

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

**O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DOS
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA -
UNIPAMPA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rita de Cassia Durgante Berni

Santa Maria, RS, Brasil

2014

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DOS SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA

Rita de Cassia Durgante Berni

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Vânia de Fátima Barros Estivaleta

Santa Maria, RS, Brasil

2014

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DOS SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA**

elaborada por
Rita de Cassia Durgante Berni

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr^a.
(Presidente/Orientadora)

Clandia Maffini Gomes, Dr^a. (UFSM)

Mauricio Aires Vieira, Dr. (UNIPAMPA)

Santa Maria, 31 de julho de 2014.

“[...] só de fato por milagre é que os modernos métodos de ensino ainda não liquidaram inteiramente a sagrada curiosidade da pesquisa; pois essa delicada plantinha, além de certa estimulação, necessita, sobretudo, de liberdade; sem esta, estiola-se e morre fatalmente.”
Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de pesquisa representa um sonho antigo, um projeto pessoal e para a carreira que escolhi seguir no serviço público. A partir do momento em que decidi transformar o sonho em realidade pessoas e instituições tiveram papéis importantes, para as quais dedico o reconhecimento e gratidão.

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, a quem recorri nos momentos de angústia e incertezas.

À minha querida mãezinha, que neste momento me acompanha do mundo espiritual, e que, se estivesse aqui estaria profundamente orgulhosa. Recordo de sua imensa alegria por ocasião da seleção do mestrado e do quanto ela queria presenciar este momento. Dedico a ti, minha mãe querida, a conclusão deste trabalho. Como ela dizia: “conhecimento é a única coisa que ninguém vai tirar de ti. Estuda sempre.”

Às minhas filhas, Shaienne e Monique, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência. O apoio de vocês foi fundamental para chegar até aqui. Vocês são a razão das minhas conquistas.

Aos meus dois anjinhos que me inspiraram e motivaram a seguir sempre em frente, minha netinha Cecília que está junto de minha mãe assistindo alegre a este momento e ao meu netinho João Felipe, que veio ao mundo na fase de conclusão deste projeto.

Ao meu irmão Antônio Augusto, por suas importantes observações e ajuda na correção do trabalho.

Ao Carlos, agradeço pelo companheirismo, apoio e auxílio incondicional, não medindo tempo nem esforços para me ajudar nos momentos difíceis. Agradeço a atenção, cuidado nos momentos de incertezas e angústias, e, principalmente, por me fazer acreditar no meu potencial.

Ao meu colega e amigo de coração, Evaldo, pelo auxílio na organização da coleta de dados e pelo apoio e compreensão das minhas ausências no dia-a-dia do nosso trabalho.

Aos colegas da UNIPAMPA que gentilmente responderam ao questionário e a entrevista possibilitando que esta pesquisa se concretizasse.

Agradeço em especial à minha orientadora, Professora Vania Estivaleta, pelo

apoio, confiança e por tudo que me ensinou.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA), pelas valiosas contribuições durante o período do curso de mestrado.

Aos professores que participaram da banca de defesa, Professora Clandia Maffini Gomes e Maurício Aires Vieira, pelas sugestões oferecidas à pesquisa.

Agradeço também aos secretários do PPGA, pelo atendimento sempre cordial e esclarecimento de dúvidas.

A todos que de uma forma ou outra possibilitaram a conclusão deste trabalho, minha sincera gratidão.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DOS SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA

AUTORA: Rita de Cassia Durgante Berni

ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 31 de julho de 2014.

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar a percepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA em relação ao processo de socialização do qual participaram por ocasião do ingresso na instituição. Para atingir sua finalidade, esse estudo contou com seis objetivos específicos: identificar os processos e os instrumentos utilizados na UNIPAMPA para a socialização dos servidores; caracterizar o perfil dos servidores; identificar a percepção dos servidores referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA; verificar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização aplicado aos servidores; identificar as ações de socialização realizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior – IFES e, por fim, propor subsídios para melhoria do processo de socialização dos servidores da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, com vistas a um melhor aproveitamento das competências destes no desempenho de suas atividades profissionais. A pesquisa buscou contribuir para o enriquecimento de estudos relacionados aos processos da área de Gestão de Pessoas na esfera pública, visando propiciar às pessoas o desenvolvimento de seu potencial intelectual, social e de trabalho. O estudo, a partir dos objetivos propostos, foi classificado como de natureza descritiva. Quanto ao método de pesquisa adotado este foi classificado como estudo de caso, tendo como objeto de análise a Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Esse método de pesquisa foi escolhido por estar alinhado com os objetivos propostos e com a questão de pesquisa que norteou o estudo. Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado tanto o método qualitativo, quanto o método quantitativo. Na etapa quantitativa foi utilizado como instrumento de coleta de dados o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) proposto por Borges *et al.* (2010). Após, foi realizada uma etapa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização aplicado aos servidores que ingressam na instituição.

Palavras-chave: Socialização. Competências. Inovação.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

THE SOCIALIZATION PROCESS SERVERS IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF THE UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA

AUTHOR: RITA DE CASSIA DURGANTE BERNI
ADVISER: VANIA OF FATIMA BARROS ESTIVALETE
Date and Local of Defense: Santa Maria, July 31, 2014.

This study was developed with the objective to identify the perception of the Universidade Federal do Pampa servers - UNIPAMPA in relation to the socialization process which participated during the admission into the institution.

To achieve its purpose, this study had six specific objectives: to identify the processes and tools used in UNIPAMPA to the socialization of servers; characterize the profile of servers; identify the perception of the servers related to the organizational socialization process developed by UNIPAMPA; verify the perception of managers in the area of personnel management relating to the socialization process applied to servers; identify the actions of socialization provided by other Federal Institutions of Higher Education - IFES and finally propose subsidies to improve the socialization of the Universidade Federal do Pampa process servers - UNIPAMPA, in order to make better use of these skills in the performance of their professional activities. The research sought to contribute to the enrichment of processes related to the area of People Management in the public sphere studies, in order to provide people develop their intellectual, social and working potential. The study, from the proposed objectives, it was classified as descriptive in nature. Regarding this research method adopted was classified as a case study, with the object of analysis the Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA. This research method was chosen to be aligned with the proposed objectives and the research question that guided the study. How to approach the problem, we used both the qualitative method as the quantitative method. In the quantitative stage was used as a tool for data collection Organizational Socialization Inventory (ISO) proposed by Borges and others (2010). After a qualitative step, through semi-structured interviews with two managers in the area of personnel management relating to the socialization process applied to the servers who enter the institution was performed.

Keywords: Socialization. Skills. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	38
Figura 2 – Região de abrangência da UNIPAMPA.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos enfoques da Socialização Organizacional.....	33
Quadro 2 – Fatores componentes do Inventário de Socialização organizacional.....	35
Quadro 3 – Questões para identificação do perfil dos respondentes.....	43
Quadro 4 – Composição dos fatores e suas variáveis.....	62
Quadro 5 – Síntese dos principais aspectos apontados pelos gestores nas entrevistas.....	82
Quadro 6 - Sugestões apresentadas pelos gestores para melhoria do processo de socialização organizacional.....	83
Quadro 7 – Ações de socialização realizadas por outras IFES.....	85
Quadro 8– Proposição de melhoria para o processo de socialização dos servidores da UNIPAMPA.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do pesquisados (idade).....	54
Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (sexo, estado civil, ano de ingresso na instituição, cargo, nível de escolaridade)	54
Tabela 3 – Perfil dos pesquisados (nível do cargo, jornada de trabalho, unidade de lotação, atividade profissional anterior, ocupa cargo de gestão, estágio probatório..	56
Tabela 4 – Perfil dos pesquisados (tempo de experiência anterior).....	57
Tabela 5 – Teste KMO e Esfericidade de Barlett para socialização organizacional..	59
Tabela 6 – Avaliação das comunalidades.....	59
Tabela 7 – Autovalores e percentual de variância explicada do SO.....	61
Tabela 8 – Confiabilidade dos fatores do ISO	62
Tabela 9 – Análise fatorial do ISO	65
Tabela 10 – Média e desvio padrão do ISO	69
Tabela 11 – Teste T de diferenças médias para os fatores do ISO (gênero).....	71
Tabela 12 – Teste T de diferenças médias para os fatores do ISO (ocupa cargo de gestão).....	72
Tabela 13 – Teste de diferenças médias para os fatores do ISO (encontra-se em estágio probatório).....	73
Tabela 14 – Testes ANOVA de diferenças médias para os fatores do ISO (escolaridade e estado civil).....	74
Tabela 15 – Testes ANOVA de diferenças médias para os fatores do ISO (unidade de lotação e jornada de trabalho).....	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa e Contribuições	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Gestão Pública no Brasil – Breve Panorama	18
2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública	21
2.3 Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES	24
2.4 Socialização Organizacional	25
2.5 Enfoques da Socialização Organizacional	Erro! Indicador não definido.
3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS	36
3.1 Tipo de Pesquisa e Método Adotado	36
3.2 Desenho da Pesquisa	37
3.3 O Caso	39
3.4 População e amostra	41
3.5 Técnica de Coleta de Dados	42
3.5.1 Etapa Quantitativa	44
3.5.2 Etapa Qualitativa	45
3.6 Técnica de análise dos dados	46
3.6.1 Etapa Quantitativa	46
3.6.2 Etapa Qualitativa	47
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
4.1 Identificação dos processos e instrumentos utilizados pela UNIPAMPA para socialização	50
4.2 Caracterização do perfil dos pesquisados	55
4.3 Percepção dos servidores referente ao processo de socialização organizacional	59
4.4 Percepção dos gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA	77
4.5 Identificação das ações de socialização realizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior	86
4.6 Proposição de melhorias para o processo de socialização dos servidores da UNIPAMPA	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS	108

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, iniciou-se um movimento global para discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento do setor público, transformando as organizações em instituições que de fato atendessem às necessidades da sociedade. Na base dessas mudanças, encontra-se o modelo gerencialista exercendo expressiva influência nas concepções e práticas organizacionais referentes ao setor público (MENDES; TEIXEIRA, 2000).

O processo de redemocratização ocorrido no país ainda é recente e aconteceu a partir da metade dos anos 80 tendo como consequência aumento nas demandas sociais e a necessidade do Estado em supri-las. A partir deste processo de redemocratização, passou a se buscar um novo modelo de gestão mais eficiente e que proporcionasse uma participação maior da sociedade superando o modelo burocrático existente anteriormente, o qual se mostrava insuficiente para atender a nova realidade. (MARTINS, 2012; MARINI, 2004; MENDES; TEIXEIRA, 2000; BRESSER-PEREIRA, 2001).

Dentro deste contexto de redemocratização do país e da busca por um novo modelo de gestão desenvolver a área de gestão de pessoas apresentou-se como ponto estratégico para as organizações públicas, com vistas a propiciar um ambiente de trabalho eficiente e eficaz.

Neste sentido, uma ideia que vem ganhando espaço nas organizações modernas é a socialização organizacional. O processo de socialização organizacional surge como instrumento de gestão que possibilita incluir a cultura da organização no fazer diário dos novos profissionais, permitindo, desta forma, que o indivíduo aprenda valores, competências, normas, comportamentos esperados e conhecimento social para participar como membro da organização a qual pertence (VAN MANNEN; SCHEIN, 1991).

Conforme Peretti (1994) a integração de pessoal não consiste somente em receber os novos contratados (novatos), mas principalmente, em garantir a qualidade do acolhimento e dos processos de integração propriamente dita.

Para Ferreira *et al.* (2007) o estudo da socialização dos servidores em uma organização é muito relevante, pois poderá propiciar, por meio da estruturação de

planos de ação, uma maior integração do indivíduo à instituição, favorecendo o melhor desenvolvimento de suas atividades e harmonização de seus valores individuais com os da organização.

Ainda, conforme os autores, a socialização evita que os novos ingressantes no serviço público fiquem à mercê de possíveis vícios burocráticos que porventura ainda existam em seu ambiente de trabalho, propiciando aos grupos de trabalho maior consistência, coesão e sinergia no desenvolvimento das atividades.

Considerando a relevância do processo de socialização organizacional para o enriquecimento dos estudos em gestão de pessoas, percebe-se importante progredir as pesquisas neste tema sob uma perspectiva de aplicação em uma instituição de ensino do setor público. Nesse sentido, o presente estudo procurou identificar a percepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA em relação ao processo de socialização do qual participaram.

Para a consecução deste objetivo, o trabalho foi realizado com a participação dos servidores da UNIPAMPA através da aplicação de um Inventário de Socialização Organizacional (ISO) proposto por Borges *et al.* (2010) e também por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização aplicado aos servidores que ingressam na instituição, caracterizando a abordagem quantitativa e qualitativa do estudo.

1.1 Problema de Pesquisa

Segundo Van Maanen (1996), o processo de socialização dos novos funcionários é um assunto de grande importância a ser estudado, uma vez que é necessária a integração do indivíduo com o ambiente do trabalho, para que este possa contribuir com suas habilidades e competências para seu sucesso profissional e para o sucesso da organização.

A UNIPAMPA faz parte do programa de expansão das universidades federais e encontra-se em fase de implantação e consolidação de suas estruturas físicas, de seu corpo de servidores e das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Diante desta característica de ser uma universidade jovem e que está em fase de construção de sua vida institucional, em que os servidores docentes e técnico-

administrativos em educação são recém-contratados, torna-se imprescindível desenvolver um sistema eficaz de socialização. Esse processo irá permitir que o ingressante perceba-se, de fato, como membro da instituição, aumentando a sua sensação de segurança e satisfação com o trabalho que irá desenvolver (PI, 2009).

