege o Funcionamento da UFSC. - Estrutura e Organização da UFSC. - Significados do Trabalho. - Funções do Estado. - Direitos e Deveres do Servidor Público Federal. - Estrutura e Organização da PRODEGESP. - Estágio Probatório. - Movimentação de Pessoal. - Plano de Carreira e Política de Desenvolvimento de Pessoal. - Capacitação na UFSC. - 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. - Dicas úteis aos novos servidores.</p>
<p>Integração ao Estágio Probatório: técnico-administrativos em educação recém-admitidos na UFSC</p> <p>(20h)</p> <p>(Presencial)</p> <p>(TAEs)</p>	<p>Contribuir para o processo de adaptação dos servidores técnico-administrativos em educação recém-admitidos na UFSC, mediante o desenvolvimento de habilidades interpessoais que possibilitem lidar com os desafios inerentes ao novo ambiente de trabalho.</p>	<p>Percepção sobre a Universidade Federal de Santa Catarina e socialização organizacional; Carreira e Estágio Probatório; Habilidades de comunicação; Resolução de conflitos e diferenças entre gerações; Auto avaliação e sentido do trabalho.</p>
<p>Integração Institucional aos Novos Docentes</p> <p>(16h)</p> <p>(A distância)</p> <p>(docentes)</p>	<p>Aprofundar o conhecimento dos docentes sobre a instituição e sua estrutura. Integrar os servidores docentes recém-admitidos à Universidade.</p>	<p>Missão e Memória da UFSC. Estrutura da UFSC: Centros, Departamentos, Cursos, Pró-Reitorias, Secretarias e Unidades de Ensino.</p>
<p>Ambiente Virtual De Aprendizagem Moodle UFSC - Formação Pedagógica</p> <p>(32h)</p> <p>(Semipresencial)</p> <p>(docentes)</p>	<p>Conhecer e aprender a utilização de ferramentas internas da Plataforma Moodle UFSC; Conhecer e planejar situações colaborativas e eficientes de construção do conhecimento de forma que impulse o desempenho acadêmico; Desenvolver e integrar recursos tecnológicos disponíveis na Plataforma Moodle à prática docente.</p>	<p>Histórico da Plataforma Moodle; recursos básicos de construção e organização de conteúdos; principais recursos de seleção e construção de atividades colaborativas.</p>

Quadro 31 - Capacitações para novos servidores, realizadas pela UFSC.

(conclusão)

Capacitação	Objetivo	Conteúdo Programático
Legislação da Carreira do Magistério Federal (8h) (Presencial) (docentes)	Conhecer as principais legislações que regulamentam a Carreira do Magistério Federal.	Breve histórico da carreira docente; Decreto 94664/87; Portaria 475 MEC/87; Lei 12.772/12; Medida Provisória 614/13; Lei 8112/90. As progressões e promoções nas carreiras do Magistério Superior e do Ensino Básico Técnico e Tecnológico na UFSC; a lógica das resoluções: 018/CUn/2006 e 007/CUn/2007; tabelas anexas; a confecção do Relatório Individual de Atividades – RIA: documentação necessária; preenchimento das tabelas de ensino, pesquisa e extensão; portarias administrativas junto ao processo: validade e carga horária; projetos de pesquisa e extensão documentação necessária; aula prática no preenchimento das tabelas.
Utilização de Recursos Disponíveis na Plataforma Moodle - Formação Pedagógica (16h) (Presencial) (docentes)	Apresentar a estrutura e as funcionalidades do ambiente virtual de aprendizagem Moodle. Propor a utilização do Moodle e seus recursos como ferramenta de apoio pedagógico para cursos presenciais.	Criação e organização de recursos de ensino e aprendizagem. Configuração básica. Administração e configuração. Ferramentas de otimização de atividades e tarefas. Gerência e controle de atividades.

Fonte: UFSC (2018b).

Percebe-se que a UFSC possui várias ações de capacitação destinadas aos servidores ingressantes, sendo realizadas nas diversas modalidades (à distância, semipresencial e presencial), e de maneira separada para as categorias (TAEs e docentes). Além disso, a instituição também conta com o Espaço do Novo Servidor, conforme apresentado no Quadro 32.

Quadro 32 - Espaço do Novo Servidor da UFSC.

Ação	Descrição	Assuntos
Espaço do Novo Servidor	Página na web com as informações necessárias ao ingresso e ao desenvolvimento da vida funcional do novo servidor na UFSC.	Adicional ocupacional (insalubridade, periculosidade e raio-x); Afastamento para Aperfeiçoamento e Qualificação; Agentes de Desenvolvimento; Apoio Financeiro para Eventos de Capacitação; Biblioteca; Curso de Ambientação; Cursos de Capacitação; Estágio Probatório; Desenvolvimento na Carreira; FUNPRESP; ID UFSC; Identificação; Incentivo à Qualificação – STAEs; Licença para Tratamento de Saúde; Matrículas; Plano de Saúde; Remuneração; Retribuição por Titulação – Docentes; Secretaria de Departamento; Servidores com Deficiência; SIASS; SIGAC; Sistemas Administrativos da UFSC.

Fonte: UFSC (2018a).

Verificou-se, também, que, conforme Resolução n° 009/CUn/2000 da UFSC, um dos critérios que devem ser considerados para a avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em estágio probatório refere-se à participação desses em atividades de aperfeiçoamento didático-pedagógicas, que compreendem os Cursos de Metodologia do Ensino Superior, Cursos para Professor Ingressante e Programas de Formação Pedagógica para os docentes da Universidade (UFSC, 2000). Neste sentido, percebe-se que, assim como a UFRGS, porém de forma mais genérica, a UFSC também vinculou a avaliação de desempenho para fins de estágio probatório, com a participação do novo docente em ações de capacitação.

4.5.6 Universidade Federal de Lavras

A Universidade Federal de Lavras (UFL) definiu, em seu Plano de Capacitação dos Servidores - 2017, uma ação específica para os servidores técnico-administrativos e docentes recém-admitidos, o curso Integração no Serviço Público e na Universidade, conforme especificado no Quadro 33.

Quadro 33 - Capacitações para novos servidores, previstas pela UFL.

Capacitação	Objetivo	Conteúdo Programático
Integração no Serviço Público e na Universidade (40h) (TAEs e Docentes) (presencial)	Promover a ambientação e integração dos novos servidores da Instituição.	Dinâmica de integração entre os participantes; Apresentação da reitoria e das pró-reitorias; Princípios e conceitos básicos de administração pública e de direito administrativo; Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal (Decreto 1171/94); Procedimentos em gestão de pessoas (de acordo com a Lei 8.112/90); Conhecendo a UFLA (visita orientada ao câmpus e apresentação das pró-reitorias e outros setores); Plano de carreira dos técnico-administrativos em educação. em educação; Plano de carreira dos docentes (magistério de ensino superior e magistério do ensino básico, técnico e tecnológico); Apresentação das entidades de classe (SindUfla e Adufla)

Fonte: UFL (2017).

Além do que foi descrito acima, não foram identificadas, no site institucional, outras ações destinadas aos servidores ingressantes na Universidade Federal de Lavras (UFL), no ano de 2017.

4.5.7 Universidade de Brasília

A Universidade de Brasília (UNB) apresentou, em seu Plano Anual de Capacitação 2017, duas ações na Linha de Desenvolvimento “Iniciação ao Serviço Público”, as quais estão detalhadas no Quadro 34 (UNB, 2017a).

Quadro 34 - Capacitações para novos servidores, previstas pela UNB.

<i>Capacitação</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Conteúdo Programático</i>
Ambientação dos Novos Servidores à Instituição (20h) (Presencial)	Não informado	Boas-vindas; Comunicação institucional na Universidade e Manual de Redação da FUB; O ingresso no serviço público: reflexões sobre expectativas da sociedade e da UnB; Fluxo de documentos na Universidade de Brasília: Gestão de documentos na UnB; Sistema Eletrônico de Informações - SEI; A Universidade de Brasília: Contexto histórico; Usos e espaços da Universidade e procedimentos iniciais; Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação; Administração de pessoal: Folha de pagamento; férias, benefícios, vantagens, etc; Plano de Carreira; Estágio probatório e Avaliação de desempenho; Capacitação de servidores da UnB; Qualidade de Vida no Trabalho; Diversidade na UnB; Ética no serviço público;
Ética e Postura Profissional no Trabalho (20h) (Docentes e TAEs) (Presencial)	Conduzir as ações e atividades desenvolvidas na UnB em consonância com os preceitos éticos e as normas de etiqueta do serviço público.	Missão e visão da FUB: Conceito de ética, moral e postura. Código de Ética do Servidor Público sob a égide do Decreto 1.171/90. Etiqueta, recepção, atendimento eletrônico, telefônico e pessoal, trajes.

Fonte: UNB (2017b; 2016).

Percebe-se que o curso de Ambientação dos Novos Servidores à Instituição está estruturado de forma semelhante ao Seminário de Recepção e Integração Institucional ofertado pela UFSM, tendo a mesma carga horária e diversos temas semelhantes. Além disso, verifica-se que a UNB se preocupou, também, em ofertar um curso específico de Ética e Postura Profissional no Trabalho, como parte da Linha de Iniciação ao Serviço Público.

Esta seção teve como objetivo descrever ações de integração de novos servidores adotadas por outras Instituições Federais de Ensino (IFEs), como forma de subsidiar a

proposta apresentada nesta dissertação. Primeiramente, cabe destacar que serviram de base as informações apresentadas nos sites institucionais das IFEs pesquisadas, e que, portanto, podem estar incompletas, já que algumas delas podem não apresentar estas informações em suas páginas.

Com relação às instituições pesquisadas, verificaram-se ações específicas para servidores ingressantes na maioria das IFEs, sendo predominantes as capacitações constituídas em diferentes modalidades (EaD e Presencial). Outro fato observado foi que algumas ações são conjuntas para TAEs e docentes ingressantes, e outras são realizadas de forma separada, o que se justifica pela diferença de atribuições destes.

Além de ações de capacitação, também foi identificada a existência de sites com informações acerca dos processos de Gestão de Pessoas, como o “Manual do Servidor da UFRGS”, o “Espaço do Novo Servidor da UFSC” e o “Manual do Servidor da UFABC”. Os conteúdos abordados assemelham-se ao “Guia do Servidor” que era distribuído de forma impressa aos servidores da UFSM, até 2016.

Por fim, foi identificada, ainda, na UFRGS e na UFSC, a vinculação da avaliação de desempenho do estágio probatório com a participação do novo docente em ações de capacitação. Neste sentido, considera-se isso benéfico, já que acarreta uma maior participação dos novos servidores nas ações de capacitação propostas, auxiliando no processo de socialização organizacional destes profissionais.

Considerando os resultados apresentados nesta seção e nas demais desta dissertação, o Capítulo 5 irá abordar o produto principal deste trabalho, ou seja, a Proposta de um Programa de Integração para os Novos Servidores da UFSM.

5 PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS SERVIDORES DA UFSM

Os resultados desta pesquisa, apresentados nas seções anteriores, subsidiaram o atingimento do objetivo geral deste trabalho, ou seja, o de “propor um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria”. O documento final, elaborado no formato de Projeto, está disponível no **Apêndice F** desta dissertação, onde se apresenta o Programa de Integração para os Novos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria, detalhando cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, bem como os custos envolvidos.

O programa foi estabelecido com o objetivo geral de auxiliar na adaptação e na preparação dos novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria, para o desempenho adequado de suas funções, contribuindo para a socialização e a integração destes ao ambiente institucional. Neste sentido, foi composto pelas seguintes atividades:

- I. Trilhas de Capacitação Inicial;
- II. Guia do Servidor;
- III. Sensibilização da Chefia Imediata;
- IV. Acompanhamento do Estágio Probatório;
- V. Portal de Manuais.