Conforme Gontijo (2005), o processo de socialização cria uma maior uniformidade comportamental entre seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento, a colaboração e a redução do potencial de conflito. Trata-se de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional.

Diante do exposto percebe-se como relevante desenvolver a pesquisa sobre socialização organizacional em uma universidade jovem e em fase de elaboração de seu sistema de integração, pois possibilitará, desta forma, a criação de um ambiente estruturado, com vistas ao aproveitamento, orientação, e acima de tudo, desenvolvimento das pessoas.

Assim, em função do exposto, foi formulado o problema de pesquisa, objeto deste estudo, que consiste em verificar:

“De que modo os servidores percebem o processo de socialização do qual participaram no momento em que ingressaram na instituição?”

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA em relação ao processo de socialização do qual participaram no momento em que ingressaram na instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os processos e os instrumentos utilizados na UNIPAMPA para a socialização dos servidores;
2. Caracterizar o perfil dos servidores pesquisados;
3. Identificar a percepção dos servidores pesquisados referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA;
4. Verificar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização aplicado aos servidores;
5. Identificar as ações de socialização realizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior – IFES;
6. Propor subsídios para melhoria do processo de socialização dos servidores da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, com vistas a um melhor aproveitamento das competências destes no desempenho de suas atividades profissionais.

1.3 Justificativa e Contribuições

Com o mundo do trabalho em constante transformação, investir no potencial do novo servidor torna-se uma questão imprescindível para uma gestão eficiente e eficaz. Surge então a necessidade de adotar, logo nos primeiros contatos do novo servidor com a instituição, medidas que possibilitem a integração deste com seu novo trabalho e com a instituição da qual passa a fazer parte.

Conforme Gontijo (2005) é esta característica da integração que dá importância às expectativas das organizações e dos membros; que fortifica os laços entre os indivíduos e a organização e que explica o interesse científico e prático por esse tema.

Visando tornar este processo de integração dos indivíduos mais eficaz e considerando que a UNIPAMPA é uma instituição nova e que está estruturando seu quadro de pessoal, surgiu a ideia para este estudo: identificar a percepção dos servidores referente ao processo de socialização desenvolvido na instituição.

Outro aspecto a ser mencionado refere-se ao fato da UNIPAMPA possuir estrutura multicampi, com unidades em várias cidades do interior do Rio Grande do Sul, tornando relevantes os investimentos no processo de socialização dos servidores no sentido de prepará-los e retê-los na instituição.

Pelos motivos expostos justificou-se a realização deste estudo, pois investir na integração do servidor possibilitará que o mesmo internalize valores, normas e práticas, implicando na sua interação com a instituição.

A pesquisa pretende contribuir para o enriquecimento de estudos relacionados aos processos da área de Gestão de Pessoas na esfera pública, visando propiciar às pessoas o desenvolvimento de seu potencial intelectual, social e de trabalho. Ainda, o processo de socialização poderá contribuir para redução da rotatividade do corpo técnico-administrativo da instituição, propiciando o aperfeiçoamento do trabalho e a qualidade de vida do servidor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo expõe a fundamentação teórica sobre o tema em estudo, sendo dividido em cinco tópicos principais: inicialmente apresenta um breve panorama sobre a Gestão Pública no Brasil; a seguir são expostas algumas considerações sobre Gestão de Pessoas na Administração Pública; após é dada ênfase a área de Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES; na sequência são abordados os principais conceitos sobre socialização organizacional; por fim são apresentados os principais autores e dimensões da socialização organizacional.

2.1 Gestão Pública no Brasil – Breve Panorama

A administração estuda formas de organizar as coisas, o comportamento organizacional, o gerenciamento das organizações e a tomada de decisão sobre recursos com base nas informações disponibilizadas pelos profissionais que atuam na área. Trata-se de uma ciência social que estuda e organiza as técnicas para administrar (MARTINS, 2012).

Meirelles (2006) conceitua a Administração Pública como um conjunto de órgãos e funções necessários à prestação dos serviços públicos para atender às necessidades coletivas. No Brasil a administração pública passou por várias fases desde os tempos mais remotos. Através de uma perspectiva histórica, pode-se observar que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A evolução destes modelos foi gradual e não excludente, percebendo-se ainda hoje as três influências na Administração Pública (TORRES, 2004).

A história da Administração Pública no Brasil tem suas origens históricas que remontam ao período da transferência da família real de Portugal para o Brasil. Neste contexto marcado pelo patrimonialismo – caracterizado pela dificuldade de distinção entre os interesses públicos e privados; tiveram início as primeiras formas de organização governamental no país (MARINI, 2004).

Segundo Martins (1997, p.174), na administração patrimonialista “prevalencia o paternalismo e o nepotismo que empregava os inúteis letrados, na prática do bacharelismo cujos critérios de seleção e provimento oscilavam entre o *status*, o parentesco e o favoritismo.” Os cargos públicos eram distribuídos por critérios como a troca de favores, vínculos afetivos e familiares. Esse sistema de administração pública predominou no país por um grande período.

A administração burocrática teve início no Brasil a partir da segunda metade da década de 30 para tentar combater os problemas da dominação patrimonialista. O nacionalismo e o desenvolvimento focalizado na industrialização eram traços marcantes do Estado neste período (MARINI, 2004).

Segundo Ferreira (1996, p.08)

o modelo de administração pública burocrática surge com a preocupação de combater os excessos do modelo patrimonialista, caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado: o Estado, nessa visão, era quase que uma extensão da família real e tinha como atribuição fundamental administrar os bens da realeza.

Bresser-Pereira (1996) coloca que a administração burocrática começou a demonstrar sinais de insuficiência após a II Guerra Mundial, período em que houve a reafirmação de valores burocráticos, mas que foi seguido da influência da administração de empresas na administração pública e das ideias de descentralização que ganhavam espaço em todos os governos.

A publicação do Decreto-Lei n. 200 em 1967 deu início a uma mudança para tentar superar a rigidez burocrática que se fazia presente na administração pública brasileira, sendo considerado, por alguns autores, um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. O Decreto pretendia modernizar a administração pública através do uso de ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada, além de “padronizar procedimentos nas áreas de pessoal, compras governamentais e execução orçamentária” (TORRES, 2004, p. 153).

Conforme Bresser-Pereira (1996, p.05) havia a necessidade de transformação do modelo da administração brasileira em vigor:

no momento, entretanto, que o Estado se transformou no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais - a educação, a saúde, a cultura, a previdência e a assistência social, a pesquisa científica - e de papéis econômicos - regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais,

estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura, nesse momento, o problema da eficiência tornou-se essencial [...]. A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

Desta forma, a partir da década de 1980 inicia-se uma abertura do país às práticas neoliberais e a administração gerencial surge como uma solução para os problemas gerados pelo modelo burocrático. A tendência deste período era efetivar a eficácia e a eficiência nas atuações do Estado, com a implementação de programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços, que ganharam a denominação de gerencialismo na administração pública (FERREIRA, 1996).

A Administração Gerencial surgiu como alternativa para enfrentar problemas causados pelo excesso de controle e inflexibilidade apresentados pela burocracia. Neste modelo, de acordo com Melo e Sperling (2002), a prioridade é dada à eficiência e à qualidade na prestação dos serviços públicos. A preocupação é com o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados e orientada para os cidadãos.

A partir de 1995, com o início do governo Fernando Henrique Cardoso, a estratégia de reforma da administração pública sofreu alterações, visando elevar a capacidade operacional e gerencial do setor.

Conforme Torres (2004, p. 171),

diante dessa total incapacidade burocrática e desagregação institucional, um único consenso havia em 1995: alguma coisa precisava ser feita para dotar a administração pública brasileira de instrumentos eficientes que assegurassem algum êxito nas imensas tarefas e desafios colocados pelo processo de globalização e pela redefinição da maneira de atuação do Estado.

Marini (1996) aponta princípios norteadores do modelo gerencial, dentre os quais a valorização do servidor representa o elo do processo de transformação da administração pública. Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Nesse sentido, valorizar o servidor implica estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito

público de sua missão e o seu comportamento ético visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

Corroborando a ideia de transformação e reforma na Administração Pública, Guimarães (2000, p. 127) afirma: “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Ainda, afirma o autor, essa transformação somente será possível quando ocorrer uma ruptura dos modelos tradicionais da administração pública e, a partir desta cisão, introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Estas mudanças irão direcionar o foco da administração pública para a inovação na política de gestão de pessoas, possibilitando a abordagem de aspectos estruturais, normativos e profissionalização dos trabalhadores, pois somente através do desenvolvimento das pessoas é possível transformar as organizações (SOUZA, 2009).

Todas estas questões acarretam uma série de reflexões e exigências referentes principalmente à qualificação profissional, valorização intelectual e também no tocante a implantação de uma política de gestão de pessoas que realmente atenda as necessidades das instituições e de seus servidores.

2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A administração é uma ciência contemporânea, datada do início do século anterior quando Frederick W. Taylor sugeriu um modelo de gestão abalizado no controle da produtividade por meio dos processos produtivos. Com pesquisas realizadas pelos estudiosos que o advieram, a administração foi acrescentando mais conhecimento que asseveravam sua complexidade. Desta forma, surgiram várias áreas de estudos dentro da área de pesquisa da administração, como por exemplo: finanças, recursos humanos, marketing, produção, tecnologia da informação, entre outros (FERREIRA *et al.*, 2007).

As pesquisas na área de gestão de pessoas remontam a década de vinte do século anterior. Foi a partir das pesquisas de Hawthorne desenvolvidas por Elton Mayo (1959) que se determinou o que hoje se chama de escola das relações

humanas. Após esse período muitos estudiosos se dedicaram a estudar as relações entre as pessoas no trabalho e destas com o seu próprio labor.

Freitas (1991, p. 162) menciona que:

O trabalho é importante fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material; ela dá uma satisfação ao ideal de ego, que exige uma associação positiva, preenchendo a necessidade de fazer algo bem-feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo.

A gestão de pessoas no setor público possui algumas características que são provenientes da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma instituição pública possui muitas diferenças de uma instituição privada. Dentre as diferenças entre esses dois tipos de instituição se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas (FERREIRA *et al.*, 2007).

A corroboração desse fato se pode observar nas palavras de Farias e Gaetani (2002, p. 7), apud Ferreira *et al.* (2007) quando menciona a política de recursos humanos do governo federal: “O grande desafio é formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal”.

A administração pública, a partir dos anos 90, fica atenta a estes desafios reconhecendo as dificuldades na área de recursos humanos. Com base nisto a administração começa a desenvolver políticas que se alinhem à nova realidade para dar conta tanto da complexidade da globalização, quanto para garantir a coesão social.

No Brasil muitos são os fatores que dificultam as reformas administrativas necessárias ao enxugamento e oxigenação do Estado. Tendo por base o exposto por Farah (2000), apud Barachini (2002), a autora lista as principais dificuldades: centralização decisória; fragmentação institucional; clientelismo; atuação setorial; setor público que ainda se confunde com o setor privado; padrão verticalizado de tomada de decisões; exclusão da sociedade civil (e, por conseguinte, das organizações que a representam) do processo decisório; políticas públicas que não

atingem diretamente ao cidadão e ausência quase completa de avaliação e controle institucional. As reformas do Estado surgem como um novo paradigma a ser estabelecido a partir deste momento. Preocupações com eficiência, eficácia e efetividade da ação estatal coadunam-se com orientações pró-políticas democráticas de acesso aos mecanismos decisórios.

A gestão de pessoas, seja ela na instituição pública ou privada, deve atender a uma representação dos colaboradores, possibilitando que os mesmos participem efetivamente do planejamento estratégico das organizações.

Para Freitas (1991, p.109)

a excelência, a potência, a perfeição, a juventude, o dinamismo, tudo isso está implícito na promessa que a organização faz ao indivíduo. Ela vai propiciar-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar a que ele se orgulhe de “pertencer”, a conquista dos símbolos de status, um projeto que dê sentido à sua vida de mortal, a emoção de ser parte de um clube de raros. Certamente sua aceitação nesse clube deverá ser merecida, e para isso, a organização – especialmente através de seu departamento de recursos humanos, verdadeiro guardião da cultura organizacional – irá propor-lhe diferentes rituais de passagem, de integração, de renovação etc.

Segundo Gubman (1999, p.14), “como a fonte última de toda a informação, dos serviços e do conhecimento agregado são as pessoas, a única forma de sermos bem-sucedidos é gerir as pessoas com eficiência. Isso é muito mais difícil do que administrar os demais ativos e finanças”.

Ainda, conforme o autor, os funcionários desejam saber o que precisam fazer para atingir a excelência e, quando conhecem as regras do jogo, conseguem. Entretanto, como alerta o autor, “o problema em muitas empresas é que as pessoas não sentem que têm expectativas claras do que fazer e de como se enquadram na empresa”.

Conforme Pacheco (2002, p. 95), “as coordenações de RH precisam rever sua postura tradicional, que tendeu a considerar como seu objetivo principal ‘assegurar o bem-estar dos servidores’”. Para o autor a gestão de pessoas não se limita apenas à aplicação de dispositivos legais ou cumprimento de normas internas. Ela deve contribuir para que a organização atinja seus objetivos por meio da participação das pessoas que fazem parte da organização.

Considerando a importância das pessoas para as organizações o presente estudo dará ênfase ao processo de socialização organizacional, em especial no

ambiente universitário, onde refletir sobre uma política de gestão de pessoas para o ambiente acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade.

2.3 Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES

A gestão de pessoas em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES possui peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações públicas. Estas peculiaridades podem, muitas vezes, tornar complexa a implantação de uma política de gestão de pessoas que de fato atenda as necessidades das instituições e de seus servidores docentes e técnico-administrativos (SOUZA, 2009).

No caso das IFES, a admissão acontece por meio de concurso público, sendo que, muitas vezes, os indivíduos são advindos das mais diversas regiões do estado e até do país, assumindo cargos em localidades diversas de sua origem. Nestas condições, surgem diferenças culturais, distanciamento de familiares entre outros problemas que podem dificultar o processo de integração dos servidores às universidades, exigindo uma ação planejada para que esta integração ocorra de fato (SOUZA, 2009).

Conforme Campos e Verni (2006), é importante que os gestores universitários consigam aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as diversidades das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior.

Para Gil (2001), a valorização das pessoas na gestão das organizações, ao longo das últimas décadas, fez com que a antiga administração de recursos humanos cedesse lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas. Conforme o autor essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de parceiros e Gestão do Capital Humano.

Nas IFES, as questões de maior dificuldade ainda são aquelas diretamente ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas (SOUZA, 2009).

Para este autor, a gestão das universidades deverá orientar-se pelas seguintes dimensões: Dimensão Administrativa, Dimensão Acadêmica, Dimensão Humana, e Dimensão política e social. Conforme o autor para que haja uma política consistente de gestão de pessoas esta deve estar pautada na dimensão humana, valorizando servidores docentes e técnico-administrativos os incentivando à criatividade e à inovação.

Considerando as especificidades da gestão pública e particularmente das IFES, percebe-se a importância destas instituições desenvolverem políticas de gestão de pessoas, com vistas às necessidades dos servidores docentes e técnico-administrativos. Para tanto, efetivar práticas de gestão de ingresso, acompanhamento, valorização e orientação dos servidores é fator principal para o aprimoramento do trabalho nas instituições de ensino superior (SOUZA, 2009).

O próximo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre Socialização Organizacional, bem como a evolução dos enfoques abordados sobre a temática em questão.

2.4 Socialização Organizacional

A partir das transformações constantes no mundo torna-se imperioso que a gestão de pessoas apresente modelos e diferentes formas de atuação para aprimorar e melhor compreender as relações entre o trabalho e o indivíduo. Uma das formas para promover a ambientação de novos ingressantes em uma organização é o processo de socialização organizacional ou integração de pessoal. Com a socialização é possível desenvolver as pessoas que ingressam na organização, possibilitando o comprometimento destas, reduzindo a ansiedade gerada por esta nova fase de sua vida e também contribuindo para a disseminação dos valores culturais da organização (SCHEIN, 1988).

Para Van Maanen (1978) socialização organizacional é definida como a maneira pela qual membros de uma organização estruturam as experiências iniciais de aprendizado de um indivíduo que irá assumir uma nova posição organizacional, *status* ou papel dentro da organização.

Segundo Levy Junior (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o

ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável, hábitos estes que não são inatos. Para o autor (1973, p. 60), “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”.

Para Durkheim (1987), a socialização é um processo de fundamental importância, pois molda a vida do indivíduo, possibilitando a sua inserção na sociedade e criando sua consciência, ideias e valores.

De acordo com Menguc *et al.* (2007), a literatura que explica a socialização se divide em três linhas de pensamento. A primeira abordagem acredita que a organização tem o papel de iniciar, estruturar e implementar programas de treinamento e desenvolvimento para que o recém-chegado aprenda os conhecimentos e habilidades relacionados à tarefa que terá de desempenhar. A segunda abordagem acrescenta importância de relacionar o treinamento estruturado pela empresa à realidade do ambiente externo. Sendo assim, além dos conhecimentos relacionados ao trabalho, o indivíduo também aprenderia habilidades de adaptação, resolução de problemas e orientação para aprendizado contínuo. A terceira abordagem explica o processo cognitivo através do qual o recém-chegado compreende o treinamento recebido e responde ao ambiente em que se encontra.

Segundo os autores, as três abordagens enxergam que a organização tem um papel essencial na socialização do recém-chegado, uma vez que ela tem o controle sobre os programas de treinamento.

Entretanto, Menguc *et al.* (2007) acreditam que nenhuma das três linhas de pensamento levam em consideração a possibilidade de o recém-chegado assumir um papel mais ativo no processo de socialização. As três abordagens partem do pressuposto de que o recém-chegado assume um papel passivo e acabam negligenciando a importância do desenvolvimento próprio do novo empregado.

Porém, a socialização também é afetada pelas iniciativas do recém-chegado e não somente por aquelas iniciadas pela organização. Segundo Taris *et al.* (2006), os recém-chegados a uma organização reinterpretem o trabalho em si e o seu papel na empresa durante o processo de socialização. Nesse mesmo período, esses indivíduos também podem tentar moldar o ambiente de trabalho de modo a atender às suas expectativas iniciais.

Feldman (1981) aponta para um aumento da percepção de controle pessoal por parte do recém-chegado com o andar do processo de socialização. Quanto mais progresso tem a socialização mais o indivíduo considera sua responsabilidade para a realização de atividades como: aprender o trabalho, receber feedback da sua performance e adquirir informações sobre possíveis tarefas futuras.

Conforme Feldman (1981) os recém-chegados possuem expectativas no momento em que ingressam na organização, portanto não são indiferentes. A informação é de extrema importância, considerando que os ingressantes não possuem pleno conhecimento de suas atribuições no novo trabalho. Por fim e não menos importante, o autor cita a manutenção do processo de socialização. Esta deve permear toda a carreira do indivíduo, permitindo, desta forma, a sustentação da cultura organizacional e a total integração do indivíduo à instituição.

Conforme Robbins (2002) é importante que a organização esteja convicta a realizar a adaptação de seus novos membros, ou seja, a socialização dos mesmos. A fase mais difícil citada pelo autor neste processo é o momento em que o novo membro é apresentado à organização. Neste momento o novato deve assimilar os comportamentos que são essenciais para execução de seu trabalho e descartar àqueles que não correspondem à realidade organizacional.

Desta forma, Robbins (2002), baseado em Schein (1968), Van Maanen e Feldman (1981), afirma que:

A socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada encontro e metamorfose. O primeiro estágio se refere a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização. No segundo estágio, o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade, e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir. No terceiro estágio, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para seu trabalho, desempenha com sucesso seus papéis e faz os ajustes devidos para se adaptar aos valores e às normas de seu grupo. Esse processo de três estágios tem um impacto sobre a produtividade do funcionário, sem comprometimento com a organização e sua decisão final em permanecer no emprego.

Ainda, conforme o autor, o processo de socialização somente estará completo a partir do momento em que o novo funcionário sentir-se integrado ao seu trabalho. Esta integração engloba desde a introspecção por parte do novo funcionário das normas e valores da organização, até a aceitação por seus novos colegas, propiciando que ele sintasse-se seguro para realizar seu trabalho.

2.5 Enfoques da Socialização Organizacional

Borges e Albuquerque (2004), em revisão bibliográfica sobre socialização organizacional, observaram a evolução dos estudos em quatro enfoques:

- enfoque das táticas organizacionais, cuja atenção centra-se nas ações da organização (estratégias ou táticas) que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979) e cujas pesquisas se preocuparam em identificar as dimensões segundo as quais as táticas se diferenciam ou podem ser classificadas, bem como a que objetivos de gestão cada tipo de tática pode servir;

- enfoque desenvolvimentista (FELDMAN, 1976; 1980), que mudou o foco de atenção das ações organizacionais para os processos cognitivos que os sujeitos da socialização organizacional vivenciam, supondo uma sequência de fases universais de desenvolvimento do processo nas organizações;

- enfoque dos conteúdos e da informação, cujo foco de atenção são os processos cognitivos do indivíduo relacionados aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca (pró)ativa de informações, abandonando a suposição de estágios sequenciais (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992)

- enfoque das tendências integradoras (FELDMAN; TOMPSON, 1991; 1992 apud FELDMAN, 1997), em que se articula o enfoque nas táticas organizacionais à proatividade dos indivíduos. As tendências integradoras, como a designação sugere, partem do princípio de que os enfoques que as precedem complementam uns aos outros, analisando o processo a partir de ângulos distintos.

No enfoque das táticas organizacionais Van Maanen; Schein (1979) apresentam sete estratégias de socialização organizacional centradas nas ações da organização. São elas:

- **Formal ou informal:** Quanto mais o novo funcionário é separado e diferenciado do resto da organização para tornar explícito o seu papel de ingressante, mais a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. Já a socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial.

- **Individual ou coletiva:** Os novos membros podem ser socializados individualmente ou em grupo e processados por meio de um conjunto idêntico de

experiências. Este é o caso do serviço militar, sendo também o modelo mais difundido em organizações burocráticas.

- **Sequencial ou randômica:** na estratégia sequencial, os degraus pelos quais os ingressantes têm de passar são definidos e claros; na randômica, são incertos e desconhecidos pelo ingressante. No caso desta estratégia a conformidade do indivíduo tende a aumentar quanto mais sequencial for a tática de socialização da organização.

- **Fixa ou variável:** na estratégia fixa há um cronograma previamente estipulado para o cumprimento das etapas e aquisição dos conhecimentos. O ingressante tem a informação precisa do tempo necessário para concluir cada estágio no processo. Na estratégia variável não há uma agenda pré-definida, portanto, não oferece àqueles que estão sendo treinados notificação de avanço sobre seu período de transição.

- **Por competição ou por concurso:** a prática de separar conjuntos selecionados de novatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças presumidas como habilidade, ambição ou antecedentes representa a essência dos processos de socialização competitiva. Já os processos de socialização por concurso evitam a acentuada distinção entre superiores e subordinados pertencentes ao mesmo grupo de avaliação. Os canais de movimentação por meio dos diversos programas de socialização são mantidos abertos e dependem das habilidades observadas e dos interesses declarados de todos.

- **Em série ou isolada:** a socialização em série utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem. Nesta estratégia os ingressantes possuem modelos de ação, porque membros mais experientes passaram pelo mesmo processo. No modelo isolado ao ingressante não será apresentado nenhum exemplo a ser seguido. Sendo assim, o ingressante fica livre para atuar conforme julgar pertinente.

- **Por investidura ou despojamento:** a estratégia de socialização por investidura está relacionada ao grau de apoio que os membros experientes oferecem ao ingressante, incentivando nesses as suas qualidades e qualificações como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por despojamento, ao contrário, tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do ingressante e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.

Através de um enfoque desenvolvimentista com abordagem de conteúdos e informações, Chao et al. (1994), embasados no que foi descrito por Schein (1968), Feldman (1981) e Fischer (1986), presumem que a socialização vai além da aprendizagem de conteúdos, incluindo também nesta os processos de adaptação do indivíduo ao papel da organização.

Baseado nestes postulados os autores indicam seis dimensões que permeiam a socialização organizacional: proficiência de desempenho (das tarefas diretamente relacionadas ao seu trabalho), pessoas (bom relacionamento com os demais membros da organização), política (compreensão das relações políticas e estruturas de poder na instituição), valores e metas organizacionais (compreensão do que é importante para a organização), linguagem (conhecimento do vocabulário técnico e dos jargões institucionais e do grupo de trabalho) e história (da organização, incluídos costumes, tradições e rituais, e também a história de alguns membros especiais).

Segundo Chao et al. (1994) as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal em comparação àquelas menos socializadas.

Taormina (1997), apresenta quatro dimensões da socialização, cada uma abrangendo diferentes temáticas e operando de forma contínua, concomitante e sobreposta. A sobreposição de dimensões significa que determinado conhecimento pode estar presente em mais de uma dimensão e cada uma das dimensões inclui as perspectivas do conteúdo e do processo (de aprendizagem).

As dimensões da socialização propostas pela autora são as seguintes: formação (desenvolvimento de competências e habilidades requeridas para o desempenho de determinadas tarefas), compreensão (medida em que um funcionário compreende plenamente e aplica o conhecimento sobre seu trabalho, seu grupo de trabalho, a organização e sua cultura), suporte dos colegas (corresponde ao amparo emocional, moral e material provido pelos colegas de trabalho, com o objetivo de aliviar a ansiedade, o medo ou a dúvida do novo funcionário) e perspectivas de futuro (a medida em que um empregado percebe um futuro promissor na organização, ou seja, que identifica pontos atrativos da organização, que satisfaçam suas necessidades, desejos ou ambições).

Sob este enfoque pode-se citar também Bowditch e Buono (1992). Os mesmos apresentam a socialização organizacional dividida em um processo de três etapas. A primeira etapa é descrita como *socialização antecipada*, sendo o momento em que o recém-chegado recebe uma visão realista das metas e expectativas organizacionais.

Conforme os autores nesta etapa os recém-chegados conseguem ter a percepção, mesmo que inicial, da extensão de seus valores e necessidades da organização. Em uma segunda etapa, os novatos realizam o *encontro organizacional ou grupal*, onde as suas expectativas pessoais e as relacionadas com as novas tarefas serão desenvolvidas e aperfeiçoadas em conjunto com seu grupo de trabalho. Nesta etapa o recém-chegado compara as expectativas geradas com a realidade institucional vigente.

Como última etapa da socialização organizacional é descrita a *aquisição das normas e valores do grupo*. Para os autores é nesta etapa que a socialização organizacional se completa, pois os recém-chegados conseguirão harmonizar o conflito gerado entre o seu papel na organização e suas exigências pessoais, terão domínio sobre as suas tarefas e conhecimento referente às normas e valores do grupo como um todo.

Para os autores, o desenvolvimento destas etapas durante o processo de socialização organizacional irá possibilitar ao recém-chegado sentir-se como parte atuante e produtiva da organização, fato este que contribuirá para um desempenho eficiente e eficaz de suas atividades, bem como gerará um sentimento de compromisso para com seu grupo e/ou sua organização.