As **Trilhas de Capacitação Inicial** foram elaboradas de modo a contemplar a grande pluralidade de cargos que ingressam na instituição, os quais possuem as mais diversas atribuições e com diferentes graus de escolaridade. Por esta razão, foram constituídas duas trilhas, uma para docentes e outra para TAEs, que foram compostas de capacitações obrigatórias e capacitações optativas, de modo a se moldar às reais necessidades de cada servidor. Além disso, sua estruturação levou em conta a realidade *multicampi* da UFSM, que possui servidores ingressando em 4 diferentes cidades. Neste sentido, a maior parte das capacitações obrigatórias foram propostas na modalidade à distância, com exceção do Encontro de Recepção de Novos Servidores, que foi estruturado em um único turno, na modalidade presencial, podendo ser transmitido por videoconferência quando necessário.

As Trilhas de Capacitação Inicial foram propostas para realização em fluxo contínuo, visto que o ingresso de novos servidores ocorre em todos os meses do ano. Neste sentido, propôs-se a realização das capacitações obrigatórias com periodicidade trimestral/semestral.

A definição dos temas propostos para as Trilhas de Capacitação Inicial baseou-se nos resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação, considerando as demandas dos servidores ingressantes no período de 2014 a 2016, bem como nas respostas oriundas das questões abertas do instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa. No entanto, sugere-se que, previamente à implantação do Programa na Instituição, seja realizada uma consulta às demais Pró-Reitorias, a fim de aperfeiçoar os temas que irão compor as Trilhas de Capacitação Inicial, considerando as necessidades Institucionais. Em especial, com relação à “Área III - Formação Específica”, da Trilha de Capacitação Inicial para os Docentes, pois se considera de suma importância que haja a contribuição das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa e Extensão.

Sugere-se, ainda, que a Instituição formalize a obrigatoriedade de participação dos novos servidores nas Trilhas de Capacitação Inicial, por meio de uma Resolução, vinculando a participação do servidor à sua avaliação de desempenho do Estágio Probatório, assim como já ocorre em outras IFEs, como UFRGS e UFSC. Acredita-se que tal regulamentação contribuirá efetivamente para uma maior participação dos novos servidores nas ações de socialização.

O projeto também contempla o **Guia do Servidor**, que representa o resgate de uma ação já realizada anteriormente pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O “Guia do Servidor”, tal como era adotado anteriormente pela PROGEP, era um manual impresso, entregue no dia da posse, contendo informações sobre a UFSM e também aspectos relacionados à vida funcional do servidor. Entretanto, a PROGEP optou por não o adotar mais, considerando que parte das informações estava mudando constantemente, o que tornava o material impresso desatualizado.

Entretanto, conforme evidenciado pelos participantes desta pesquisa, as informações acerca da vida funcional foram citadas como necessárias para que os novos servidores possam iniciar o desempenho de sua função (Tabelas 27 e 28). Neste sentido, considerando que o Guia do Servidor consistia em uma ferramenta muito útil para a transmissão de informações acerca da vida funcional e visando minimizar o problema relacionado à desatualização do material, propôs-se a criação do Guia do Servidor em formato digital, permitindo a atualização do conteúdo sempre que necessário. Cabe destacar que este tipo de ação já é adotado por instituições como a UFRGS, UFSC e UFABC, conforme evidenciado na seção 4.5.

Recomenda-se, ainda, que o Guia seja estruturado de forma a facilitar o acesso às informações e que seu conteúdo seja disponibilizado da maneira mais completa possível,

minimizando as vezes em que os servidores necessitem esclarecer dúvidas ou solicitar informações adicionais à PROGEP, diminuindo, conseqüentemente, o tempo despendido pelos setores para repassar tais informações pessoalmente, por telefone ou e-mail.

Considerando que grande parte da socialização organizacional do servidor ingressante ocorre no seu local de trabalho, o projeto prevê a realização da etapa de **sensibilização da chefia imediata**, quando serão encaminhadas orientações acerca das questões que devem ser observadas na recepção de um novo servidor. Esta etapa também prevê a participação da chefia imediata e/ou de colegas de trabalho durante o momento da posse do novo servidor, contribuindo para uma recepção mais acolhedora do(a) servidor(a) ingressante na data que marca o seu ingresso na Instituição.

O **Acompanhamento do Estágio Probatório** tem como objetivo prevenir possíveis problemas decorrentes desta etapa, tornando o processo mais benéfico, tanto para o servidor envolvido, quanto para a chefia imediata e para a Comissão de Avaliação de Desempenho. Neste sentido, foram previstas duas ações: as Reuniões de Acompanhamento do Estágio Probatório, a serem realizadas semestralmente, por uma equipe multidisciplinar, com os servidores que se encontram em Estágio Probatório, e as capacitações específicas voltadas às chefias e comissões de avaliação de desempenho, visando preparar estes profissionais para a correta condução do processo.

Por fim, complementando o aprendizado gerado pelas Trilhas de Capacitação Inicial, o **Portal de Manuais** é proposto com a finalidade de servir como acervo para o compartilhamento de informações sobre processos de trabalho na Instituição. Acredita-se que o Portal poderá auxiliar, em especial, os servidores ingressantes na correta utilização dos Sistemas de Informação Institucional, que foi citada como uma das principais informações que os servidores necessitam buscar ao iniciar o desempenho de suas funções na instituição (Tabelas 27 e 28). Além disso, poderá contribuir para a padronização dos processos realizados, conferindo confiabilidade às operações internas e à transparência no modo de funcionamento da UFSM.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Santa Maria, visando a contribuir para o aprimoramento da socialização organizacional na instituição, bem como atender a legislação vigente, que prevê a obrigatoriedade de realização de um programa de recepção/iniciação ao serviço público.

Inicialmente, buscou-se identificar o perfil dos servidores ingressantes na UFSM. Nessa perspectiva, foi possível verificar que ingressaram na Instituição 742 servidores no período de 2014 a 2016, que ocuparam 57 diferentes cargos, com predomínio de servidores entre 25 e 35 anos (61%) e do gênero masculino (53,37%). O ingresso de novos servidores ocorreu em todos os meses do período analisado; entretanto, não foi possível identificar um padrão, pois esse ingresso ocorreu de maneira irregular. Verificou-se, também, que 655 servidores ingressantes no período permaneciam ativos na data de realização da pesquisa, sendo que a maioria tinha lotação no Campus de Santa Maria (80,76%) e já possuía pós-graduação (70,69%).

Considerando os resultados obtidos sobre o perfil dos servidores ingressantes, foi possível apontar alguns aspectos que foram observados para o estabelecimento do programa de integração para novos servidores, quais sejam: a existência de uma grande pluralidade de cargos para os que ingressam na instituição, sendo que estes possuem as mais diversas atribuições e têm diferentes graus de escolaridade; a realidade *multicampi* da UFSM, com servidores ingressando em 4 diferentes cidades e o ingresso de novos servidores em todos os meses do ano, demandando a existência de um programa com fluxo contínuo, a fim de preparar estes profissionais, o quanto antes, para o desempenho de suas funções na Instituição.

Posteriormente, foram analisadas as práticas de integração de novos servidores adotadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, ao longo dos últimos anos. Os resultados obtidos permitiram identificar que a Instituição realiza, basicamente, ações pontuais no dia da posse do novo servidor e um seminário que ocorre periodicamente.

As ações realizadas no dia da posse envolvem orientações repassadas por alguns servidores da PROGEP acerca do estágio probatório, da avaliação de desempenho e da carreira; as boas-vindas ao servidor ingressante, desejadas pelo Reitor ou pela Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, no momento de assinatura do termo de posse, com o registro por meio de uma foto; bem como uma entrevista para definição de sua lotação, considerando suas

competências e experiências anteriores. Além disso, também era realizada a entrega do Guia do Servidor; entretanto, a partir de 2016, essa prática não foi mais adotada pela PROGEP.

Considerando as ações descritas acima, foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria ao processo de socialização organizacional dos novos servidores, tais como: a realização da entrevista antes da data da posse, mediante agendamento, possibilitando a designação prévia do local de trabalho do novo servidor e, conseqüentemente, a comunicação da chefia imediata com antecedência; a solicitação do envio prévio de um *curriculum vitae* do novo servidor, auxiliando na análise psicológica para a designação do local de trabalho; e a retomada do Guia do Servidor em formato digital, permitindo a atualização do conteúdo, sempre que necessário.

Ainda com relação às práticas de integração de novos servidores adotadas pela PROGEP, no que tange à sua capacitação, a única ação identificada foi o Seminário de Recepção e Integração Institucional, que passou por diversas modificações ao longo dos anos, inclusive quanto ao nome do evento, sendo realizado desde 2007. Foi possível identificar alguns pontos fracos desta ação: o fato de ser a única ação de capacitação destinada a novos servidores; apresentar um grande número de assuntos abordados em um curto e intervalo de tempo, o que o torna muitas vezes maçante e dificulta a absorção pelos participantes; contemplar apenas temas mais genéricos, não suprimindo necessidades específicas de capacitação dos servidores ingressantes; a baixa frequência com que ocorre, que faz com que alguns servidores possam participar somente após 1 ano de ingresso na instituição; e o fato do acesso dos servidores que ingressam nos *campi* fora de sede ser 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*. Concluiu-se, também, que apenas esta ação isolada era insuficiente para capacitar os recém ingressantes para o desempenho de suas funções, reforçando a necessidade de implementação de um novo programa de integração para os servidores ingressantes.

Na sequência, foram identificadas as demandas de capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, que ingressaram na Instituição entre 2014 e 2016, considerando os resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC). A identificação destas demandas contribuiu para a definição dos temas constantes na proposta do programa de integração para os novos servidores, apresentada neste estudo.

Com o objetivo de mensurar a percepção dos servidores ingressantes na UFSM acerca do processo de socialização organizacional, foi aplicado o Instrumento de Pesquisa com os servidores ingressantes entre 2014 a 2016. O Instrumento foi composto pelo Inventário de

Socialização Organizacional (ISO), desenvolvido por Borges *et al.* (2010) e por 7 questões abertas elaboradas com o objetivo de complementar o entendimento da percepção dos servidores acerca do processo de socialização organizacional. A coleta de dados foi realizada no período de 05 de outubro a 12 de novembro de 2017, por meio de um questionário disponibilizado em formato digital para toda a população, ou seja, os 655 servidores ativos da UFSM, que ingressaram no período de 2014 a 2016. Obteve-se um retorno de 203 questionários, ou seja, um quantitativo superior ao cálculo amostral.

A análise da média das variáveis mensuradas pelo ISO permitiu concluir que a percepção dos servidores ingressantes na UFSM, no período analisado, acerca da socialização organizacional é, no geral, positiva. Foi possível identificar, ainda, as principais oportunidades de melhoria, com relação aos aspectos pior avaliados, tais como: uma maior transparência sobre os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização; a criação e ampla divulgação da Carta de Serviços ao Usuário, contribuindo para facilitar o acesso às informações sobre os serviços prestados pela organização, tanto para os usuários, quanto para os próprios servidores; a realização de mais eventos de integração entre os servidores dos diversos setores da instituição; e a transmissão, aos novos servidores, de aspectos relacionados à história anterior do setor de trabalho, pela chefia e/ou colegas de trabalho.

Com o objetivo de verificar se as características de perfil possuíram influência na percepção dos servidores ingressantes na UFSM, acerca do processo de socialização organizacional mensurado pelo ISO, foi realizada a análise das diferenças de média. A investigação considerou os seguintes aspectos: categoria, gênero, participação no Seminário de Recepção e Integração Institucional, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e lotação. Todos os aspectos avaliados apresentaram diferença de média estatisticamente significativa em pelo menos uma variável do estudo. O aspecto que apresentou diferenças de média no maior número de variáveis foi a categoria (docente ou técnico-administrativo em educação), sendo que, das 45 variáveis analisadas, 11 delas demonstraram sofrer influência de acordo com a categoria do respondente.

A análise permitiu concluir, ainda, que a participação dos novos servidores no Seminário de Recepção e Integração Institucional não contribuiu positivamente para a melhoria de sua percepção sobre a socialização organizacional mensurada pelo ISO, reforçando o entendimento de que a instituição deve rever seu processo de socialização organizacional, a fim de torná-lo mais efetivo.