Bowditch e Buono (1992, p. 102, 103, 104) afirmam que “as pessoas que entram para uma organização precisam saber o que esperar no trabalho, de modo que possam se preparar adequadamente para dar conta das pressões e exigências do trabalho de forma eficaz”.

De acordo com pesquisas realizadas pelos autores, estas indicam que os processos de socialização influenciam os indivíduos de forma diversa, pois cada indivíduo possui características próprias que definem sua forma de se relacionar e conduzir a própria socialização, além de trazerem consigo experiências anteriores acumuladas. Estes fatores são, muitas vezes, determinantes da forma como o trabalhador irá se relacionar com a nova organização.

Ferreira et al. (2007), apontam as prerrogativas que seriam necessárias para desenvolver uma área de gestão de pessoas que proporcione mais eficiência e eficácia na administração pública.

Para os autores, uma destas prerrogativas seria a introdução de processos de socialização que permitam aos novos concursados condições para realizarem seu trabalho. Por socialização, compreendem os autores um processo onde o indivíduo adquire conhecimentos e habilidades sociais para desempenhar seu papel no interior de uma organização. A socialização não termina quando o funcionário aprende o seu papel na organização, mas está em constante aprendizado. Isto se torna claro quando o funcionário é transferido para outro setor dentro da administração e ele tem de (re)aprender todo o processo novamente a fim de se adequar a nova situação.

Conforme Ferreira et al. (2007):

As organizações devem padronizar os processos formais de socialização, ou, programas de treinamento dos novos membros com as informações importantes sobre o trabalho e sobre a empresa, não devendo inserir o novo membro imediatamente ao seu ambiente de trabalho, e promovendo cursos de curta duração e orientações para o trabalho durante o primeiro ano de contratação (FERREIRA et al., 2007, p. 7).

Mais adiante, reforçam os autores a ideia da importância em ministrar cursos de treinamento e valorização de cursos de orientação.

(...) a socialização se dá através de um processo de aprendizagem em que os novos membros adquirem informações e passam a reduzir as suas incertezas e se ajustar aos processos de organização. As aquisições de informações sobre o trabalho e sobre a organização são necessárias para que os novos funcionários aprendam o sentido da sua nova posição, e entendam quanto são importantes para o processo e o seu aperfeiçoamento (FERREIRA et al., 2007, p. 7-8).

O treinamento passa, assim, a ser um dos principais pilares que fundamentam a socialização organizacional. Treinamento, segundo Lacerda e Abbad (2003, p. 79) pode ser definido como “uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa”. Em suma, engloba todo um processo que ensina ao ingressante o que é importante para a organização.

A principal ideia é de que se alcance uma conformidade entre indivíduo e organização, onde a socialização se dará através de representação de papéis que se estabelecem em torno de atitudes que priorizem a eficácia e eficiência do servidor público.

Considerando o exposto pelos diversos autores, pode-se inferir que o processo de socialização deve ser contínuo e permanente na organização. Estudar a socialização organizacional na área de gestão de pessoas possibilita aos novos membros da organização desenvolver suas habilidades e competências em prol da eficiência e eficácia da instituição a qual representam.

O Quadro 1 foi elaborado com o objetivo de sintetizar os diferentes enfoques sobre as dimensões da socialização organizacional, apresentados neste capítulo.

Autores	Contribuições para socialização organizacional
Bowditch e Buono (1992)	A socialização organizacional é dividida em um processo de três etapas: 1ª etapa: socialização antecipada; 2ª etapa: encontro organizacional ou grupal; 3ª etapa: aquisição de normas e valores do grupo.
Chao et al. (1994)	A socialização organizacional é descrita em seis dimensões, através do enfoque em conteúdos e informação: - proficiência de desempenho; - pessoas; - política; - valores e metas organizacionais; - linguagem; - história.
Taormina (1997)	A socialização organizacional é apresentada em quatro dimensões, abrangendo diferentes temáticas e operando de forma contínua: - formação; - compreensão; - suporte dos colegas.
Van Maanen; Schein (1979)	A socialização organizacional é apresentada em sete dimensões: - formal ou informal; - individual ou coletiva; - sequencial ou randômica; - fixa ou variável; - por competição ou concurso; - em série ou isolada;

	- por investidura ou despojamento. Estas dimensões estão centradas diretamente nas ações da organização.
Ferreira et al. (2007)	Introdução de processos de socialização organizacional através de cursos de treinamento e de orientação.

Quadro 1 – Síntese dos enfoques da Socialização Organizacional

Fonte: elaborado pela autora da pesquisa.

Analisando os enfoques aqui apresentados, constata-se, portanto, que todos trazem a ideia comum de que a aquisição de conhecimento abrange o cargo e o papel, as relações interpessoais e grupais e a natureza da organização como um todo.

A literatura disponível sobre socialização organizacional apresenta um questionário em inglês proposto por Chao *et al.* (1994). No Brasil, Borges; Ros; Tamayo (2001) realizaram uma adaptação deste questionário e aplicaram com trabalhadores da construção civil e comerciários de redes de supermercados.

A partir destes achados Borges *et al.* (2010) desenvolveram uma escala de mensuração, tendo como base o enfoque de conteúdos e informação e após a criação e reconstrução de vários itens, com base em entrevistas com servidores docentes e técnico-administrativos de duas instituições públicas, sendo uma delas uma universidade federal e na revisão da literatura especializada, a versão resultante foi denominada de Inventário de Socialização Organizacional (ISO), o qual é composto por sete fatores conforme apresentado no Quadro 2.

Fatores de socialização	Descrição
Acesso às Informações (políticas)	Refere-se ao conhecimento de datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder.
Competência e Pró-atividade	Refere-se à capacidade de criar, ser eficaz, produtivo, ativo e de buscar informação.
Integração às Pessoas	Envolve o sentimento de ser aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar nos processos de tomada de decisão.
Não Integração à Organização	Inclui a ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento acerca dos processos organizacionais e da cultura organizacional.

Qualificação Profissional	Aborda o conhecimento e a experiência profissional, o domínio da linguagem profissional e das tarefas.
Objetivos e Valores Organizacionais	Compreende o conhecimento e a Identificação com os objetivos e prioridades organizacionais e, ainda, o conhecimento da história organizacional.
Linguagem e Tradição	Abrange o domínio da linguagem profissional e organizacional, o conhecimento das tradições e da história dos colegas, bem como saber identificar as pessoas mais influentes.

Quadro 2 - Fatores componentes do Inventário de Socialização Organizacional (ISO)

Fonte: BORGES *et al.*, 2010

O presente estudo adotou os fatores propostos por Borges *et al.* (2010) e Andrade; Oliveira (2013) o qual possibilitou identificar a percepção dos servidores referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA.

O ISO proposto por Borges *et al.*(2010), consta de 45 itens, aos quais os participantes responderam segundo uma escala variando gradualmente entre -2 (forte discordância) e +2 (forte concordância), passando por -1(discordância), 0 (neutro) e +1 (concordância).

Na amostra do estudo a variação da escala foi alterada de 1 até 5, sendo que 1 representou discordo totalmente, 2 representou discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4 representou concordo e, por fim, 5 concordo totalmente.

Optou-se por utilizar o instrumento desenvolvido por estes autores aplicando-o novamente em uma Instituição Federal de Ensino Superior, pois a UNIPAMPA é uma instituição jovem, com sete anos de existência, de estrutura multicampi e servidores advindos de várias cidades do Rio Grande do Sul e inclusive de outros estados do Brasil.

A UNIPAMPA encontra-se em fase de implantação e consolidação de suas estruturas físicas, de seu corpo de servidores docentes e técnico-administrativos e das atividades de ensino, pesquisa, extensão. Estas características requerem a busca de soluções para enfrentar problemas de inadequação das condições institucionais às atividades desenvolvidas, com vistas a alcançar a qualidade acadêmica, projetar a expansão da Universidade e promover sua inserção no cenário educacional regional e nacional.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo são contemplados os procedimentos metodológicos utilizados para se alcançar a resposta ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho. Inicialmente, o primeiro apresenta o tipo e método de pesquisa. O segundo expõe o desenho da pesquisa. Na sequência, o terceiro aborda o caso, ou seja, apresenta de forma breve a instituição objeto do estudo. O quarto apresenta a população e amostra do estudo. O quinto capítulo discorre sobre a técnica de coleta de dados. Por fim, o sexto trata da técnica de análise dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa e Método Adotado

O tipo de pesquisa desenvolvida para responder as questões propostas pelo estudo foi de natureza descritiva. Para Triviños (2007) a pesquisa descritiva visa principalmente informar o pesquisador sobre fatos, opiniões ou comportamentos das populações analisadas, buscando mapear a distribuição de um fenômeno. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Quanto ao método de pesquisa adotado este se classifica como estudo de caso, tendo como objeto de análise a UNIPAMPA. Este método de pesquisa foi escolhido por estar alinhado com os objetivos propostos e com a questão de pesquisa que norteou o estudo. Segundo Yin (2005), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes.

Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado tanto o método qualitativo, quanto o método quantitativo.

A abordagem qualitativa, segundo Richardson (1989, p. 80) permite “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas

variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. A pesquisa qualitativa realiza análises mais profundas em relação ao fenômeno em estudo, com o objetivo de destacar características não apontadas por um estudo quantitativo, considerando sua superficialidade (RAUPP; BEUREN, 2006).

A pesquisa quantitativa, por sua vez, é descrita por Godoy (1995) como aquela que procura traduzir, em número, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Para isso, requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Conforme Raupp e Beuren (2006) torna-se importante utilizar a pesquisa quantitativa, pois a mesma faz uso de ferramentas estatísticas durante todo o processo, desde a coleta de dados até análise e tratamento dos mesmos.

Quando dois métodos são utilizados em um mesmo estudo tem-se o que se convencionou chamar de triangulação. Como afirma Vieira (2005), a comparação de resultados oriundos de investigações que utilizam métodos diferentes sobre o mesmo problema pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento sobre administração e organizações.

Ainda, segundo o entendimento de Yin (2005), este é o método mais adequado de obtenção de evidências quando se trabalha com estudo de caso.

Desta forma, através de tais abordagens, o presente estudo verificou a percepção dos novos servidores em relação ao processo de socialização do qual participaram. Para isto, a pesquisa quantitativa foi realizada com a participação dos servidores da UNIPAMPA por meio da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional (ISO) proposto por Borges *et al.* (2010), conforme Anexo I.

A pesquisa qualitativa foi realizada com dois gestores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoal – PROGESP envolvidos no processo de admissão, posse e qualidade de vida por meio de uma entrevista semiestruturada.

3.2 Desenho da Pesquisa

Para facilitar a compreensão do estudo, a Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa, podendo ser observadas, de forma resumida, as etapas e as metodologias desenvolvidas durante a consecução do trabalho.

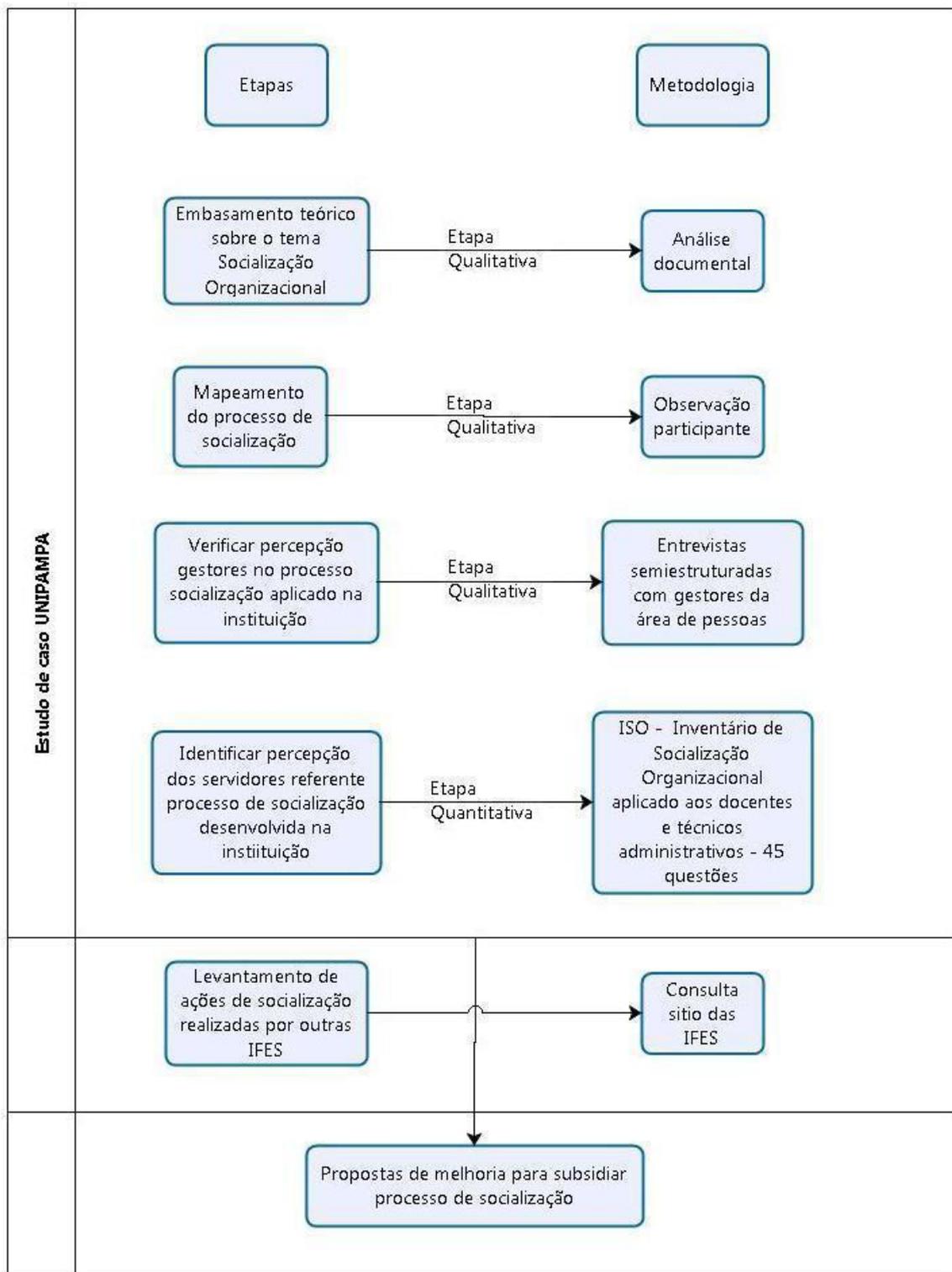


Figura 1 – Desenho da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora da pesquisa.