Em seguida, para identificar se as variáveis deste estudo apresentaram a mesma estrutura subjacente do modelo proposto por Borges *et al.* (2010), foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória, utilizando as mesmas métricas estatísticas utilizadas no estudo original, ou seja, a técnica dos eixos principais com rotação oblíqua. O resultado obtido, considerando a amostra deste estudo, demonstrou a existência de uma estrutura composta de 9 fatores, com uma redução de 22,7% das variáveis do estudo original de Borges *et al.* (2010). A confiabilidade dos fatores identificados foi verificada por meio dos valores do Alfa de Cronbach. O agrupamento das variáveis se mostrou semelhante ao do estudo anterior; entretanto, devido ao maior número de fatores encontrados, algumas variáveis deixaram de compor um fator, passando a fazer parte de novos fatores.

A divergência com a estrutura fatorial do estudo original de Borges *et al.* (2010), encontrada neste e em outros estudos (ANDRADE, 2011; ANDRADE E OLIVEIRA, 2013); BERNI, 2014; ANDRADE *et al.*, 2015) reforçou a constatação de Andrade e Oliveira (2013) de que o Inventário de Socialização Organizacional (ISO), composto por 45 variáveis, necessita de ajustes para tornar-se uma ferramenta fiável e fidedigna demonstrando, também, a necessidade de avanço nos estudos acerca da mensuração da Socialização Organizacional no Brasil.

Posteriormente, foram analisadas as respostas das questões abertas constantes no instrumento de coleta de dados, que compreenderam 7 questões, cada uma relacionada com um dos fatores do ISO, elaboradas de forma a complementar o entendimento da percepção dos novos servidores acerca do processo de socialização organizacional. A análise foi realizada pela técnica de Análise de Conteúdo, tendo sido definidas categorias de análise *a priori*, com base na tipologia proposta por Borges *et al.* (2010), e a *posteriori*, durante a análise dos dados, de modo a contemplar a análise exaustiva dos dados coletados.

Os resultados da pesquisa permitiram identificar quais foram as principais informações que os novos servidores necessitaram adquirir para iniciar o desempenho de sua nova função na UFSM, contribuindo na definição dos temas a serem contemplados na proposta apresentada. Identificou-se, também, que a principal fonte para obtenção das informações pelos novos servidores foi por meio dos colegas de trabalho e/ou a chefia imediata, seguida das informações por conta própria.

A pesquisa revelou, ainda, que a grande maioria dos novos servidores se sente apto para o trabalho e toma atitudes proativas em benefício do serviço, tais como: buscar melhorar a qualidade do trabalho desempenhado, adquirir ou compartilhar conhecimentos e aperfeiçoar os processos de trabalho.

Com relação à integração às pessoas, foi possível identificar que a maior parte dos servidores ingressantes se sentiu bem recebido ao ingressar no novo setor. Além disso, a maioria dos respondentes afirmou ter participado de ações, promovidas por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente de trabalho, tais como: apresentação do novo servidor aos colegas e/ou setores de trabalho, compartilhamento de informações pelos colegas de trabalho, participação em confraternizações e integrações com o grupo de trabalho, entre outras.

Foi possível mensurar, ainda, as principais dificuldades enfrentadas pelos novos servidores no desempenho de suas atividades, bem como sugestões que poderiam ser implementadas para minimizar esses problemas. O maior número de citações foi relacionado à falta de capacitação e/ou manuais, indicando que a instituição deve buscar ofertar mais ações neste sentido, em especial para os novos servidores, visto que esses, em geral, são os que mais necessitam adquirir novos conhecimentos para poder desempenhar as atividades. Também foram citados pelos novos servidores, como dificuldades no desempenho das atividades: a inadequação da estrutura física de trabalho, o excesso de burocracia, a existência de uma força de trabalho inadequada, a dificuldade de acesso a informações, a falta de comunicação, a falta de Recursos Financeiros, entre outros. Nessa perspectiva, pode-se dizer que a instituição deve sempre buscar identificar e sanar, na medida do possível, tais dificuldades, visando sempre um aprimoramento contínuo e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços à comunidade.

Com relação à qualificação profissional, os participantes da pesquisa foram questionados se a instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores para definir suas tarefas, após seu ingresso. Os resultados demonstraram alto grau de concordância para os docentes; entretanto, para os TAEs, 38% dos respondentes afirmaram que estes aspectos não foram considerados. Como forma de minimizar este problema, a PROGEP já adotou, a partir de 2017, a entrevista admissional, na qual são analisadas suas competências e experiências anteriores, auxiliando na designação do local em que irão trabalhar, de acordo com a disponibilidade de vagas. Além disso, outra ação que poderia ser adotada pela instituição para auxiliar em um melhor aproveitamento dos profissionais seria a implantação da Gestão por Competências.

Acerca do conhecimento dos novos servidores sobre os documentos estratégicos da UFSM, verificou-se que uma parcela significativa de servidores desconhece ou conhece apenas parcialmente tais documentos, indicando a necessidade de ampliação da divulgação. Além disso, dentre aqueles que conhecem os documentos, muitos afirmaram não utilizar essas

informações para pautar suas ações na Instituição, sinalizando para a necessidade de orientação aos novos servidores acerca da relevância dos documentos estratégicos e sobre como devem ser utilizados, de forma a ampliar o atingimento dos objetivos institucionais.

Outro aspecto avaliado refere-se à percepção dos servidores ingressantes sobre o compartilhamento da história, da tradição e da linguagem institucional. Considerando que a instituição possui uma riquíssima gama de informações disponíveis, as críticas e sugestões de melhorias apontadas pelos respondentes indicaram a necessidade de ampliação do compartilhamento e divulgação dessas informações pela instituição, bem como facilitar o acesso às mesmas, de modo a ampliar a disseminação deste conhecimento entre seus servidores e, também, para a sociedade.

Em seguida, investigaram-se as ações de integração de novos servidores adotadas por outras Instituições Federais de Ensino (IFEs), como forma de subsidiar a proposta apresentada nesta dissertação. A coleta de informações foi realizada nos sites institucionais das IFEs pesquisadas, tendo sido limitada às informações disponíveis ao público externo. Identificaram-se ações específicas para servidores ingressantes na maioria das IFEs pesquisadas, tais como capacitações específicas e a disponibilização de manuais on-line. Percebeu-se, ainda, que algumas instituições vincularam a participação em ações de capacitação à avaliação de desempenho do estágio probatório, o que acarreta uma maior participação dos novos servidores nas ações de capacitação propostas.

Por fim, apresentou-se a proposta de um Programa de Integração para os Novos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria, elaborado com base nos resultados desta pesquisa. O documento final, no formato de Projeto, está disponível no Apêndice F desta dissertação, onde está detalhada cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, bem como os custos envolvidos.

O referido programa foi elaborado com o objetivo de auxiliar na adaptação e na preparação dos novos servidores da UFSM para o desempenho adequado de suas funções, contribuindo para a socialização e integração destes ao ambiente institucional. Acredita-se que sua implementação poderá auxiliar no processo de socialização organizacional na Instituição, com a redução do tempo de adaptação do recém-ingressante a sua nova função, fazendo com que esteja apto a atender as necessidades da organização de maneira mais rápida e abrangente, auxiliando na diminuição dos temores e ansiedades que são vivenciados quando alguém é admitido em um novo emprego.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a replicação da atual pesquisa após a implantação do programa de integração proposto, de forma a mensurar se a percepção

dos servidores ingressantes na Instituição, com relação ao processo de socialização organizacional, apresentou melhorias, comparando-se aos servidores que participaram do Programa e os que não participaram. Indicam-se, também, novos estudos acerca da mensuração da Socialização Organizacional, tendo em vista que a escala mais utilizada nos trabalhos publicados no país, o Inventário de Socialização Organizacional, proposto Borges *et al.* (2010), apresenta divergências com relação a sua estrutura fatorial.

Propõe-se, ainda, que seja realizado um estudo em maior profundidade com relação às ações de integração e socialização de novos servidores, adotadas pelas IFEs brasileiras, considerando que os resultados aqui apresentados se limitaram apenas às informações disponíveis nos sites institucionais de 10 Universidades Federais. O referido estudo poderá contribuir para a disseminação de boas práticas, que poderão ser replicadas em outros órgãos públicos, colaborando para o aperfeiçoamento da socialização organizacional nas Instituições.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Luiz Flaeschen. **Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional de novos servidores públicos: Um estudo de caso na Receita Federal do Brasil.** 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

ACOSTA, Chaiene Linai Alves.; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Vacância no Setor Público: um estudo sobre os fatores influenciadores do desligamento voluntário na Universidade Federal de Santa Maria. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2017, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p. 1 - 16.

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.

_____; OLIVEIRA, Maria de Lourdes Souza; OLIVEIRA, Denis Renato de. Os Diferentes Níveis de Socialização Organizacional de uma Ifes: a comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2012. p. 1 - 16.

_____; OLIVEIRA, Denis Renato de. Inventário de Socialização Organizacional: (re)afirmando sua validade e consistência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2013. p. 1 - 16.

_____; PENHA, Renato; RAMOS, Heidy Rodriguez. Um Estudo Sobre a Percepção de Servidores Públicos Acerca do Nível de Socialização Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2014. p. 1 - 16.

_____; RAMOS, Heidy Rodriguez; PENHA, Renato. Inventário de Socialização Organizacional: confirmando sua validade e consistência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2015a. p. 1 - 19.

_____; VASCONCELOS, Vanessa Nunes de Souza Alencar; SILVEIRA, Amelia. Socialização Organizacional: um estudo do REUNI em uma IFES do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 5., 2015, Salvador. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2015b. p. 1 - 18.

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

BERNI, Rita de Cassia Durgante. **O Processo de Socialização dos Servidores na Administração Pública: O caso da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA**. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

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

BORGES, Livia de Olivera; ROS-GARCIA, Maria; TAMAYO, Alvaro. Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones**, Madrid, v. 12, n. 2, p.173-195, 2001.

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.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 jun. 1994.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

_____. 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. 2006a.

_____. Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 jun. 2006b.

_____. 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

_____. Lei nº. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2012.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jul. 2017.

CARVALHO, Virgínia Donizete de. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural**. 2009. 272 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Psicologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade Federal da Paraíba, Natal, 2009.

CHAO, Georgia T. *et al.* Organizational Socialization: Its Content and Consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p.730-743, out. 1994.

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

CUNHA, José Paulo da. **Análise do Processo de Socialização de Novos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC**. 2016. 247 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FIGHERA, Andressa. **Avaliação do Clima Organizacional como ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria**. 2017. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFIN, Ricky W. e MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAUETER, Jill A.; MACAN, Therese Hoff; WINTER, Joel. Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. **Journal Of Vocational Behavior**, v. 63, n. 1, p.20-39, ago. 2003.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W.. **Organizational Behavior**. 13. ed. Mason, Ohio: Cengage Learning, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP (Brasil). **Índice Geral de Cursos (IGC) - 2016**. 2018. Disponível em: <<http://inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc->>. Acesso em: 08 jan. 2018.

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, Davi Sampaio *et al.* Estado da Arte da Produção Científica Brasileira sobre Socialização Organizacional: um Estudo Bibliométrico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2017. p. 1 - 16.

MARTINS, Rahissa Ferreira et al. Socialização Organizacional: a importância do programa de integração para novos servidores na percepção dos técnicos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas Campus Parintins. **Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, p.1-17, jul./set. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MORRISON, Elizabeth W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 2, p. 173, 1993.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OSTROFF, Cheri; KOZLOWSKI, Steve W. J. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. **Personnel Psychology**, v. 45, p. 849- 874, 1992.