3.3 O caso

A Universidade Federal do Pampa- UNIPAMPA faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil. Um Acordo de Cooperação Técnica financiado entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), prevê a ampliação do Ensino Superior na metade sul do estado do Rio Grande do Sul.

A UNIPAMPA foi criada pelo governo federal para minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida, pois a educação viabiliza o desenvolvimento regional, buscando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

Criada pela Lei 11.640, de 11 de janeiro de 2008, a UNIPAMPA, de natureza pública, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na cidade de Bagé, tem como objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul (Estatuto da UNIPAMPA).

De estrutura multicampi, a UNIPAMPA observa, dentre outras diretrizes, as seguintes:

- descentralização de responsabilidades e competências de gestão às Unidades Universitárias e Órgãos Complementares;
- cooperação entre as Unidades Universitárias e os Órgãos Complementares, visando unidade de ação no desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional e economicidade na gestão do corpo docente e técnico-administrativo em educação, dos recursos materiais, tecnológicos e financeiros.

De acordo com o art. 13 do Estatuto da UNIPAMPA, compõem a Universidade:

- I – a Administração Superior;
- II – as Unidades Universitárias;
- III – os Órgãos Complementares.

Ainda o Estatuto em seu art. 32 expõe:

As Unidades Universitárias da UNIPAMPA são designadas como Campus, sendo o órgão de base, constitutivo da estrutura multicampi da Universidade, para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, dotado de servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com a responsabilidade de realizar a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão.

Compõem as Unidades Universitárias da UNIPAMPA os seguintes Campi: Campus Alegrete, Campus Bagé, Campus Caçapava do Sul, Campus Dom Pedrito, Campus Itaqui, Campus Jaguarão, Campus Santana do Livramento, Campus São Borja, Campus São Gabriel e Campus Uruguaiana.

O Regimento Geral, aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI) disciplina a organização e o funcionamento da universidade bem como estabelece a dinâmica das atividades acadêmicas e administrativas e das relações entre os órgãos da Instituição.

Em seu Art.1º apresenta:

A UNIPAMPA, como instituição social comprometida com a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, é bem público que se constitui como lugar de exercício da consciência crítica, no qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e sua organização política, social e econômica.

Em 2009 estavam em funcionamento 40 cursos de graduação e apenas um curso de especialização lato sensu. Atualmente a instituição possui em funcionamento 59 cursos de graduação, 34 cursos de especialização (lato sensu) e 09 mestrados (stricto sensu) e um doutorado. (Página UNIPAMPA)

Diversos programas e projetos de apoio e assistência estudantil são desenvolvidos para qualificar as práticas acadêmicas, garantir a permanência, o desempenho acadêmico, inibir a evasão e garantir o acesso e a permanência de alunos com necessidades educacionais especiais no ensino superior.

A UNIPAMPA, em sua situação atual, caracteriza-se como uma universidade desafiada a implantar-se em pleno desenvolvimento de suas atividades. Os desafios são muitos: constituir o quadro de pessoal e definir ações de desenvolvimento; acompanhar obras em execução e elaborar projetos para novas áreas físicas; aperfeiçoar laboratórios, bibliotecas e sistema de comunicação e informação. Essa característica requer a busca de soluções para enfrentar problemas de inadequação das condições institucionais às atividades desenvolvidas.

A instituição possui a sede da Reitoria na cidade de Bagé e tem como

objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul (PI, 2009).

A Figura 2 apresenta a região de abrangência da UNIPAMPA.



Figura 2 – Região de abrangência da UNIPAMPA

Fonte: página UNIPAMPA

3.4 População e amostra

Conforme Malhotra (2012) a população é embasada pela coleta de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser realizadas as deduções. Porém, muitas vezes não é possível realizar um censo em que estejam compreendidos todos os membros de uma população. Nesta situação, compartilha-se do entendimento de que a alternativa metodológica possível é a utilização do processo de amostragem.

As técnicas de amostragem para Malhotra (2012) são classificadas em: Não probabilística – o pesquisador decide, arbitrariamente ou conscientemente, os elementos a serem inseridos na amostra; e Probabilística – quando cada elemento

da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para a amostra. Com base no exposto, optou-se pela técnica de amostragem probabilística aleatória, com um nível de confiança de 95% e erro padrão de 5%. Assim, partiu-se do total de servidores da UNIPAMPA, que contava em 28 de janeiro de 2014 com 1424 servidores docentes técnico-administrativos, sendo 759 docentes e 665 técnico-administrativos. A relação dos servidores foi disponibilizada pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoal – PROGESP (PROGESP, 2014).

O cálculo da amostra foi realizado conforme fórmula abaixo:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \alpha / 2 \cdot p \cdot q} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1.424}{(0,05)^2 \cdot (1.424-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 338$$

Em conformidade com o cálculo acima se chegou a um total de 338 respostas para o ISO proposto aos servidores docentes e técnico-administrativos da UNIPAMPA. No entanto, obteve-se um retorno superior ao valor disposto no cálculo amostral, totalizando 395 respostas durante o período de 13 de maio a 03 de junho de 2014. O ISO foi enviado por e-mail aos servidores, tendo em vista a estrutura multicampi da instituição.

No que diz respeito à etapa qualitativa da pesquisa, optou-se pela técnica proposta por Sampieri, Collado e Lucio (2006) de amostragem não probabilística intencional e por conveniência. Neste caso, foram entrevistados dois gestores da PROGESP envolvidos no processo de admissão, posse, dimensionamento e qualidade de vida da instituição, tendo em vista que a pró-reitoria é o primeiro contato do servidor com a instituição. Convém destacar que uma das limitações do presente estudo pode ser atribuída ao número de gestores entrevistados, no entanto, ressalta-se que os dois gestores entrevistados exercem função estratégica na Instituição e participam do processo de socialização desde a fundação e constituição da UNIMPAMPA, acompanhando a posse e o processo de integração dos servidores.

3.5 Técnica de Coleta de Dados

O estudo foi realizado por meio de duas etapas distintas e que estão detalhadas a seguir:

3.5.1 Etapa Quantitativa

Nesta etapa foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado, composto de duas partes, conforme segue:

Parte I: a primeira parte é composta por treze questões sociodemográficas e profissionais, com vistas a obter os dados de identificação dos respondentes. O Quadro 3 apresenta o conteúdo e a forma de abordagem das questões:

Questões	Forma de Abordagem
Idade	Questão aberta
Sexo	Questão fechada
Estado Civil	Questão fechada
Ano de Ingresso na instituição	Questão fechada
Cargo	Questão fechada
Nível de Escolaridade	Questão fechada
Nível do Cargo	Questão fechada
Jornada de Trabalho	Questão Fechada
Unidade de Lotação	Questão fechada
Tempo de experiência profissional	Questão aberta
Atividade profissional anterior	Questão fechada
Ocupa cargo de gestão	Questão fechada
Encontra-se em estágio probatório	Questão fechada

Quadro 3 – Questões para identificação do perfil dos pesquisados

Fonte: elaborado pela autora.

Parte II: a parte II é composta pelo Inventário de Socialização Organizacional (ISO) proposto por Borges *et al.* (2010) e aplicado posteriormente por Andrade; Oliveira (2013).

O ISO é composto por 45 itens, distribuídos em 07 fatores: Acesso a informações; Competência e Proatividade; Integração com as Pessoas; Não Integração com a Organização; Qualificação Profissional; Objetivos e Valores Organizacionais; Linguagem e Tradição (Borges *et al.*, 2010).

No presente estudo a escala Likert variou de 1 a 5, sendo o número 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (nem concordo nem discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). A referida escala foi escolhida por ser a mais indicada por apresentar uma maior facilidade e rapidez de utilização (VIEIRA; DALMORO, 2008).

Ressalta-se que no referido estudo foram invertidas as escalas das seguintes variáveis: 11 (eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta instituição); 21 (eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha instituição); 27 (eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho); 28 (eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia-a-dia da instituição pelas outras pessoas) e 34 (eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo). O instrumento de pesquisa desenvolvido por Borges *et al.* (2010) e utilizado no presente estudo é apresentado no Anexo I.

3.5.2 Etapa Qualitativa

3.5.2.1 Análise Documental

Nesta primeira etapa foi realizada a análise documental por meio de pesquisa em documentos disponíveis na UNIPAMPA, buscando extrair o máximo de informações referente ao assunto pesquisado.

Os documentos pesquisados na UNIPAMPA foram: Lei de Criação, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Estatuto e Regimento Geral, bem como o *site* da UNIPAMPA e a legislação e resoluções pertinentes à área de gestão de pessoal e capacitação.

O processo de coleta foi realizado a partir dos dados do ano de 2008, tendo em vista que a universidade foi criada neste ano. O período limite para a coleta de dados finalizou em 03/06/2014, data em que finalizou as respostas ao ISO. Desta forma, os dados apresentados relativos à análise documental referem-se à situação naquela data.

3.5.2.2 Observação Participante

A observação participante, conforme o entendimento de Collis; Hussey (2005, p. 163), “é um método de coletar dados em que o pesquisador fica totalmente

envolvido com os participantes e os fenômenos que estão sendo pesquisados.” Através da observação participante é possível analisar a realidade do ponto de vista daquele que está inserido diretamente no estudo, permitindo reflexões distintas das pessoas que não participam do processo.

Conforme Mello e Salgado (2005) inicialmente é preciso visualizar um processo, para então poder gerenciá-lo. Desta forma, para se verificar como é realizado determinado processo é preciso, primeiramente, mapeá-lo, para posteriormente buscar as melhorias ou implantação de um novo formato.

O mapeamento verificou como é realizado o processo de socialização dos servidores na UNIPAMPA e propõe subsídios para a melhoria deste processo visando à integração dos mesmos à instituição. Ainda, o referido levantamento irá embasar a construção de um manual que será disponibilizado no *site* da UNIPAMPA contendo informações sobre a instituição.

Considerando que a pesquisadora atua no Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal - NUDEPE, órgão responsável pela capacitação dos servidores, foi possível verificar as etapas que fazem parte desse processo a partir da própria experiência e conhecimentos da pesquisadora. Além dos conhecimentos práticos da servidora foram coletados dados a partir de entrevistas realizadas com os gestores da área de gestão de pessoal da UNIPAMPA, visando um maior detalhamento de como é realizado o processo na instituição.

3.5.2.3 Entrevistas

Esta etapa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, tendo em vista que estas possibilitam certa flexibilidade ao pesquisador, fazendo com que o informante torne-se parte do processo de pesquisa, uma vez que admite que novas variáveis sejam acrescentadas à análise (TRIVIÑOS, 2007).

As entrevistas foram realizadas buscando verificar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoal referente ao processo de socialização aplicado aos servidores que ingressam na instituição, visando complementar os achados da etapa quantitativa. Os gestores foram escolhidos por serem os representantes legais da universidade para realizar todas as ações pertinentes à gestão de pessoal, desde o ingresso do servidor na instituição até sua aposentadoria.

O roteiro das entrevistas, apresentado no Anexo II, foi composto por 07 questões abertas, construídas com base nos sete fatores que compõe o ISO proposto por Borges *et al.* (2010), na fundamentação teórica, nos dados levantados através da análise documental e também na experiência da pesquisadora sobre o assunto abordado. Durante as entrevistas, foi apresentada a proposta do estudo, garantindo o anonimato dos entrevistados. Também, mediante a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas, e, posteriormente, transcritas para fins de análise do conteúdo coletado.

3.5.2.4 Consulta nos *sites* das IFES brasileiras

A partir de uma consulta nos *sites* das IFES brasileiras foi possível apontar práticas que se repetem e outras que são particulares a cada uma sobre o processo de socialização organizacional. Esta consulta buscou propor sugestões de melhoria para a UNIPAMPA, através da adaptação e utilização de algumas dessas práticas.

O levantamento foi efetivado através da pesquisa e coleta de informações disponíveis nos *sites* oficiais das IFES. Convém ressaltar que a pesquisa nos *sites* das instituições foi realizada com base em critérios adotados pela pesquisadora, sendo assim alguns dados podem não ter sido identificados pela mesma no momento da coleta dos dados.

Após realizar a busca nos portais, os dados coletados foram lançados em um quadro, para posterior análise.

3.6 Técnica de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada duas etapas, sendo a primeira quantitativa e a segunda qualitativa.

3.6.1 Etapa Quantitativa

Os dados obtidos etapa quantitativa do estudo foram analisados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização dos

testes estatísticos.

Com relação ao perfil dos pesquisados foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Neste sentido, seguiram-se análises de frequência para as variáveis de gênero, estado civil, ano de ingresso, cargo, escolaridade, nível do cargo, jornada de trabalho, unidade de lotação, atividade profissional anterior, ocupa de cargo de gestão e estágio probatório. O cálculo da média foi utilizado para as variáveis de idade e tempo de experiência profissional anterior.

Na sequência, a técnica utilizada para obter os construtos dos modelos estudados foi a análise fatorial. Conforme Hair *et al.* (2009), a análise fatorial aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, designadas fatores ou dimensões.

Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos do ISO. De acordo com Hair *et al.* (2009), a confiabilidade indica o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se busca medir. Logo após, foram estabelecidos os fatores tendo por base as médias das variáveis com carga fatorial satisfatória para cada fator.

Por fim, para determinar se a percepção dos pesquisados altera quando consideradas variáveis profissionais e pessoais foram realizados testes T e ANOVA para amostras independentes.

3.6.2 Etapa Qualitativa

Para a compilação das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo se caracteriza como um tipo de análise que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2011).

Segundo o entendimento da autora, a técnica de análise de conteúdo se compõe de três grandes etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação.

A pré-análise é a fase da organização do material coletado e, no presente estudo, nesta fase as duas entrevistas foram transcritas na sua integralidade. Após a transcrição realizou-se a leitura inicial, retomando os objetivos da pesquisa e relacionando com o material coletado.

A segunda fase, conforme Bardin (2011), diz respeito à exploração do material, onde ocorre à transformação dos dados brutos para se conseguir alcançar a compreensão do texto. Esta etapa compreendeu a leitura e releitura do material, buscando identificar declarações marcantes que mostrassem a experiência dos gestores pesquisados sobre a temática do estudo. Nesta fase de descrição analítica utilizou-se categorias definidas *a priori* com base no Instrumento de Socialização Organizacional desenvolvido por Borges *et al.* (2010). As categorias analíticas foram os sete fatores do modelo utilizado no presente estudo, sendo eles: Acesso a informações; Competência e Proatividade; Integração com as Pessoas; Não Integração com a Organização; Qualificação Profissional; Objetivos e Valores Organizacionais; Linguagem e Tradição.

Na terceira e última fase foi realizado o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Nesta etapa os dados foram analisados a fim de tornarem-se válidos, possibilitando inferências e interpretações. Destaca-se que foi realizada a interpretação dos dados relacionando-os com os 07 fatores componentes do ISO e com os resultados obtidos na etapa quantitativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta a descrição do caso estudado e os resultados obtidos a partir da coleta e análise dos dados e as relações existentes com os objetivos propostos na seção introdutória.

Para tanto, as análises e discussões são apresentadas de modo a atender aos objetivos do estudo, dispostos nas seções a seguir.

A primeira seção buscou identificar os processos e os instrumentos utilizados na UNIPAMPA para a socialização dos servidores. A segunda abordou a caracterização do perfil dos pesquisados. A terceira procurou identificar a percepção dos servidores em relação ao processo de socialização organizacional desenvolvido na UNIPAMPA. A quarta tratou de identificar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização desenvolvido na instituição. Já a quinta buscou identificar as ações de socialização realizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. A sexta e última seção visou à proposição de um plano de ação para melhorias do processo de socialização organizacional desenvolvido na UNIPAMPA.

4.1 Identificação dos processos e instrumentos utilizados pela UNIPAMPA para a socialização dos servidores

Em relação à identificação dos processos e instrumentos utilizados pela UNIPAMPA para a socialização dos servidores seguem algumas considerações da estrutura da área de gestão de pessoas da UNIPAMPA para melhor entendimento deste primeiro objetivo.

Este objetivo foi alcançado através da técnica de observação participante, tendo em vista que a pesquisadora atua no Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal – NUDEPE, órgão responsável pelas ações de capacitação para os servidores da UNIPAMPA.

Dentre os eixos estabelecidos no PDI está o Desenvolvimento Humano. No eixo Dimensão Humana são trabalhados temas como: aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de qualificação e capacitação do corpo de

servidores, qualidade de vida e saúde do servidor, dentre outros (PDI, 2013).

A Política de Qualificação encontra amparo no Decreto nº 5.707/2006 que 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 8.112/1990.

O Art.1º fixa as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional:

Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – desenvolvimento permanente do servidor público;
- III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

As políticas de aperfeiçoamento do corpo docente são estruturadas a partir de um Programa de Desenvolvimento Profissional. O Programa de Desenvolvimento Profissional tem como princípio a atuação pela formação continuada, que deve ocorrer com três principais focos de ação:

- Aperfeiçoamento à docência - cursos, seminários, oficinas;
- Professores ingressantes - com atividades que integrem esses novos docentes e permitam que os mesmos conheçam a Instituição que estão integrando e suas políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Gestão de Processos Educacionais - como forma de dinamizar as ações e qualificar o trabalho em todos os níveis da Instituição.

Para garantir o objetivo de desenvolver e qualificar os servidores técnico-administrativos em educação as estratégias utilizadas são:

- Programas de capacitação que contribuam para o aperfeiçoamento dos servidores;
- Convênios com outras instituições para a oferta de cursos de educação formal que visem à qualificação do servidor;

- Participação de servidores em eventos externos de capacitação (seminários, congressos, reuniões técnicas, cursos, entre outros). (PDI, 2013)

A Política de Desenvolvimento de Pessoal está pautada na natureza dinâmica do fazer da Universidade, no desenvolvimento permanente do quadro de pessoal, na garantia da qualidade dos processos de trabalho e, também, na participação dos servidores. Diante disso, criou-se o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal - NUDEPE, órgão administrativo, vinculado atualmente ao Gabinete da Reitoria e constituído em dezembro de 2009, com a finalidade de implantar e coordenar as ações do Programa de Aperfeiçoamento dos Servidores da Universidade. O Programa visa o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão, capacitando-o para as ações de gestão pública e para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Universidade. Em 2010, houve a institucionalização do Plano de Desenvolvimento de Pessoal e do Programa de Capacitação por meio das Resoluções CONSUNI 23 e 24/2010 (PDI, 2013).

O NUDEPE em conjunto com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoal – PROGESP tem por objetivo desenvolver os servidores docentes e técnico-administrativos da UNIPAMPA, em conformidade com o PDI e as respectivas carreiras.

Atualmente, ações de capacitação são baseadas na Resolução 70/2014 do CONSUNI e também por meio de demandas específicas oriundas das unidades e pertinentes à rotina de trabalho visando à superação de determinadas deficiências, buscando o aprimoramento entre “conhecimentos” e “habilidades”, interligando-os aos objetivos Institucionais (PDI, 2013).

Referente à identificação de processos de integração e socialização dos servidores realizados na instituição constatou-se que estes iniciaram ainda em 2008, ano da criação da Universidade, por meio de uma série de encontros com o propósito de promover a integração e desenvolvimento profissional dos servidores. Assim, em março de 2008, foi promovido o primeiro evento de integração e planejamento institucional, intitulado: “Seminário de Desenvolvimento Profissional: Pedagogia Universitária”, para os docentes da instituição e em abril do mesmo ano aconteceu o “I Seminário de Desenvolvimento Profissional: construindo a identidade UNIPAMPA”; que reuniu os servidores técnico-administrativos.

Em janeiro de 2010 ocorreu a posse coletiva de 322 novos servidores e em agosto de 2010 realizou-se o “II Seminário de Desenvolvimento Profissional: construindo a identidade UNIPAMPA”, com o foco para a iniciação ao serviço público e os processos de trabalho na Universidade.

Em novembro de 2011 foi realizado o III Seminário de Desenvolvimento Profissional para os servidores técnico-administrativos com o tema: “O Protagonismo dos Técnico-administrativos em educação na construção da UNIPAMPA”. Neste seminário aconteceu mais uma edição do Curso de Iniciação ao Serviço Público para os servidores que ingressaram após o seminário realizado em agosto de 2010.

Para os servidores docentes aconteceu em janeiro e março de 2011 e em março de 2012 o “I, II e III Seminário para Professores Ingressantes”, com o intuito de recepcionar e acolher o professor ingressante e apresentar a UNIPAMPA nos seus aspectos normativos, estruturais e nas suas concepções pedagógicas adotadas.

Ainda, buscando ações de integração e socialização desenvolvidas na instituição pode-se citar a Resolução 24/2010 da UNIPAMPA, que trata do PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO e em seu art. 9º, relata:

Art. 9º O servidor, ao ingressar na Instituição, deve participar de formação específica de iniciação ao serviço público, em conformidade com a linha de capacitação constante do inciso I do artigo 6º desta Resolução.

§1º A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal convoca os servidores ingressantes para participar da capacitação referida no caput deste artigo, sendo os servidores dispensados do horário de trabalho, conforme exigir a programação elaborada.

§2º A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal deve informar ao Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) o número de servidores e os cargos, com antecedência de 30 (trinta) dias da data prevista para realização do evento.

§3º A capacitação prevista no caput deste artigo é aberta a todos os servidores que dela não tenham participado, independente do tempo de serviço na Instituição. (Resolução 24/2010)

São objetivos do NUDEPE conforme Resolução 24/2010, art. 5º:

- I. promover ações que desenvolvam a capacidade crítica quanto ao papel da Instituição e do servidor;
- II. proporcionar ações de desenvolvimento focadas na construção e no reforço de valores próprios da função pública;
- III. estabelecer ações de desenvolvimento de competências individuais e grupais visando a qualificação do ambiente organizacional de trabalho;
- IV. propiciar a capacitação para o desempenho de cargos e de atividades gestoras;
- V. promover ações de educação formal;

- VI. estimular a qualificação dos servidores por meio da participação em cursos de graduação, de pós-graduação e em outras modalidades e níveis de educação profissional;
- VII. promover a qualidade de vida dos servidores da UNIPAMPA;
- VIII. criar condições que assegurem o desenvolvimento do servidor na carreira. (Resolução 24/2010)

Também compete ao NUDEPE, conforme art. 19 da Resolução 24/2010:

Art. 19: Compete ao NUDEPE as ações de planejar, coordenar, integrar, implementar e certificar, ouvida a instância afeta à esfera de ensino, quando se tratar de cursos de educação formal, as ações do Programa de Capacitação, a partir de seus objetivos. (Resolução 24/2010)

Dentre as atribuições específicas do núcleo, consta na Resolução 24/2010, art. 20, inciso I:

Art. 20: Constituem-se, ainda, atribuições específicas do NUDEPE:
I - executar as atividades de iniciação ao serviço público para servidores ingressantes, no prazo de até 90 (noventa) dias decorridos do exercício.

Esta ação de Iniciação ao Serviço Público está prevista na Programação de Ações de Capacitação, Resolução 70/2014 da UNIPAMPA e é o processo de socialização realizado atualmente com os servidores que ingressam na instituição.

Segue descrição da capacitação conforme consta na Resolução 70/2014:

Iniciação ao Serviço Público

Objetivo: propiciar aos novos servidores a integração, o conhecimento da Instituição, das políticas públicas, do Plano de Desenvolvimento Institucional, da carreira e dos valores éticos da Administração Pública.

Público-Alvo: servidores ingressantes.

Temas: Ética e Espírito do Serviço Público. Projeto Institucional. Carreira dos Técnico-administrativos em Educação e Docentes. Lei nº 8.112/90. Código de Ética: Lei nº 1.171/94.

Carga Horária: 8h

Nº de Vagas: total de servidores ingressantes entre uma oferta e outra do Curso, que deverá ocorrer de 90 em 90 dias, conforme Resolução 24 da UNIPAMPA.

4.2 Caracterização do perfil dos pesquisados

Na etapa quantitativa, em relação à amostra pesquisada, foram investigados 395 servidores pertencentes à instituição objeto do estudo.

Os dados da Tabela 1, 2 e 3 apresentam o perfil dos pesquisados no que se refere à idade, sexo, estado civil, ano de ingresso na instituição, cargo, escolaridade, nível do cargo, jornada de trabalho, unidade de lotação, atividade profissional anterior, se é ocupante de cargo de gestão, se está em estágio probatório e, por fim, tempo experiência profissional anterior.

Com relação à amostra de idade a pesquisa mostra que o público da UNIPAMPA é relativamente jovem, com idade média de 36 anos, sendo a mínima de 22 anos e a máxima de 62 anos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos Pesquisados (idade)

Variável	Idade Mínima (anos)	Idade Máxima (anos)	Média (anos)	DP (anos)
Idade	22	62	36,61	8,04822

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta os resultados referentes ao sexo, estado civil, ano de ingresso na instituição, cargo e escolaridade.

Tabela 2 – Perfil dos pesquisados (sexo, estado civil, ano de ingresso na instituição, cargo, escolaridade)

Variáveis	Pesquisados	Frequência	%
Sexo	Masculino	200	50,6%
	Feminino	195	49,4%
Estado Civil	Solteiro	151	38,2%
	Casado	182	46,1%
	Separado	22	5,6%
	Outros	39	9,9%
	Viúvo	01	3%
	2008	20	5,1%

Ano de Ingresso	2009	22	5,6%
	2010	101	25,6%
	2011	56	14,2%
	2012	33	8,4%
	2013	34	8,6%
	2014	21	5,3%
Cargo	Docente	182	46,1%
	Técnico-administrativo	213	53,9%
scolaridade	Médio	19	4,8%
	Graduação	42	10,6%
	Especialização	126	31,9%
	Mestrado	88	22,3%
	Doutorado	86	21,8%
	Pós-doutorado	34	8,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao sexo a amostra foi composta por 50,6% de homens e 49,4% de mulheres, conforme demonstra a Tabela 2.

Sobre o estado civil constatou-se que 46,1% dos servidores são casados, sendo que o percentual de solteiros também é significativo. O percentual de outros é de 9,9% e viúvo é de 3%.

Referente ao ano de ingresso do servidor na instituição pode-se inferir pelos resultados que a formação do quadro de pessoal da instituição é bastante recente, sendo que 25,6% dos respondentes ingressaram em 2010 e 21,8% em 2013.