PACHECO, Thiare Tharine de Oliveira. **A socialização organizacional no contexto da UFRN: Proposta de um curso de iniciação ao serviço público**. 2015. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. Socialização Organizacional no Setor Público: Ações e Percepções de Novatos e Experientes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2017. p. 1 - 17.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p.1-14, jan. 2015.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TAORMINA, R.J. Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

TOMAZZONI, Gean Carlos et al. Do Exercício a Efetivação: Uma Análise da Percepção dos Servidores Públicos sobre a Socialização Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** . Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2015. p. 1 - 12.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB. **Procap - informa sobre as inscrições no curso: Ética e Postura Profissional no Trabalho**. 2016. Disponível em: <<http://www.srh.unb.br/component/content/article/82-cursos-do-procap/1044-procap-informa-sobre-as-inscricoes-no-curso-etica-e-postura-proffissional-no-trabalho>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

_____. **Plano Anual de Capacitação 2017**. Brasília: UNB, 2017a. Disponível em: <http://www.capacitacao.unb.br/images/PAC_2017_diagramado.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **UnB recebe novos servidores**. 2017b. Disponível em: <<https://noticias.unb.br/publicacoes/76-institucional/1622-unb-recebe-novos-servidores>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS – UFL. **Plano de Capacitação dos Servidores 2017**. Lavras: UFL, 2017. Disponível em: <<http://www.prgdp.ufla.br/site/wp-content/uploads/2017/02/Plano-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o-2017.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC. **Resolução nº 009/CUN/2000**, de 25 de julho de 2000. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em Estágio Probatório e dá outras providências. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/a80cd41cf68d7b69042569830066913f?OpenDocument&Highlight=2,009/CUn/2000>>. Acesso em 25 fev. 2018.

_____. **Espaço do Novo Servidor**. Florianópolis, 2018a. Disponível em: <<http://servidor.ufsc.br/>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **Programação**. Florianópolis, 2018b. Disponível em: <<http://sgca.sistemas.ufsc.br/publico/programacaoAno.xhtml>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM. **Guia do Servidor**. Santa Maria, 2013.

_____. **Organograma 2014 – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.** Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-REITORIA_PROGEP_2014.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2016 – 2026.** Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://pdi.ufsm.br/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

_____. **Portal UFSM em Números.** Santa Maria, 2017a. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>. Acesso em 15 de novembro de 2017.

_____. **Resolução nº 014/2017.** Aprova a extinção da Unidade Descentralizada de Educação Superior da Universidade Federal de SM, em Silveira Martins - UDESSM. Santa Maria, 2017b. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/documentos/download.html?action=arquivoIndexado&download=falset&id=165312>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____. **Relatório do Levantamento de Necessidades de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes da UFSM.** Santa Maria, 2017c. Disponível em: <http://progep.ufsm.br/images/Capacita%C3%A7%C3%A3o/LNC/RELATORIO%20FINAL_2016.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – UNIFESP. **Programa Anual de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de São Paulo - 2017.** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.unifesp.br/reitoria/propeessoas/images/Capacitacao/programa_capacitacao2017.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC – UFABC. **Manual do Servidor.** Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/servidor/portal-do-servidor/manual-do-servidor>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ. **UFRJ adota novo modelo de posse para servidores.** Disponível em: <<https://ufrj.br/noticia/2017/08/29/ufrj-adota-novo-modelo-de-posse-para-servidores>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS. **Resolução nº 01/94 – COCEP.** 1994. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/prograd/resolucao-01-94>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **Instrução Normativa nº 04/2014.** 2014. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/prograd/instrucao-normativa-04-2014-paap>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **Inscrições Encerradas.** 2018a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/edufgrs/dqa/acoes-de-aperfeicoamento/acoes-em-andamento>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **Manual do Servidor.** 2018b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/manual-do-servidor-1>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

VAN MAANEN, John; 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.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXO A – POPULAÇÃO DO ESTUDO

- a) Quantitativo de servidores ingressantes entre 2014 e 2016, que se encontravam ativos em 05/10/2017 (data de início da aplicação dos questionários), por cargo.

<i>Cargo</i>	<i>Servidores</i>	<i>Percentual</i>
1. Professor do Magistério Superior	277	42,29%
2. Assistente em Administração	114	17,40%
3. Administrador	25	3,82%
4. Técnico de Laboratório Área	24	3,66%
5. Auxiliar em Administração	19	2,90%
6. Médico-Área	14	2,14%
7. Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	12	1,83%
8. Assistente de Laboratório	12	1,83%
9. Auxiliar de Saúde	12	1,83%
10. Técnico de Tecnologia da Informação	11	1,68%
11. Técnico em Assuntos Educacionais	9	1,37%
12. Contador	8	1,22%
13. Analista de Tecnologia da Informação	7	1,07%
14. Psicólogo-Área	6	0,92%
15. Técnico em Eletroeletrônica	6	0,92%
16. Técnico em Mecânica	6	0,92%
17. Técnico em Contabilidade	5	0,76%
18. Técnico em Artes Gráficas	5	0,76%
19. Médico Veterinário	5	0,76%
20. Assistente Social	5	0,76%
21. Engenheiro-Área	5	0,76%
22. Técnico em Eletromecânica	4	0,61%
23. Odontólogo - 40 h	4	0,61%
24. Terapeuta Ocupacional	4	0,61%
25. Relações Públicas	3	0,46%
26. Bibliotecário-Documentalista	3	0,46%
27. Enfermeiro-Área	3	0,46%
28. Técnico em Radiologia	3	0,46%
29. Jornalista	3	0,46%
30. Tradutor Interpretador de Linguagem Sinais	3	0,46%
31. Contramestre-Ofício	3	0,46%
32. Secretário Executivo	3	0,46%
33. Nutricionista-Habilitação	2	0,31%
34. Técnico em Anatomia e Necrópsia	2	0,31%
35. Técnico em Meteorologia	2	0,31%
36. Técnico em Microfilmagem	2	0,31%
37. Técnico em Eletrotécnica	2	0,31%
38. Técnico em Audiovisual	2	0,31%
39. Biólogo	2	0,31%
40. Arquiteto Urbanista	2	0,31%
41. Sonoplasta	2	0,31%
42. Professor Titular-Livre - Magistério Superior	1	0,15%
43. Engenheiro de Segurança do Trabalho	1	0,15%
44. Técnico em Segurança do Trabalho	1	0,15%
45. Diretor de Produção	1	0,15%
46. Economista	1	0,15%
47. Operador de Caldeira	1	0,15%
48. Farmacêutico	1	0,15%
49. Operador de Máquinas Agrícolas	1	0,15%

50. Farmacêutico Bioquímico	1	0,15%
51. Técnico em Hidrologia	1	0,15%
52. Técnico em Edificações	1	0,15%
53. Técnico em Agropecuária	1	0,15%
54. Arquivista	1	0,15%
55. Programador Visual	1	0,15%
Total	655	100,00%

Fonte: Dados obtidos do Sistema de Informações para o Ensino (SIE), 2017.

- b) Quantitativo de servidores ingressantes entre 2014 e 2016, que se encontravam ativos em 05/10/2017 (data de início da aplicação dos questionários), por categoria.

<i>Categoria</i>	<i>Servidores</i>	<i>Percentual</i>
Docente	290	44,27%
Técnico-Administrativo em Educação	365	55,73%
Total	655	100%

Fonte: Dados obtidos do Sistema de Informações para o Ensino (SIE), 2017.

ANEXO B - LNC - DOCENTES – 2016

Informações do Questionário	
<p>Programa Levantamento de Necessidades de Capacitação - 2016</p> <p>Descrição do Programa Levantamento de Necessidades de Capacitação</p> <p>Instruções do Questionário O Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) é um importante instrumento de gestão. Seu preenchimento é imprescindível, pois subsidiará o planejamento das ações que visam à capacitação e ao aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria.</p> <p>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:</p> <p>Nas seções nº 1, 2 e 3 você deverá indicar 3 (três) cursos de capacitação diferentes, considerados de maior importância para o desempenho de suas atividades profissionais, observando as demandas para o ano de 2017, os objetivos institucionais e as competências a serem desenvolvidas. Para cada curso, deverá ser indicada também a prioridade para a realização e a modalidade de sua preferência.</p> <p>A seção nº 4 refere-se à Qualificação. Nela você deverá indicar, caso tenha interesse, o curso de Educação Formal que deseja cursar e a área de conhecimento, observando que o mesmo deverá ter correlação com seu cargo e/ou ambiente organizacional e deverá ser de nível mais elevado ao que você já possui.</p> <p>*Dúvidas, sugestões ou críticas sobre o questionário do LNC poderão ser enviadas pelo e-mail nedufsm@gmail.com</p>	<p>Questionário Levantamento de Necessidades de Capacitação - DOCENTES - 2016</p>
1 - Capacitação	
<p>1.1 - Curso que você deseja realizar*</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 10px;"> --- ▼ </div> <p>1.2 - Se você selecionou o item "Outro", especifique o nome do curso aqui</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>1.3 - Prioridade*</p> <p><input type="radio"/> Urgente</p> <p><input type="radio"/> Intermediária</p> <p><input type="radio"/> Baixa</p> <p>1.4 - Modalidade*</p> <p><input type="radio"/> Presencial</p> <p><input type="radio"/> Semipresencial</p> <p><input type="radio"/> A distância</p> <p>1.5 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)*</p> <p><input type="radio"/> Manhã</p> <p><input type="radio"/> Tarde</p> <p><input type="radio"/> Noite</p>	
2 - Capacitação	
<p>2.1 - Curso que você deseja realizar*</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; margin-bottom: 10px;"> --- ▼ </div> <p>2.2 - Se você selecionou o item "Outro", especifique o nome do curso aqui</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>2.3 - Prioridade*</p> <p><input type="radio"/> Urgente</p> <p><input type="radio"/> Intermediária</p> <p><input type="radio"/> Baixa</p> <p>2.4 - Modalidade*</p> <p><input type="radio"/> Presencial</p> <p><input type="radio"/> Semipresencial</p> <p><input type="radio"/> A distância</p> <p>2.5 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)*</p> <p><input type="radio"/> Manhã</p> <p><input type="radio"/> Tarde</p> <p><input type="radio"/> Noite</p>	

3 - Capacitação**3.1 - Curso que você deseja realizar*****3.2 - Se você selecionou o item "Outro", especifique o nome do curso aqui****3.3 - Prioridade***

- Urgente
- Intermediária
- Baixa

3.4 - Modalidade*

- Presencial
- Semipresencial
- A distância

3.5 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)*

- Manhã
- Tarde
- Noite

4 - Educação Formal**4.1 - Informe seu nível de escolaridade atual***

- Graduação Completa
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo
- Pós-Doutorado Incompleto
- Pós-Doutorado Completo

4.2 - Tipo de curso que você deseja realizar*

- Não tenho interesse
- Mestrado
- Doutorado

4.3 - Área**4.4 - Modalidade**

- Presencial
- A distância

4.5 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)