Quanto ao cargo que exercem na instituição a amostra constatou que 53,9% são técnico-administrativos e 46,1% são docentes.

A respeito da escolaridade, a maior parte dos pesquisados possui Especialização (31,9%), seguido de Mestrado (22,3%), doutorado (21,8%), graduação (10,6%), pós-doutorado (8,6%) e nível médio (4,8%).

Tabela 3 – Perfil dos Pesquisados (nível do cargo, jornada de trabalho, unidade de lotação, atividade profissional anterior, se é ocupante de cargo de gestão, e, por fim, se está em estágio probatório)

Variáveis	Pesquisados	Frequência	%
	Nível D (técnico)	92	23,3%
	Nível E (técnico)	121	30,6%
	Professor Associado	01	0,3%

Nível do cargo			
	Professor Adjunto	106	26,8%
	Professor Assistente	53	13,4%
	Professor Auxiliar	11	2,8%
	Professor Substituto	10	2,5%
	Professor Temporário	01	0,3%
Jornada de Trabalho	20 horas	01	0,3%
	30 horas	03	0,8%
	40 horas	218	55,2%
	40 horas Dedicção Exclusiva	173	43,8%
Unidade de lotação	Alegrete	28	7,1%
	Bagé/reitoria	86	21,8%
	Bagé/campus	63	15,9%
	Caçapava do Sul	23	5,8%
Unidade de lotação	Dom Pedrito	21	5,3%
	Itaqui	30	7,6%
	Jaguarão	17	4,3%
	Santana do Livramento	23	5,8%
	São Borja	27	6,8%
	São Gabriel	21	5,3%
	Uruguaiana	56	14,2%
Atividade Profissional anterior	Área Pública	180	45,6%
	Área Privada	215	54,4%
Ocupa cargo de gestão	Sim	86	21,8%
	Não	309	78,2%
Estágio Probatório	Sim	144	36,5%
	Não	251	63,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Tabela 3 referente ao nível do cargo o maior número de respondentes foram os servidores técnico-administrativos de nível E (superior) com 30,6%, seguido de Professor Adjunto representado por 26,8%, nível D (médio) dos técnico-administrativos (23,3%), Professor Assistente com 13,4%, Professor Auxiliar com 2,8%, Professor Substituto com 2,5% e Professor Associado e Temporário com 0,3%.

Em relação à jornada de trabalho o percentual mais significativo foi de 40 horas com 55,2%, seguido das 40 horas (DE – Dedicção Exclusiva) com 43,8%.

Este percentual de 40 horas mostra que o maior número de respondentes foram os servidores técnico-administrativos, seguido dos docentes com 40 horas – DE. Com 30 horas foi registrado o percentual de 0,8% e 20 horas 0,3%.

Quanto à unidade onde o servidor está lotado o maior número de respondentes foi registrado na Reitoria da instituição, localizada na cidade de Bagé com 21,8%, seguido dos campi de Bagé com 15,9%, Uruguaiana com 14,2%, Itaqui com 7,6%, Alegrete com 7,1%, São Borja com 6,8%, Santana do Livramento e Caçapava do Sul com 5,8%, São Gabriel e Dom Pedrito com 5,3% e Jaguarão com 4,3%.

Sobre a atividade profissional exercida anteriormente ao ingresso na UNIPAMPA os dados mostram que 54,4% respondentes são oriundos da área privada e 45,6% já estavam atuando no serviço público.

No que tange a ocupação de cargo de gestão, o maior índice de respostas foi NÃO com 78,2% e SIM com 21,8%.

Por fim, a Tabela 3 apresenta os dados referentes ao estágio probatório. Pela amostra infere-se que 63,5% dos respondentes não estão em estágio probatório e 36,5% se encontram nesta fase.

Tabela 4 – Perfil dos Pesquisados (tempo experiência profissional anterior)

Variável	Mínimo (anos)	Máximo (anos)	Média (anos)	DP (anos)
Tempo de experiência	0	35	8,5028	8,04822

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta o tempo de experiência profissional exercida anteriormente ao ingresso na UNIPAMPA.

A média de experiência profissional anterior ao ingresso na UNIPAMPA foi de 8,5028 anos, podendo-se inferir que apesar dos servidores serem relativamente jovens, com média de 36 anos de idade, os mesmos possuem experiência profissional anterior significativa.

4.3 Percepção dos servidores pesquisados referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA

Com o intuito de identificar a percepção dos servidores acerca do processo de socialização organizacional desenvolvido na UNIPAMPA realizou-se, primeiramente, a técnica estatística da análise fatorial exploratória das variáveis através do modelo proposto por Borges *et al.*(2010). Desta forma, inicialmente, foram utilizadas as 45 questões do Inventário de Socialização Organizacional - ISO para encontrar prováveis associações entre as variáveis, de maneira a agrupá-las em fatores comuns (HAIR *et al.*, 2009).

O emprego da análise fatorial, contudo, demanda a realização de testes estatísticos iniciais que confirmem a adequação do conjunto de dados à referida técnica. Neste estudo foram aplicados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de Barlett. Conforme Pestana e Gageiro (2008), o teste de KMO indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis. Para fins de validação são considerados adequados à análise valores próximos a 1,0 e inaceitáveis os valores inferiores a 0,5.

Referente ao teste de Esfericidade de Barlett, Malhotra (2012) esclarece que o mesmo verifica a hipótese de que as variáveis não estejam correlacionadas na população. Conforme o autor, a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, na qual cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com outras variáveis.

Sendo assim, como exhibe a Tabela 5, os resultados dos testes foram satisfatórios, uma vez que foi obtido para o KMO o coeficiente de 0,912 e o teste de Esfericidade de Barlett apresentou valores favoráveis (*sig* 0,000).

Tabela 5 – Teste KMO e Esfericidade de Barlett para socialização organizacional

Medida de Adequação da Amostra (KMO)	Teste de Esfericidade de Barlett	
0,912	Qui-Quadrado	7853,478
	DF	990
	Sig	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto que deve ser analisado diz respeito à avaliação das comunalidades, as quais representam a quantia de variância explicada pela solução

fatorial de cada variável. Conforme Hair *et al.*, (2009) comunalidades menores que 0,5 são consideradas como explicação insuficiente. Com a realização dessa análise, foram extraídas cinco questões do ISO (26; 16; 25; 30; 40), as quais apresentaram índices inferiores a 0,5, como pode ser observado na Tabela 6. Com as exclusões o inventário passou a ter 40 questões adequadas para análise.

Tabela 6 – Avaliação das comunalidades

Variável	Comunalidades
27	0,554
34	0,551
4	0,628
3	0,577
26	0,334
21	0,643
28	0,711
17	0,575
9	0,609
5	0,728
7	0,601
10	0,558
29	0,595
32	0,575
43	0,564
16	0,481
8	0,651
25	0,455
20	0,605
6	0,604
19	0,578

42	0,515
11	0,688
12	0,624
1	0,695
24	0,560
18	0,534
33	0,612
13	0,619
37	0,542
31	0,757
14	0,728
2	0,666
23	0,629
45	0,601
39	0,620
44	0,591
38	0,551
36	0,562
35	0,548
41	0,550
15	0,614
22	0,584
30	0,490
40	0,442

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência os dados referentes ao ISO foram submetidos à análise fatorial de componentes principais, com normalização *Kaiser* e método de rotação *varimax*. Conforme sugerido por Hair *et al.*, (2009) a resolução sobre o número de fatores

ocorreu por meio da consideração de dois critérios. O primeiro foi o do autovalor (*eigenvalue*), o qual corresponde ao quanto cada fator consegue explicar a variância e considera apenas os valores superiores a 1,0 (HAIR *et al.*, 2009). O segundo critério refere-se ao percentual da variância explicada, o qual deve atingir valores no mínimo 60% da variância acumulada (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 7 mostra os resultados obtidos.

Tabela 7 – Autovalores e percentual da variância explicada do ISO

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
Fator 1	12,174	27,053	27,053
Fator 2	3,279	7,286	34,339
Fator 3	2,428	5,396	39,735
Fator 4	2,056	4,569	44,304
Fator 5	1,656	3,679	47,983
Fator 6	1,478	3,284	51,267
Fator 7	1,209	2,686	53,953
Fator 8	1,137	2,527	56,480
Fator 9	1,083	2,406	58,886

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 mostra que a análise fatorial resultou em nove fatores, os quais explicam 58,886% da variância, sendo que o primeiro fator concentra 27,053% da variância total. O número de fatores não foi previamente definido, sendo considerados apenas os fatores que obtiveram autovalores superiores a 1,0.

Na sequência, para medir a consistência interna dos fatores obtidos utilizou-se o teste *Alpha de Cronbach*, o qual, segundo Hair *et al.*, (2009) pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,7 reflete uma confiabilidade satisfatória. A Tabela 8 apresenta os índices encontrados.

Tabela 8 – Confiabilidade dos fatores do ISO

Fator	N° de variáveis	Alpha de Cronbach
Fator 1	7	0,857
Fator 2	7	0,790
Fator 3	5	0,821
Fator 4	4	0,758
Fator 5	4	0,761
Fator 6	4	0,704
Fator 7	2	0,824
Fator 8	2	0,470
Fator 9	3	0,558

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados constantes na Tabela 8 demonstrou que, com exceção dos Fatores 8 e 9 que apresentaram baixa consistência (0,470 e 0,558 respectivamente), os demais apresentaram índices de confiabilidade significativos. Conforme classificação sugerida por Hair *et al.*, (2007), para os fatores 1, 3, e 7 os índices obtidos possuem consistência interna muito boa, com alfas superiores a 0,8. Os fatores 2, 4, 5 e 6 apresentaram boa consistência interna, com alfas superiores a 0,7, sendo que para o fator 4 excluiu-se a variável 4.

Desta forma, considerando a amostra pesquisada, os resultados na análise fatorial do ISO indicaram a presença de nove fatores, dois fatores a mais em relação ao modelo original de Borges *et al.* (2010), totalizando 38 variáveis, as quais possuem carga fatorial superior a 0,4. No entanto, os fatores 8 e 9 foram excluídos por apresentarem alfa inferiores a 0,6, eliminando-se assim cinco variáveis, totalizando 33 variáveis para fins do presente estudo.

No Quadro 4 pode-se verificar os fatores gerados e o agrupamento das variáveis em cada fator. Considerando a amostra pesquisada constatou-se que os resultados da análise do ISO corroboram a denominação original proposta por Borges *et al.* (2010), uma vez que houve uma predominância das variáveis semelhantes ao estudo do referido autor.

Fatores	Agrupamento das variáveis da amostra
Fator 1 – Competência e Proatividade	15, 8, 37, 22, 17, 32, 43
Fator 2 – Acesso a informações	39, 45, 35, 36, 33, 18, 24
Fator 3 – Integração com as pessoas	28, 11, 2, 7, 23

Fator 4 – Linguagem e Tradição	27, 21, 12, 10
Fator 5 – Objetivos e Valores organizacionais	9, 13, 29, 42
Fator 6 – Não Integração com a Organização	20, 19, 3, 6
Fator 7 – Qualificação Profissional	31,14

Quadro 4 – Composição dos fatores e suas variáveis.

Fonte: elaborado pela autora e dados da pesquisa.

A seguir, na Tabela 9, pode-se consultar a composição de cada fator criado, em relação as suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas.

O primeiro fator da amostra referiu-se à Competência e Proatividade, sendo que a carga fatorial de maior valor remete a competência para tornar a unidade de trabalho eficaz e produtiva, seguido da competência para inovar, qualidade na execução das tarefas e para fortalecer a unidade de trabalho. A variável 32, que na pesquisa de Borges *et al.* (2010) foi considerada no fator de Qualificação Profissional e que diz respeito a compreensão dos termos da profissão, no presente estudo foi enquadrada no fator Competência e proatividade. Tal resultado pode ter sido interpretado no presente estudo como competência o entendimento dos termos próprios da profissão.

O segundo fator referiu-se ao Acesso a informações, sendo que a carga fatorial maior reportou ao conhecimento dos critérios que influenciam na tomada de decisão na instituição, seguido do conhecimento das pessoas para buscar informações, acesso às informações dos serviços oferecidos pela instituição e identificação dos trâmites burocráticos para execução do trabalho.

A variável 33, que se refere ao fator confiança nos colegas de trabalho, no estudo de Borges *et al.* (2010) pertence ao fator Integração com as pessoas. A relação de a variável estar presente no estudo no fator Acesso a informações pode ser explicada no sentido que a confiança estabelecida com os colegas possibilitaria o acesso as informações na instituição. Outras duas variáveis, 18 e 24, que no estudo de Borges *et al.* (2010) estão presentes no fator Linguagem e tradição, dizem respeito a identificação das pessoas importantes e ser conhecido por várias pessoas na instituição. No presente estudo estas variáveis agruparam-se no fator Acesso a informações, podendo-se inferir que os respondentes consideram que estes aspectos tem relação com as informações disponíveis na instituição.

O terceiro fator, Integração com as pessoas, agrupou as mesmas variáveis

apresentadas na pesquisa de Borges *et al.* (2010). A variável 28, que diz respeito ao sentimento de exclusão dos grupos sociais da instituição, foi a que obteve maior carga fatorial, seguida da variável 11, que se refere ao sentimento de exclusão dos grupos de amizade da instituição. A menor carga fatorial neste fator se refere a variável 23, que diz respeito ao sentimento de integração com a instituição.