- Manhã
- Tarde
- Noite

ANEXO C - INSTRUMENTO DE RETROALIMENTAÇÃO (FEEDBACK) 2016

Informações do Questionário	
Programa Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - 2016	Questionário Instrumento de Retroalimentação (Feedback)
Descrição do Programa O Programa de Avaliação de Desempenho consiste no preenchimento de 5 instrumentos: autoavaliação, avaliação da chefia imediata, avaliação pela chefia imediata, avaliação pelo usuário e retroalimentação(feedback). O servidor técnico-administrativo deve preencher todos os instrumentos, exceto a avaliação pelo usuário que é opcional. Os docentes detentores de chefia devem preencher o instrumento de avaliação pela chefia imediata e avaliação pelo usuário(opcional). Após a realização destes, chefia e servidor devem preencher em conjunto o instrumento de retroalimentação(feedback).	
Instruções do Questionário O Feedback deve ser um processo realizado e preenchido em conjunto, de forma interativa, pressupondo objetividade, confiança, autocrítica, senso de justiça e ética, por parte tanto do avaliador quanto do avaliado. Após o preenchimento será encaminhado para o e-mail cadastrado no SIE um link com acesso ao formulário realizado, tanto para o Avaliador quanto para o Avaliado. A partir dessa aplicação do Programa de Avaliação, o Levantamento de Necessidades de Capacitação será realizado através desse instrumento, portanto, é importante que seja preenchido adequadamente.	
1 - Indique, com base nos aspectos relevantes no desenvolvimento das atividades do SERVIDOR, os pontos fortes e os pontos a serem melhorados.	
1.1 - Pontos Fortes*	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 50px;"></div>	
Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0	
1.2 - Pontos a serem melhorados*	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 50px;"></div>	
Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0	
2 - Indique com base nos aspectos relevantes no desenvolvimento das atividades da CHEFIA, os pontos fortes e pontos a serem melhorados.	
2.1 - Pontos Fortes*	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 50px;"></div>	
Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0	
2.2 - Pontos a serem melhorados*	
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 50px;"></div>	
Restam 5120 caracteres Caracteres: 0 Palavras: 0	
3 - Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC)	
Instruções da Seção O Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) é um importante instrumento de gestão. O preenchimento desta seção é imprescindível, pois subsidiará o planejamento das ações que visam à capacitação e ao aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria.	
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO: Nesta seção deverão ser indicados, após o acordo entre a chefia e o(a) avaliado(a), 3 (três) cursos de capacitação diferentes, considerados de maior importância para o desempenho das atividades profissionais do(a) servidor(a), observando os objetivos institucionais e as competências a serem desenvolvidas. Para cada curso, deverá ser indicada também a prioridade para a realização e a modalidade de sua preferência. Caso o(a) servidor(a) possua interesse em realizar curso de Educação Formal, deverá ser indicado o tipo de curso e a área de conhecimento (no caso de Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós-Doutorado), observando que o mesmo deverá ter correlação com o cargo e/ou ambiente organizacional e deverá ser de nível mais elevado ao que o(a) servidor(a) possui.	
3.1 - Curso 1 - Indicação da área do curso de capacitação a ser realizado*	
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">---</div>	

3.2 - Curso 1 - Se você selecionou o item "Outro", especifique o nome do curso aqui*

3.3 - Curso 1 - Prioridade*

- Urgente
- Intermediária
- Baixa

3.4 - Curso 1 - Modalidade*

- Presencial
- Semipresencial
- A distância

3.5 - Curso 1 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)*

- Manhã
- Tarde
- Noite

3.6 - Curso 2 - Indicação da área do curso de capacitação a ser realizado*

3.7 - Curso 2 - Se você selecionou o item "Outro", especifique o nome do curso aqui*

3.8 - Curso 2 - Prioridade*

- Urgente
- Intermediária
- Baixa

3.9 - Curso 2 - Modalidade*

- Presencial
- Semipresencial
- A distância

3.10 - Curso 2 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)*

- Manhã
- Tarde
- Noite

3.11 - Curso 3 - Indicação da área do curso de capacitação a ser realizado*

3.12 - Curso 3 - Se você selecionou o item "Outro", especifique o nome do curso aqui*

3.13 - Curso 3 - Prioridade*

- Urgente
- Intermediária
- Baixa

3.14 - Curso 3 - Modalidade*

- Presencial
- Semipresencial
- A distância

3.15 - Curso 3 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)*

- Manhã
- Tarde
- Noite

3.16 - Informe o nível de escolaridade do servidor avaliado*

3.17 - Tipo de curso que o servidor avaliado deseja realizar (o curso deverá ter correlação com seu cargo e/ou ambiente organizacional e deverá ser de nível mais elevado ao que ele já possui)*

3.18 - Área (apenas se foi selecionado Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado ou Pós-Doutorado)

3.19 - Modalidade

- Presencial
- A distância

3.20 - Turno de Preferência (caso o curso seja ofertado na modalidade presencial)

- Manhã
- Tarde
- Noite

4 - Condições físicas e ambientais de trabalho

Instruções da Seção
Preencha as questões a seguir levando em considerações as condições e o ambiente de seu local trabalho.

4.1 - Espaço físico para a realização das atividades*

4.2 - Condições de iluminação, ventilação, nível de ruídos, etc*

4.3 - Disponibilidade de materiais de consumo*

4.4 - Disponibilidade de materiais permanentes*

4.5 - Condições de segurança do local*

4.6 - Condições de acessibilidade*

4.7 - Utilização consciente dos recursos e de materiais recicláveis*

5 - Recomendações

5.1 - Quais as suas sugestões para as próximas aplicações do processo de Avaliação de Desempenho:

Restam 5120 caracteres | Caracteres: 0 | Palavras: 0

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores.

Pesquisador responsável: Prof^ª. Dr^ª. Luciana Flores Battistella (orientadora) e Géssica Lovato Sório (executora)

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 4126, 97105-970 – SM – RS.

Local da coleta de dados: Universidade Federal de SM

Eu, Luciana Flores Battistella, responsável pela pesquisa “Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores”, convido você a participar como voluntário deste estudo. Esta pesquisa pretende propor um programa de integração para os novos servidores da Universidade Federal de SM. 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) 984489685 ou, ainda, pelo e-mail: gessicasorio@gmail.com, ou entrar em contato com o Conselho de Ética 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.

APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Após es

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores.

Pesquisador responsável: Prof^ª. Dr^ª. Luciana Flores Battistella

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para contato: (55) 3220-9313.

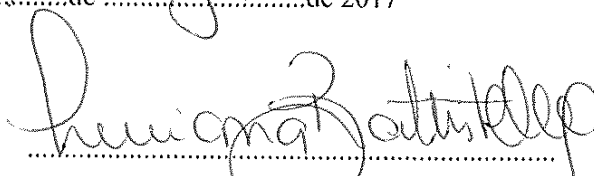
Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário on-line, no mês de outubro de 2017, na Universidade Federal de Santa Maria.

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 74C, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, sala 4126, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Luciana Flores Battistella. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em 16/09/17, com o número de registro Cae 74245817.5.000.5346

Santa Maria, 10 de agosto de 2017



Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Neiva Maria Cantarelli, abaixo assinado, responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, autorizo a realização do estudo “Socialização Organizacional na UFSM: Proposta de um Programa de Integração para Novos Servidores” (Número do projeto: 046376), a ser conduzido pelos pesquisadores Gêssica Lovato Sório, Administradora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Luciana Flores Battistella, docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas do Centro de Ciências Sociais e Humanas.

O estudo só poderá ser realizado se aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Santa Maria, 16 de agosto de 2017.



Neiva Maria Cantarelli
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Socialização Organizacional na Universidade Federal de Santa Maria

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 Gêssica Lovato Sório, sob orientação da Profa. Dra. Luciana Flores Battistella. Seus resultados fornecerão subsídios para a elaboração de um programa de integração para os novos servidores 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 gessicasorio@gmail.com.

() **Concordo com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

1) PERFIL

Vínculo com a Instituição:

- Docente
 Técnico-administrativo em educação

Idade

- 18 - 27 anos
 28 - 37 anos
 38 - 47 anos
 48 - 57 anos
 Acima de 58

Gênero

- Feminino
 Masculino

Tempo de trabalho na UFSM:

_____ anos e _____ meses

Lotação:

- Reitoria
 CCNE
 CCR
 CCS
 CE
 CCSH
 CT
 CAL
 CEFD
 HUSM
 UDESM
 CTISM
 Politécnico
 Campus CS
 Campus FW
 Campus PM
 UEIIA

Escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto
 Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-Doutorado

Já participou do Seminário de Recepção e Integração Institucional?

- Sim
 Não
 Não lembro

2) SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Marque o seu nível de concordância com as afirmações apresentadas considerando a escala abaixo:

Discordo muito	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo muito
1	2	3	4	5

<i>Afirmções</i>	<i>Concordância</i>				
1. Sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	1	2	3	4	5
2. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	1	2	3	4	5
3. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
4. Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	1	2	3	4	5
5. Sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.	1	2	3	4	5

Pergunta: Quais foram as principais informações que você precisou obter para iniciar o desempenho de sua nova função na UFSM? De que forma se deu o acesso a estas informações (você aprendeu por conta própria, foram transmitidas por colegas de trabalho ou através de manuais/capacitações)?

<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
6. Sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	1	2	3	4	5
7. Tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	1	2	3	4	5
8. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
9. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.	1	2	3	4	5
10. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5
11. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	1	2	3	4	5
12. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	1	2	3	4	5
13. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	1	2	3	4	5
14. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	1	2	3	4	5
15. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	1	2	3	4	5

Pergunta: Como você avalia sua aptidão para execução das tarefas que lhe são requeridas no setor de trabalho? Você tomou atitudes no sentido de inovar, fortalecer a unidade de trabalho, e/ou melhorar a qualidade de seu trabalho? Exemplifique.

<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
16. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.	1	2	3	4	5
17. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.	1	2	3	4	5
18. Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.	1	2	3	4	5
19. Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.	1	2	3	4	5
20. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
21. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	1	2	3	4	5
22. Eu me sinto integrado à organização.	1	2	3	4	5
23. Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	1	2	3	4	5

Pergunta: Ao ingressar no novo setor, você se sentiu bem recebido? Ocorreu alguma ação, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente de trabalho? Se sim, qual?

<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
24. Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.	1	2	3	4	5
25. Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	1	2	3	4	5
26. Não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.	1	2	3	4	5
27. Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.	1	2	3	4	5
28. Não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.	1	2	3	4	5
29. Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	1	2	3	4	5

Pergunta: Aponte as dificuldades que você enfrenta para o desempenho de suas atividades na UFSM. O que você considera que a instituição poderia fazer para auxiliá-lo a atingir um melhor desempenho no trabalho?

<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
30. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	1	2	3	4	5
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	1	2	3	4	5
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	1	2	3	4	5

Pergunta: No seu ingresso na UFSM, você acredita que a instituição considerou seus conhecimentos e experiências anteriores para definir suas tarefas? Você acha que poderia ser mais bem aproveitado desempenhando outras tarefas ou atuando em outras áreas? Comente.

Fator: 6 – Objetivos e Valores Organizacionais

<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
33. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	1	2	3	4	5
34. Eu acredito que estou sintonizado com as prioridades desta organização.	1	2	3	4	5
35. Eu sei quais são os objetivos desta organização.	1	2	3	4	5
36. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização.	1	2	3	4	5

Pergunta: Você conhece os documentos estratégicos da UFSM (Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Gestão, etc.)? Se sim, descreva como você teve conhecimento destes documentos. Você busca informações nestes documentos para pautar as suas ações na Instituição?

<i>Afirmações</i>	<i>Concordância</i>				
37. Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor (da minha unidade) de trabalho.	1	2	3	4	5
38. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	1	2	3	4	5
39. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.	1	2	3	4	5
40. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.	1	2	3	4	5
41. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização.	1	2	3	4	5
42. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.	1	2	3	4	5
43. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	1	2	3	4	5
44. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	1	2	3	4	5
45. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.	1	2	3	4	5

Pergunta: Como você avalia o processo compartilhamento de informações na UFSM acerca da história, da tradição e da linguagem institucional? Destaque os pontos fortes e/ou fracos com relação a este aspecto.

APÊNDICE E – TEMAS DAS CAPACITAÇÕES DE NOVOS SERVIDORES

Tema	Edição																												Total	%		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
A Comunicação no Ambiente de Trabalho																	x	x	x	x		x	x						11	39,3%		
Abertura/Boas vindas aos novos servidores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	28	100,0%		
Agência de Inovação e Transferência Tecnológica (AGITTEC)																									x			1	3,6%			
Assistencial dos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria (PASUFMS)																				x		x	x		x			4	14,3%			
Associação dos Professores Universitários de Santa Maria (APUSM)																	x				x	x		x	x			5	17,9%			
Associação dos Servidores da UFSM (ASSUFMS)	x	x	x	x			x		x	x				x			x	x	x		x	x	x	x	x	x		17	60,7%			
Atividade de integração/Dinâmica de integração			x	x	x	x		x									x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	15	53,6%		
Capacitação/Programação de cursos PROGEP														x														x	x	3	10,7%	
Carreira Docente (Magistério Superior/Ensino Básico, Técnico e Tecnológico)				x			x	x			x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18	64,3%		
Carreira TAEs – Programa de Avaliação de Desempenho, Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	89,3%		
Comissão Interna de Supervisão (CIS)	x	x		x			x			x				x			x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	16	57,1%		
Comissão Perm. Sindicância Inquérito Administrativo (COPSIA)																										x	x	x	x	4	14,3%	
Coordenadoria de Ações Educacionais(CAED)/Acessibilidade na UFSM/Programa de Ações Afirmativas da UFSM										x	x			x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	15	53,6%		
Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor/Qualidade de Vida no Trabalho	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	28	100,0%		
Coordenadoria do Sistema de Pagamentos/Sistema de Pagamentos e Siape			x	x	x	x	x	x	x		x				x		x			x	x	x		x	x	x	x	x	19	67,9%		
Desgaste Profissional e suas implicações no contexto laboral																										x	x		2	7,1%		
Educação Fiscal e Recursos Públicos										x																			1	3,6%		
Estágio Probatório															x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14	50,0%		
Ética, Cidadania e Trabalho/Ética e Gestão Pública/Ética no Serviço Público/Ética no Trabalho/Dignidade Humana e de Valores na Ética Contemporânea	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	27	96,4%		
Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp)																						x	x		x				3	10,7%		
Geap Autogestão em Saúde																						x							1	3,6%		
Gestão e Neurociência: uma Proposta de Integração									x																				1	3,6%		
Gestão Pedagógica/Projeto Político-Pedagógico Institucional e de Cursos				x	x	x	x	x			x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	21	75,0%		
Legislação de Pessoal (Férias, Licenças, Benefícios, Aposentadoria, Sistema Eletrônico de Controle de Jornada de Trabalho)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	27	96,4%		
Motivação	x	x								x	x			x	x		x												7	25,0%		
Ouvidoria																											x	x	x	x	4	14,3%
Perícia Oficial em Saúde			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	26	92,9%		
Política de Extensão Universitária na UFSM (PRE)				x			x	x			x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	19	67,9%		

Tema	Edição																												Total	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
Política Institucional de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP)/ Programas Institucionais de apoio aos Docentes				x							x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	53,6%	
Portal do Professor											x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	57,1%	
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)																		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	39,3%	
Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)/Estrutura da UFSM/Gestão Institucional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	27	96,4%	
Qualidade no Atendimento/Excelência no Atendimento											x							x	x		x	x		x	x	x	x	x	10	35,7%	
Registro de Projetos no SIE																									x	x			2	7,1%	
Seção Sindical dos Docentes da UFSM (SEDUFISM)								x			x				x		x	x	x		x	x	x	x	x	x			12	42,9%	
Seção Sindical dos Técnicos de Nível Superior da UFSM (ATENS/UFSM)																		x	x	x		x	x	x	x	x			8	28,6%	
Secretaria de Apoio Internacional - SAI																							x			x			2	7,1%	
Segurança no Trabalho																										x	x			2	7,1%
Sistema de Afastamentos														x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	53,6%	
Tour pelo Campus da UFSM																		x	x	x						x	x			7	25,0%
UMA UFSM Sustentável																										x	x	x	x	4	14,3%
Visita aos principais setores da UFSM				x																									1	3,6%	
Total	9	9	10	16	10	10	13	11	10	13	15	10	10	13	17	9	25	24	26	18	29	29	18	29	34	27	25	25			

**APÊNDICE F – PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA OS NOVOS SERVIDORES
DA UFSM**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE INGRESSO, MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO**

**Programa de Integração para os Novos Servidores da Universidade Federal de Santa
Maria**

2 0 1 8

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

REITOR

Prof. PAULO AFONSO BURMANN

VICE-REITOR

Prof. LUCIANO SCHUCH

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Adm. MARCIA HELENA DO NASCIMENTO LORENTZ

COORDENADORIA DE INGRESSO, MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO

Adm. ANDRESSA FIGHERA

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Ass. Adm. NAIRA TERESINHA AZEVEDO KAUS

NÚCLEO DE INGRESSO

Ass. Adm. ÊNIO HUGO LUNKES

NÚCLEO DE AVALIAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO FUNCIONAL

Adm. PRISCILLA WESTPHALEN BERNEIRA TEIXEIRA

1. Apresentação

Os indivíduos, ao ingressarem em uma organização, passam por um processo de aprendizagem e adaptação, conhecido como Socialização Organizacional. Esse processo não se refere apenas a aprender sobre requisitos técnicos relativos ao novo papel a ser desempenhado, mas aprender sobre aspectos relacionados aos valores, à cultura, à história da organização ou do grupo em que o indivíduo está ingressando, bem como o lugar no qual esse indivíduo irá se encaixar (WAGNER; HOLLENBECK, 2006). Assim, um processo de socialização organizacional bem-sucedido pode contribuir em diversos aspectos para o novo funcionário, trazendo maior satisfação no trabalho, clareza da função, motivação, compreensão da cultura, internalização de valores, entre outros (HELLRIEGEL E SLOCUM, 2011).

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a cada ano, ingressam mais de 200 servidores novos na instituição. Esses necessitam conhecer a organização em que irão desenvolver suas atividades, aprender sobre as especificidades de se trabalhar em um órgão público, sua missão, cultura e valores, saber como realizar suas atribuições e tarefas adequadamente, bem como sentirem-se integrados à organização e aos colegas de trabalho. Tais aspectos vão além da bagagem de conhecimentos que o servidor possui antes de seu ingresso na instituição.

Considerando o exposto, apresenta-se o presente projeto, 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 Géssica Lovato Sório, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Luciana Flores Battistella.

Acredita-se que sua implementação poderá contribuir com o processo de socialização organizacional na Instituição, auxiliando na redução do tempo de adaptação do recém-ingressante a sua nova função, fazendo com que este esteja apto a atender as necessidades da organização de maneira mais rápida e abrangente, auxiliando na diminuição dos temores e ansiedades que são vivenciados quando alguém é admitido em um novo emprego. Destaca-se, também, que o programa está em consonância com a previsão legal do programa de recepção/iniciação ao serviço público, que consta no Decreto no 5.825, de 29 de junho de 2006 e na Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

2. Objetivo Geral

Auxiliar na adaptação e na preparação dos novos servidores da Universidade Federal de Santa Maria para o desempenho adequado de suas funções, contribuindo para a socialização e integração destes ao ambiente institucional.

3. Objetivos Específicos

- I. Proporcionar acesso às principais informações institucionais;
- II. Garantir uma recepção acolhedora e integradora;
- III. Contribuir para a socialização e ambientação dos novos servidores;
- IV. Auxiliar no planejamento inicial do desenvolvimento na carreira.

4. Metodologia:

O Programa de Integração de Novos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria será coordenado pela Coordenaria de Ingresso Mobilidade e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sendo composto das seguintes atividades:

- I. Trilhas de Capacitação Inicial;
- II. Guia do Servidor;
- III. Sensibilização da Chefia Imediata;
- IV. Acompanhamento do Estágio Probatório;
- V. Portal de Manuais.

Os ingressantes serão informados sobre o Programa de Integração para os Novos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria no dia de sua posse, momento em que será entregue um folheto explicativo com as principais informações do programa e o contato da equipe responsável. As informações também estarão disponíveis no site da PROGEP, em página específica a ser criada para este fim (<http://progep.ufsm.br/integracao>). No site também será incluído o manual explicativo para utilização do *Moodle*, tendo em vista que alguns servidores poderão apresentar dificuldades na utilização do sistema para execução das atividades de capacitação EAD.

I. Trilhas de Capacitação Inicial

As Trilhas de Capacitação Inicial foram desenvolvidas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias ao servidor ingressante na UFSM. A fim de contemplar as particularidades de cada categoria, foram estabelecidas duas Trilhas de Capacitação Inicial: a Trilha de Capacitação Inicial de Docentes e a Trilha de Capacitação Inicial de Técnico-Administrativos em Educação, que são compostas pelas seguintes áreas:

- I. Área I - Formação Básica, com carga horária de 74h.
- II. Área II - Formação em Sistemas de Informação, com carga horária de 20h;
- III. Área III - Formação Específica, com carga horária de 20h.

A Área de Formação Básica é composta de capacitações obrigatórias a todos os servidores. Já as Áreas de Formação em Sistemas de Informação e de Formação Específica contemplam capacitações optativas, a serem definidas pelo servidor ingressante, juntamente com sua chefia imediata, considerando sua relevância e contribuição para o aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Todo o servidor da UFSM submetido ao regime de estágio probatório fica obrigado a participar da Trilha de Capacitação Inicial referente à sua categoria, possuindo o prazo de 30 meses, contados a partir do ingresso no cargo, para atingir a carga horária mínima exigida para as três Áreas da Trilha de Capacitação Inicial.

Os Quadros 01 e 02 apresentam a composição da Trilha de Capacitação Inicial para Docentes e a composição da Trilha de Capacitação Inicial para Técnico-Administrativos em Educação, respectivamente.

Quadro 01 – Composição da Trilha de Capacitação Inicial para Docentes

Trilha de Capacitação Inicial para Docentes
Área I - Formação Básica (Carga horária: 74h)
<p>A Área de Formação Básica é composta das seguintes capacitações obrigatórias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontro de recepção de novos servidores – Presencial – 4h • Conhecendo a UFSM – Ead – 30h • Ética no Serviço Público – Ead – 20h • Conhecendo a Carreira – Ead – 20h
Área II – Formação em Sistemas de Informação (Carga Horária: 20h)
<p>A Área de Formação em Sistemas de Informação é composta das seguintes capacitações optativas, a serem realizadas pelo servidor ingressante, considerando sua relevância e contribuição para o aperfeiçoamento profissional e pessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Institucionais: Ambiente <i>Moodle</i> para Professores; SIE Acadêmico; Portal de Projetos; • Sistemas Específicos: Currículo Lattes; Plataforma Sucupira; • <i>Softwares</i> Gerais: Word, Excel, Power Point, Prezi; • <i>Softwares</i> de Pesquisa: Spss Statistics, Ambiente R, Nvivo; • Demais capacitações correlatas ofertadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
Área III - Formação Específica (Carga Horária: 20h)
<p>A Área de Formação Específica é composta das seguintes capacitações optativas, a serem realizadas pelo servidor ingressante, considerando sua relevância e contribuição para o aperfeiçoamento profissional e pessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional Docente • Legislação e Normativas Internas da UFSM / Legislação Acadêmica; • Metodologia da Pesquisa; • Palestras (com foco na formação docente); • Planejamento Acadêmico; • Capacitação para Coordenadores e Secretários de Curso de Graduação/Pós-Graduação; • Capacitação para Chefes e Secretários de Departamento; • Dicção e Oratória; • Demais capacitações correlatas ofertadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;

Quadro 02 – Composição da Trilha de Capacitação Inicial para TAEs

Trilha de Capacitação Inicial para Técnico-Administrativos em Educação	
Área I - Formação Básica (Carga horária: 74h)	
A Área de Formação Básica é composta das seguintes capacitações obrigatórias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Encontro de recepção de novos servidores – Presencial – 4h • Conhecendo a UFSM – Ead – 30h • Ética no Serviço Público – Ead – 20h • Conhecendo a Carreira – Ead – 20h 	
Área II – Formação em Sistemas de Informação (Carga Horária: 20h)	
A Área de Formação em Sistemas de Informação é composta das seguintes capacitações optativas, a serem realizadas pelo servidor ingressante, considerando sua relevância e contribuição para o aperfeiçoamento profissional e pessoal:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Institucionais: SIE Acadêmico, SIE Administrativo, Portal de Projetos, etc. • Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP • <i>Softwares</i> Gerais: Word, Excel, Power Point, Prezi, etc. • <i>Softwares</i> de Pesquisa: Spss Statistics, Ambiente R, Nvivo; • Demais capacitações correlatas ofertadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; 	
Área III - Formação Específica (Carga Horária: 20h)	
A Área de Formação Específica é composta das seguintes capacitações optativas, a serem realizadas pelo servidor ingressante, considerando sua relevância e contribuição para o aperfeiçoamento profissional e pessoal:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e Execução Orçamentária; • Direito Administrativo; • Legislação de Pessoal; • Ciclo da Contratação Pública; • Segurança no Trabalho / Segurança em Laboratórios; • Elaboração e Execução de Projetos; • Qualidade no Atendimento; • Liderança e Desenvolvimento de Equipes; • Relações Interpessoais, Humanas e de Trabalho; • Planejamento Estratégico; • Redação Oficial; • Gestão de Documentos; • Ferramentas da Qualidade e Indicadores de Desempenho; • Libras Básico; • Demais capacitações correlatas ofertadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; 	

As capacitações integrantes das Trilhas de Capacitação Inicial poderão ser atualizadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a qualquer tempo, mediante a verificação de novas demandas.

As inscrições para as ações de capacitação que compõem as Trilhas deverão ser realizadas pelo servidor interessado, no Portal de Capacitação (<https://portal.ufsm.br/capacitacao>). O servidor é o responsável por sua trajetória, devendo acompanhar periodicamente o Portal de Capacitação, pois frequentemente serão ofertadas novas ações de capacitação.

No momento da inscrição, os servidores poderão verificar se a capacitação de interesse é válida para fins de cumprimento da carga horária da Trilha de Capacitação Inicial. Essa informação fará parte da descrição do curso no Portal de Capacitação, devendo ser incluída pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento no cadastramento da capacitação.

Ao concluírem a carga horária da Trilha de Capacitação Inicial, os servidores deverão solicitar ao Núcleo de Educação e Desenvolvimento a emissão da Declaração de Conclusão, a qual deverá ser apresentada pelo servidor à chefia imediata.

O desempenho do servidor ingressante na Trilha de Capacitação Inicial será considerado para fins de homologação do estágio probatório, cabendo ao Núcleo de Educação e Desenvolvimento disponibilizar ao Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional a relação atualizada de servidores que concluíram a Trilha de Capacitação Inicial.

Os servidores poderão solicitar aproveitamento de capacitações realizadas anteriormente, com temática relativa a alguma das Áreas da Trilha de Capacitação Inicial, para fins de cumprimento da carga horária exigida. A solicitação deverá ser encaminhada por meio de formulário próprio ao Núcleo de Educação e Desenvolvimento, que ficará responsável pela análise e deferimento da solicitação, conforme critérios a serem estabelecidos posteriormente.

O Quadro 3 apresenta uma síntese da estrutura das capacitações obrigatórias constantes na Área I – Formação Básica. Destaca-se que as capacitações constantes nas demais áreas da Trilha de Capacitação Básica poderão ser ofertadas nas modalidades presencial, semipresencial ou à distância, e seu conteúdo programático, carga horária e frequência de realização serão definidos pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento durante a elaboração do Plano Anual de Capacitação, considerando a disponibilidade orçamentária e de pessoal.

Quadro 3 – Detalhamento das Capacitações da Área I – Formação Básica.

(continua)

Capacitações da Área de Formação Básica
1) Encontro de recepção de novos servidores
<p>Modalidade: Presencial (podendo ser realizado com transmissão por vídeo conferência, quando necessário)</p> <p>Carga Horária: 4h</p> <p>Número de vagas: 50</p> <p>Público-Alvo: servidores docentes e técnico-administrativos em educação recém-ingressantes.</p> <p>Período: frequência trimestral</p> <p>Objetivos: Recepcionar os servidores ingressantes, proporcionando-lhes um momento de acolhimento e integração.</p> <p>Conteúdo programático: Boas-vindas do Reitor e da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas; Apresentação do Vídeo Institucional; Palestra motivacional sobre ser servidor público e Dinâmica de Integração.</p>
2) Conhecendo a UFSM
<p>Modalidade: À Distância/Autoinstrucional</p> <p>Carga Horária: 30h</p> <p>Número de vagas: 50</p> <p>Público-Alvo: servidores docentes e técnico-administrativos em educação recém-ingressantes.</p> <p>Período: frequência trimestral</p> <p>Objetivos: Oferecer aos servidores ingressantes uma visão geral sobre a Universidade Federal de Santa Maria, sua história, objetivos, finalidade, estrutura e principais documentos estratégicos.</p> <p>Conteúdo programático sugerido: História; Missão, Visão e Valores da UFSM; Plano de Desenvolvimento Institucional; Plano de Gestão; Plano de Desenvolvimento das Unidades; Estrutura organizacional; Unidades e suas funções (Pró-Reitorias, Ouvidoria, COPSIA, etc.); Serviços ofertados pela UFSM; Estatuto; Regimento; Comissões e suas funções (CONSU, CEPE, CPPD); UFSM em Números e Portal de Documentos.</p>
3) Ética no Serviço Público
<p>Modalidade: À Distância/Autoinstrucional</p> <p>Carga Horária: 20h</p> <p>Número de vagas: 100</p> <p>Público-Alvo: servidores docentes e técnico-administrativos em educação recém-ingressantes.</p> <p>Período: frequência semestral</p> <p>Objetivos: Promover o esclarecimento e atualização dos servidores públicos da UFSM sobre os principais aspectos inerentes aos preceitos éticos o desempenho das funções públicas e as implicações legais e regulamentares sobre o tema.</p> <p>Conteúdo programático: Conceitos Básicos sobre ética; A Ética e a Vida Pública; Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/94); Composição e atribuições das Comissões de Ética junto ao Poder Público Federal, Análise de casos práticos.</p>

Quadro 3 – Detalhamento das Capacitações da Área I – Formação Básica.

(conclusão)

Capacitações da Área de Formação Básica
<p>4) Conhecendo a Carreira Docente – Magistério Superior</p>
<p>Modalidade: À distância/autoinstrucional Carga Horária: 20h Número de vagas: 30 Período: frequência trimestral Público-Alvo: servidores docentes do magistério superior recém-ingressantes. Objetivos: Orientar os servidores docentes do magistério superior da UFSM sobre as formas de desenvolvimento na carreira, a avaliação do docente pelo discente e o estágio probatório. Conteúdo programático: breve histórico da carreira docente; legislação pertinente; as progressões e promoções na carreira do magistério superior; avaliação do docente pelo discente; estágio probatório.</p>
<p>5) Conhecendo a Carreira Docente – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico</p>
<p>Modalidade: À Distância/Autoinstrucional Carga Horária: 20h Número de vagas: 30 Período: frequência anual Público-Alvo: servidores docentes do ensino básico, técnico e tecnológico recém-ingressantes. Objetivos: orientar os servidores docentes do ensino básico, técnico e tecnológico da UFSM sobre as formas de desenvolvimento na carreira, a avaliação do docente pelo discente e o estágio probatório. Conteúdo programático: Breve histórico da carreira docente; Legislação Pertinente; As progressões e promoções na carreira do Ensino Básico Técnico e Tecnológico na UFSM; a avaliação do docente pelo discente; estágio probatório.</p>
<p>6) Conhecendo a Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação</p>
<p>Modalidade: À Distância/Autoinstrucional Carga Horária: 20h Número de vagas: 30 Período: frequência trimestral Público-Alvo: servidores técnico-administrativos em educação recém-ingressantes. Objetivos: orientar os servidores técnico-administrativos em educação da UFSM sobre as formas de desenvolvimento na carreira, a avaliação de desempenho e o estágio probatório. Conteúdo programático sugerido: histórico sobre a carreira dos TAEs; incentivo à qualificação; progressão por capacitação; progressão por mérito; programa de avaliação de desempenho; Comissão Interna de Supervisão; desafios e perspectivas sobre a carreira dos TAEs; avaliação de desempenho; estágio probatório.</p>

Ressalta-se que o conteúdo programático definido para cada uma das capacitações se refere a uma sugestão dos principais tópicos a serem abordados, podendo ser adaptado pela equipe responsável durante o desenvolvimento do curso, de acordo com as necessidades observadas.

II. Guia do Servidor

O Guia do Servidor se constitui em um manual disponibilizado em formato digital, com o objetivo de facilitar o acesso às informações acerca dos processos de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria. O acesso se dará por meio de uma aba no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (<http://progep.ufsm.br/>) denominada “Guia do Servidor”, a qual irá substituir a aba “Servidores”, atualmente existente no site.

O Guia do Servidor será organizado na seguinte estrutura de tópicos, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 04 – Estrutura do Guia do Servidor

(continua)

Guia do Servidor
Adicionais, Auxílios e Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> • Adicionais de Insalubridade e Periculosidade • Adicional de Irradiação Ionizante • Adicional Noturno • Adicional por Serviço Extraordinário • Ajuda de Custo • Auxílio Alimentação • Auxílio Funeral • Auxílio Natalidade • Auxílio para Taxas de Inscrição • Auxílio Pré-Escolar • Auxílio Transporte • Diárias • Férias • Gratificação Natalina • Gratificação por Trabalhos com Raio X ou Substâncias Radioativas • Isenção de Imposto de Renda • Ressarcimento Plano de Saúde
Afastamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Afastamento para Qualificação • Afastamento para Capacitação • Afastamento Eventual • Afastamento para Participar de Curso de Formação • Afastamento para Servir Outro Órgão ou Entidade • Afastamento para Exercício de Mandato Eletivo

Quadro 04 – Estrutura do Guia do Servidor

(continuação)

Guia do Servidor	
Aposentadoria, Abono, Pensão e Tempo de Serviço	
<ul style="list-style-type: none"> • Abono Permanência • Aposentadoria Compulsória • Aposentadoria Especial • Aposentadoria por Invalidez • Aposentadoria Voluntária • Averbação de Tempo de Serviço • Desaverbação de Tempo de Serviço • Orientações para Servidores em Processo de Aposentadoria • Pensão Civil • Previdência Complementar / FUNPRESP 	
Capacitação	
<ul style="list-style-type: none"> • Portal de Capacitação • Plano Anual de Capacitação • Trilhas de Capacitação Básica – Novos Servidores • Agentes de Desenvolvimento • Auxílio para Taxas de Inscrição 	
Carreira	
Técnico-Administrativo em Educação	
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de Desempenho • Estágio Probatório • Incentivo à Qualificação; • Progressão por Capacitação • Progressão por Mérito 	
Docentes da Carreira do Magistério Superior	
<ul style="list-style-type: none"> • Progressão/Promoção Docente (CPPD) • Retribuição por Titulação Docente • Estágio Probatório 	
Docentes da Carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	
<ul style="list-style-type: none"> • Progressão/Promoção Docente (CPPD) • Retribuição por Titulação Docente • Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) • Estágio Probatório 	
Concessões	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência do serviço em razão de doação de sangue • Ausência do serviço em razão de alistamento eleitoral • Ausência do serviço em razão de casamento • Ausência do serviço em razão de falecimento familiar • Horário especial para servidor estudante • Horário especial para servidor com deficiência • Horário especial para servidor com familiar ou dependente com deficiência 	
Concursos e Seleções	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico-Administrativo em Educação • Professor Efetivo • Professor Substituto • Professor Visitante • Banco de Professor Equivalente - Magistério Superior e EBTT • Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação 	

Quadro 04 – Estrutura do Guia do Servidor

(continuação)

Guia do Servidor	
Dados Cadastrais	
<ul style="list-style-type: none"> • Alteração de Conta Bancária • Alteração de Endereço • Alteração de Nome • Cadastro de Dependentes • Cadastro Funcional • Carteira da Biblioteca e RU • Crachá e Carteira funcional • E-mail Institucional • Designação de Companheiro(a) 	
Dados Financeiros	
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao SIGAC/SIGEPE • Prévia do Contracheque • Tabelas Salariais • Consignação • Pensão Alimentícia 	
Função Gratificada e Cargo de Direção (FG/CD)	
<ul style="list-style-type: none"> • Designação para função gratificada • Dispensa de função gratificada • Exoneração de cargo de direção • Nomeação para cargo de direção • Substituição de Função de Confiança 	
Ingresso	
<ul style="list-style-type: none"> • Posse em Cargos Efetivos na UFSM • Contratos Temporários • Prestação de Serviços Voluntários e Programa Especial para Participação em Atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão 	
Licenças	
<ul style="list-style-type: none"> • Licença Adotante • Licença Paternidade • Licença Gestante • Licença Incentivada sem Remuneração • Licença para Atividade Política • Licença para Capacitação • Licença para Tratamento de Saúde • Licença para Tratar Interesses Particulares • Licença por Acidente em Serviço • Licença por Motivo de Afastamento do Cônjuge • Licença por Motivo de Doença em Pessoa da Família • Licença Prêmio por Assiduidade – LPA • Licença para o serviço militar • Licença para desempenho de mandato classista 	
Mobilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Remoção • Redistribuição • Exercício Provisório 	

Quadro 04 – Estrutura do Guia do Servidor

(conclusão)

Guia do Servidor	
Regime Disciplinar	
<ul style="list-style-type: none"> • Acumulação de Cargos • Deveres • Proibições 	
Regime / Jornada de Trabalho	
<ul style="list-style-type: none"> • Alteração de regime de trabalho • Flexibilização da Jornada de Trabalho • Horário especial para servidor com deficiência • Horário especial para servidor com familiar ou dependente com deficiência • Horário especial para servidor estudante • Jornada de Trabalho Reduzida com Remuneração Proporcional e Reversão • Sistema eletrônico de controle da jornada de trabalho 	
Saúde e Qualidade de Vida	
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos de Proteção Individual • Espaço Alternativo • Exames Periódicos de Saúde • Manual SIASS • Programa Transformar o Hoje • Saúde Suplementar – Ressarcimento Plano de Saúde e convênio GEAP • Serviço de Psicologia • Serviço Médico • Serviço Odontológico • Serviço Social 	
Vacância e Exoneração	
<ul style="list-style-type: none"> • Exoneração de cargo efetivo • Vacância por posse em cargo público inacumulável 	

Sugere-se a utilização do seguinte link para a disponibilização do Guia: <http://progep.ufsm.br/guiadoservidor>. Caberá ao Gabinete da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas fornecer orientações de modo a propiciar a padronização do conteúdo disponível para cada um dos tópicos. Os setores da PROGEP ficarão responsáveis pela elaboração e atualização, sempre que necessário, das informações acerca das atribuições de sua competência.

III. Sensibilização da Chefia Imediata

Considerando a importância do papel da chefia imediata e dos colegas de trabalho no processo de socialização organizacional do servidor ingressante, esta etapa do Programa de Integração para os Novos Servidores da UFSM tem como objetivo contribuir na integração e no acolhimento do novo servidor ao ambiente de trabalho, por meio da sensibilização e orientação da chefia imediata acerca das questões que devem ser observadas na recepção de um novo servidor.

Tendo em vista que o Núcleo de Ingresso é o setor responsável pela comunicação à chefia imediata sobre o ingresso de um novo servidor em exercício na unidade, propõe-se que, juntamente com a comunicação, sejam repassadas algumas orientações à chefia imediata, de modo a contribuir para a socialização organizacional do servidor ingressante junto ao seu ambiente de trabalho.

Além das orientações a serem repassadas, indica-se a participação da futura chefia imediata e/ou de colegas de trabalho durante o momento da posse do novo servidor, de modo a recepcioná-lo e acolhê-lo na data que marca o seu ingresso na Instituição. Para que isso ocorra, o Núcleo de Ingresso deverá rever os fluxos de definição do local de trabalho do servidor, possibilitando a definição da lotação previamente a data da posse.

O Quadro 5 apresenta uma sugestão de comunicação a ser enviada para as chefias imediatas que irão receber um novo servidor no seu setor.

Quadro 5 – Sugestão de comunicação à chefia imediata.

(continua)

Sensibilização da Chefia Imediata
<p>Sugestão de comunicação a ser enviada para as chefias imediatas:</p>
<p>Prezado gestor(a),</p> <p>Estamos entrando em contato para comunicá-lo que no dia __/__/__, entrará em exercício na sua unidade o(a) servidor(a) _____, ocupante do cargo _____. A posse foi agendada para o dia __/__/__, às ____ horas, no Gabinete da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas. Caso tenha disponibilidade de comparecer nesta data, sua presença será muito bem-vinda, contribuindo para uma recepção mais acolhedora do(a) servidor(a) ingressante, podendo indicar, também, outro(s) servidor(es) de sua unidade para comparecer.</p> <p>Gostaríamos de repassar algumas recomendações que podem ser adotadas em seu setor, de modo a auxiliar no processo de socialização do(a) novo(a) servidor(a):</p>

Quadro 5 – Sugestão de comunicação à chefia imediata.

(conclusão)

Sensibilização da Chefia Imediata

Antes do ingresso:

- Comunique aos demais colegas do setor que um novo servidor irá entrar em exercício na unidade.
- Assegure-se de que existe estrutura física adequada para que o novo servidor possa realizar as tarefas que lhe serão requeridas e, caso não existam, verifique quais ações estão sendo tomadas de forma a solucionar este problema.

Após o ingresso:

- Apresente o novo servidor aos colegas de trabalho;
- Apresente o local de trabalho, informando sua finalidade, estrutura disponível e história do setor;
- Apresente os setores com os quais o novo servidor irá se relacionar;
- Deixe claro quais são as atribuições do novo servidor, do setor e dos colegas de trabalho.
- Defina, em conjunto com sua equipe, como será feita a transmissão das informações necessárias para o desempenho das atribuições do novo servidor.
- Defina, juntamente com o servidor ingressante, quais capacitações ele deverá realizar, visando seu aperfeiçoamento profissional e pessoal, de modo a completar a Trilha de Capacitação Inicial;
- Procure realizar ações de integração da equipe de trabalho.
- Estimule a criação de manuais com os procedimentos mais importantes do setor, de modo a padronizar procedimentos e auxiliar no aprendizado do novo servidor;

Acreditamos que estas sugestões poderão contribuir no processo de integração do servidor ingressante, trazendo benefícios para sua unidade de trabalho.

Para conhecer mais sobre o **Programa de Integração dos Novos Servidores da UFSM**, acesse: <http://progep.ufsm.br/integracao>.

Ficamos à disposição para demais esclarecimentos pelo e-mail cimde@ufsm.br ou Ramal 8440.

Atenciosamente,

Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento

IV. Acompanhamento do Estágio Probatório

Visando a prevenção de possíveis problemas decorrentes do Estágio Probatório e objetivando tornar o processo mais benéfico, tanto para o servidor envolvido, quanto para a chefia imediata e para a Comissão de Avaliação de Desempenho, serão realizadas as seguintes ações voltadas ao acompanhamento do Estágio Probatório:

1) Reunião de Acompanhamento do Estágio Probatório: será agendada com cada servidor em estágio probatório uma reunião individual de acompanhamento do Estágio Probatório, realizada com uma equipe multidisciplinar (psicologia/pedagogia/administração), com periodicidade semestral, de modo a identificar como está ocorrendo a adaptação do servidor ao setor de trabalho e o processo de estágio probatório. As reuniões deverão ser realizadas no *campus* de lotação do servidor em estágio probatório, sendo que, para os servidores lotados nos *campi* fora de sede, deverá ser priorizado o agendamento em um mesmo dia, de forma a melhor aproveitar o deslocamento da equipe multidisciplinar. Esta ação será coordenada pelo Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional.

2) Capacitações voltadas às chefias e comissões de avaliação de desempenho: serão realizadas capacitações periódicas com chefias e comissões de avaliação de desempenho, de modo a orientar sobre os aspectos a serem considerados no estágio probatório, fornecendo informações sobre o processo, sobre como fornecer um *feedback* eficaz, etc. As capacitações ocorrerão de forma presencial em todos os *campi* da instituição, podendo ocorrer de forma isolada e/ou dentro do Lidere – Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM. Esta ação será coordenada pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento, juntamente com o Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional.

V. Portal de Manuais

Visando à padronização dos processos internos e de modo a contribuir para a gestão do conhecimento na UFSM, será criado o Portal de Manuais. O Portal irá contribuir para o aprendizado dos novos servidores, por meio da socialização dos conhecimentos relativos aos processos executados na Instituição. Além disso, o Portal de Manuais permitirá que os servidores, novos e antigos, atuem de forma alinhada, de acordo com os procedimentos pré-definidos, conferindo confiabilidade às operações internas e transparência ao modo de funcionamento da UFSM.

Esta ação será coordenada pelo Núcleo de Educação e Desenvolvimento, que repassará orientações, de modo a padronizar os manuais a serem desenvolvidos pelos setores responsáveis. Sugere-se, como prioridade, a criação de manuais de utilização do SIE – Sistema de Informações para o Ensino, os quais deverão ser desenvolvidos pelo Centro de Processamento de Dados - CPD.

5. Recursos Financeiros

A seguir, apresenta-se a estimativa de recursos necessários para a execução deste projeto. Cabe destacar que foram considerados como custos deste projeto apenas aqueles envolvidos no desenvolvimento das capacitações obrigatórias da *Área I - Formação Básica*, pois as demais capacitações previstas nas Áreas II e III estão contempladas no Plano Anual de Capacitação, podendo variar ao longo dos anos. As demais ações previstas neste projeto não possuem custos para sua execução.

Quadro 6 – Recursos Financeiros estimados

Atividade	Carga Horária	Vagas	Edições por ano	Custo		
				GECC por edição ²	Diárias por edição	Total anual
Encontro de recepção de novos servidores	4	50	4	R\$ 160,00	R\$ 885,00 ³	R\$ 4.180,00
Conhecendo a UFSM ¹	30	50	4	R\$2.400,00	0	R\$ 9.600,00
Ética no Serviço Público ¹	20	100	2	R\$1.600,00	0	R\$ 3.200,00
Conhecendo a Carreira Docente – Magistério Superior ¹	20	30	4	R\$1.600,00	0	R\$ 6.400,00
Conhecendo a Carreira Docente – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ¹	20	30	1	R\$1.600,00	0	R\$ 1.600,00
Conhecendo a Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação ¹	20	30	4	R\$1.600,00	0	R\$ 6.400,00
Total						R\$ 31.380,00

¹ Capacitação na modalidade a distância

² Gratificação por encargo de Curso e Concurso (GECC), considerando R\$ 80,00 por hora/aula (instrutoria)

³ Valor estimado considerando uma média de 10 participantes dos *campi* fora de sede por edição

Destaca-se que os custos foram estimados considerando que todas as turmas a distância¹ terão instrutores; entretanto, os custos podem ser reduzidos, caso se opte pela realização das capacitações no formato autoinstrucional.

5. Avaliação

5.1 Avaliação das Ações de Capacitação

Os resultados das ações de capacitação deverão ser mensurados permanentemente por meio das seguintes avaliações:

- **Avaliação de Reação** - Os participantes, ao término de cada capacitação, deverão realizar a Avaliação de Reação, por meio de instrumento proposto pela Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento da PROGEP, que tem como objetivo avaliar a qualidade dos cursos ofertados, mensurando a satisfação dos participantes em relação aos aspectos: conteúdo; instrutores; aplicabilidade; resultados; organização e estrutura. Os resultados serão analisados pela equipe do Núcleo de Educação e Desenvolvimento, possibilitando a adequação e o aperfeiçoamento contínuo das capacitações promovidas.

- **Avaliação de Impacto** – A avaliação de impacto deverá ser realizada com os servidores, após a conclusão da Trilha de Capacitação Básica, visando identificar os efeitos produzidos pelas capacitações no desempenho dos treinados, indicando se houve transferência de aprendizado para o trabalho efetivamente realizado.

5.2 Avaliação do Programa de Integração para os Novos Servidores da UFSM

Para mensurar os resultados da implantação deste programa, após 3 anos de sua implantação deverá ser realizada uma nova pesquisa, a fim de identificar se a percepção dos servidores ingressantes na Instituição, com relação ao processo de socialização organizacional, apresentou melhorias, comparando-se os servidores que participaram do Programa e os que não participaram.