O quarto fator da amostra, Linguagem e Tradição, apresenta a carga mais alta para a variável 27, que diz respeito ao pouco conhecimento sobre a história anterior do setor de trabalho. Esta variável tem carga negativa, ou seja, pode-se inferir que os servidores tem pouco conhecimento sobre a história do seu setor de trabalho. Na sequência, a variável 21 que diz respeito a costumes e hábitos e que na escala de Borges *et al.* (2010) pertencia ao fator Não Integração à organização, correspondeu na amostra pesquisada ao fator Linguagem e Tradição. Este agrupamento pode ter sido realizado pelos pesquisados por relacionar costumes e hábitos com o fator de tradição na instituição. Ressalta-se que esta variável possui carga negativa, o que também pode denotar pouca interação dos servidores com costumes e hábitos da instituição.

Quanto ao quinto fator, este demonstra preponderância do fator Objetivos e Valores Organizacionais do modelo original de Borges *et al.* (2010), abarcando as variáveis 9,13 e 29, que referem-se aos objetivos pessoais coincidindo com os objetivos da instituição, seguido do apoio aos objetivos que são estabelecidos pela instituição e sentimento de sintonia com as prioridades da instituição. A variável 42, que diz respeito a imagem do servidor ser um exemplo do que a instituição valoriza, no estudo de Borges *et al.* (2010) agrupou no fator Competência e Proatividade. Na amostra pesquisada esta variável incorporou ao fator Objetivos e valores organizacionais, provavelmente por vincular a imagem e exemplo positivo do servidor aos objetivos e valores da instituição.

A análise do sexto fator, Não Integração com a Organização, reuniu as variáveis 20, 19, 3 e 6, sendo que estas também compuseram o mesmo fator na pesquisa de Borges *et al.* (2010). A carga fatorial maior refere-se ao sentimento de não possuir desenvolvimento necessário de habilidades para exercer o trabalho, seguido do sentimento não estar preparado para atingir um bom desempenho, não dominar as palavras específicas do trabalho e não ter uma boa compreensão das normas e formas de procedimento da instituição.

Por fim, o último fator Qualificação Profissional, apresentou as mesmas

variáveis da pesquisa de Borges *et al.* (2010) no que se refere à experiência anterior ter auxiliado na adaptação do cargo, seguido dos conhecimentos profissionais ter ajudado na adaptação ao cargo.

Tabela 9 – Análise Fatorial do ISO

Var.	Descrição	Fator original do ISO segundo Borges et al. (2010)	Carga
Fator 1 – Competência e Proatividade			
15	Eu sou competente para fazer unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	Competência e proatividade	0,721
8	Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	Competência e proatividade	0,716
37	Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	Competência e proatividade	0,692
22	Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	Competência e proatividade	0,686
17	Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	Competência e proatividade	0,614
32	Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	Qualificação Profissional	0,549
43	Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu trabalho..	Competência e proatividade	0,506
Fator 2 – Acesso a informações			
39	Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na instituição.	Acesso a informações	0,700
45	Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	Acesso a informações	0,675
35	Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela instituição.	Acesso a informações	0,639
36	Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	Acesso a informações	0,584
33	Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	Integração as pessoas	0,519
18	Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta instituição.	Linguagem e tradição	0,475
24	Eu sou conhecido por muita gente na instituição.	Linguagem e tradição	0,410
Fator 3 – Integração com as pessoas			

28	Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da instituição pelas outras pessoas.	Integração com as pessoas	0,775
11	Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta instituição.	Integração com as pessoas	0,771
2	Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	Integração com as pessoas	0,722
7	Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.	Integração com as pessoas	0,668
23	Eu me sinto integrado à instituição.	Integração com as pessoas	0,502
Fator 4 – Linguagem e Tradição			
27	Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.	Linguagem e tradição	0,754
21	Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha instituição.	Não integração com a organização	0,652
12	Eu sou familiarizado com a história de minha instituição.	Linguagem e tradição	0,633
10	Eu conheço as tradições enraizadas da instituição.	Linguagem e tradição	0,632
Fator 5 – Objetivos e Valores Organizacionais			
9	Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta instituição.	Objetivos e valores organizacionais	0,691
13	Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela instituição.	Objetivos e valores organizacionais	0,652
29	Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta instituição.	Objetivos e valores organizacionais	0,550
42	Eu poderia ser um bom exemplo de um servidor que representa o que a instituição valoriza.	Competência e proatividade	0,542
Fator 6 – Não integração com a organização			
20	Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu trabalho.	Não integração com a organização	0,726 (-)
19	Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu trabalho.	Não integração com a organização	0,626 (-)
3	Eu não domino as palavras específicas usadas em	Não integração com a	0,515

	meu trabalho.	organização	(-)
6	Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta instituição.	Não integração com a organização	0,483 (-)
Fator 7 – Qualificação Profissional			
31	Minha experiência anterior me ajudou na adaptação do meu cargo.	Qualificação Profissional	0,839
14	Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	Qualificação Profissional	0,801

Fonte: Dados da pesquisa.

Após ter sido avaliada a análise fatorial, procedeu-se a verificação das médias e desvio padrão, tanto para as variáveis individuais quanto para os sete fatores encontrados, conforme apresentado na Tabela 10. A análise da tabela foi realizada a partir do menor desvio (Fator 1) para o maior desvio (Fator 7).

O primeiro fator da amostra, que diz respeito à Competência e Proatividade, obteve uma média de 4,157 e o menor desvio padrão de 0,485. Este resultado é indicativo de que os servidores se consideram competentes para realizar o trabalho de forma produtiva, para inovar e executar as tarefas com qualidade. Deve-se lembrar de que 4 significa na escala do ISO, concordância, sendo que a média estando acima de 4 indica uma variação entre 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

O segundo fator, Acesso a informações, obteve a média total de 3,411 e um desvio padrão de 0,614. Neste fator o desvio foi mais alto para a variável 39, que diz respeito aos critérios que influenciam a tomada de decisão na instituição. A média total do fator foi de 3,411, podendo ser atribuída uma aproximação de neutralidade em alguns itens, pois na escala do ISO 3 corresponde ao ponto neutro (não concordo nem discordo).

Para o quinto fator, Objetivos e valores organizacionais, a média foi de 3,672 e com desvio padrão de 0,644. O fato de o desvio padrão estar um pouco mais elevado pode indicar que os servidores têm alguma dificuldade em alinhar os seus objetivos com os da instituição, bem como em apoiar os objetivos estabelecidos pela instituição, o que recomenda atenção a estes pontos.

O sexto fator, Não Integração à Organização, abarcou as variáveis 20,19, 6 e 3 que versam sobre a “não compreensão das normas e procedimentos da instituição”, sobre o “não desenvolvimento de habilidades para desempenhar o

trabalho”, “não estar preparado para atingir um melhor desempenho no trabalho”, além de “ não dominar as palavras específicas usadas no trabalho”. Estas quatro variáveis apresentaram uma média de 1,951, ou seja, os servidores discordaram destas questões, pois na escala do ISO 1 significa “discordo totalmente” e 2 significa “discordo”. A média de 1,951 denota que os servidores, no geral, compreendem as normas e procedimentos, possuem habilidades e dominam das tarefas e palavras específicas do seu dia-a-dia de trabalho. O desvio padrão neste fator foi de 0,645, indicando com essa dispersão em torno da média que alguns servidores podem não possuir o completo conhecimento de normas e padrões, bem como do aprendizado da essência do trabalho. Neste ponto é importante rever procedimentos de rotina, normas e costumes da instituição, objetivando diminuir este desvio, possibilitando a execução do trabalho de maneira eficiente e eficaz.

O terceiro fator, Integração às pessoas, apresentou uma média de 3,911 e contemplou as variáveis 28, 11, 2, 7 e 23. Este fator apresenta uma aproximação do nível de concordância da escala do ISO (4 - concordo), mas com alguma atribuição de neutralidade (3 – nem concordo/nem discordo) por parte dos servidores. Observando-se a média das variáveis bastante próximas à concordância, pode-se inferir que alguns servidores têm dificuldade para se integrar socialmente, no que diz respeito ao sentimento de inclusão nos grupos sociais e de amizade da instituição.

O quarto fator, Linguagem e Tradição, apresentou a mesma média do quinto fator (3,672), mas com um desvio padrão mais alto (0,749), o que denota uma relativa dificuldade dos servidores no que diz respeito ao conhecimento da história anterior do seu setor de trabalho, bem como dos hábitos e costumes da instituição.

Por fim, o sétimo fator, Qualificação Profissional, obteve uma média alta que remete à concordância quanto à experiência anterior ter auxiliado na adaptação ao cargo, bem como os conhecimentos profissionais já adquiridos terem ajudado na adaptação e execução das tarefas. O desvio padrão foi o maior de todos os fatores, o que denota uma propensão à dificuldade de alguns servidores com relação a estas variáveis.

Tabela 10 – Média e desvio padrão do ISO

Var.	Descrição	Média	Desvio
Fator 1 – Competência e Proatividade			
15	Eu sou competente para fazer unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	4,045	0,619
8	Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	4,164	0,683
37	Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	4,139	0,598
22	Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.	4,157	0,633
17	Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.	4,225	0,670
32	Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.	4,222	0,698
43	Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu trabalho.	4,149	0,719
TOTAL		4,157	0,485
Fator 2 – Acesso a informações			
39	Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na instituição.	3,134	1,019
45	Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	3,764	0,902
35	Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela instituição.	2,878	1,002
36	Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	3,683	0,836
33	Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	3,311	0,972
18	Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta instituição.	3,751	0,773
24	Eu sou conhecido por muita gente na instituição.	3,357	0,929
TOTAL		3,411	0,614
Fator 5 – Objetivos e valores organizacionais			
9	Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta instituição	3,901	0,841
13	Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela instituição.	3,688	0,771
29	Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta instituição.	3,498	0,921

42	Eu poderia ser um bom exemplo de um servidor que representa o que a instituição valoriza.		
		3,600	0,832
TOTAL		3,672	0,644
Fator 6 – Não Integração com a Organização			
20	Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu trabalho.	2,068	0,967
19	Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu trabalho.	1,800	0,814
6	Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta instituição.	2,326	1,003
3	Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	1,612	0,736
TOTAL		1,951	0,645
Fator 3 - Integração às pessoas			
28	Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da instituição pelas outras pessoas.	4,005	0,830
11	Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta instituição.	3,863	0,879
2	Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	3,949	0,841
7	Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.	3,919	0,897
23	Eu me sinto integrado à instituição.	3,820	0,831
TOTAL		3,911	0,653
Fator 4 – Linguagem e Tradição			
27	Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.	3,777	1,090
21	Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha instituição.	3,789	1,031
12	Eu sou familiarizado com a história de minha instituição.	3,731	0,874
10	Eu conheço as tradições enraizadas da instituição.	3,389	0,928
TOTAL		3,672	0,749
Fator 7 – Qualificação Profissional			
31	Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	3,964	1,024
14	Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	4,126	0,863
TOTAL		4,045	0,873

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a finalidade de testar as diferenças estatísticas significativas entre as

médias das respostas referentes à socialização organizacional, utilizou-se o teste T para situações de dois grupos e a ANOVA para situações que envolvem três ou mais grupos definidos por duas ou mais variáveis independentes, conforme sugerem Hair *et al.*, 2007.

Para verificar se ocorre diferença quanto a percepção dos pesquisados em relação ao ISO quando considerada as variáveis “gênero, ocupa cargo de gestão e encontra-se em estágio probatório”, realizou-se o teste T para amostras independentes. Conforme sugere a literatura, anteriormente a aplicação deste teste, realizou-se a análise do Teste F, com o intuito de avaliar a igualdade das variâncias dos dois grupos, para decidir se o teste T deveria ser homocedástico ou heterocedástico.

Face ao exposto, para os fatores Competência e Proatividade e Linguagem e Tradição ocorreu diferença de variância, aplicando-se o teste T heterocedástico, enquanto que para os fatores Acesso a informações, Integração as pessoas, Objetivos e valores organizacionais, Não integração com a organização, Qualificação Profissional constatou-se igualdade de variância, aplicando-se o teste T homocedástico. Os resultados obtidos podem ser verificados na Tabela 11.

Tabela 11 – Teste T de diferenças de médias para os fatores do ISO (gênero)

Fator	Masculino		Feminino		Teste T		
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig.	Sig. (2-tailed)
1 – Competência e Proatividade	4,18	0,568	4,13	0,383	- 0,959	0,001	0,338
2 – Acesso a informações	3,46	0,616	3,35	0,608	-1,803	0,835	0,072
3 – Integração às pessoas	3,90	0,657	3,91	0,651	0,104	0,871	0,917
4 – Linguagem e Tradição	3,64	0,793	3,70	0,703	0,830	0,034	0,407
5 – Objetivos e valores organizacionais	3,67	0,673	3,67	0,614	- 0,050	0,288	0,960
6 – Não integração com a organização	1,96	0,661	1,93	0,630	- 0,486	0,591	0,627
7 – Qualificação Profissional	4,09	0,846	3,99	0,899	- 1,139	0,799	0,255

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a tabela 11, gênero dos pesquisados, constatou-se que não houve diferença significativa de média para os fatores pesquisados, tendo em vista que sig.

foi maior que 0,05 para todos os fatores analisados. Assim, pode-se inferir que os pesquisados, tanto do sexo masculino quanto feminino, possuem percepções similares quanto aos fatores do ISO.

Tabela 12 – Teste T de diferenças médias para os fatores do ISO (Ocupa cargo de gestão)

Fator	Ocupa cargo de gestão		Ocupa cargo de gestão		Teste T		
	Sim		Não		Valor	Sig.	Sig. (2-tailed)
	Média	Desvio	Média	Desvio			
1 – Competência e Proatividade	4,19	0,479	4,14	0,487	0,791	0,686	0,429
2 – Acesso a informações	3,60	0,540	3,35	0,623	3,368	0,228	0,001
3 – Integração às pessoas	3,98	0,638	3,89	0,657	1,198	0,785	0,232
4 – Linguagem e Tradição	3,94	0,666	3,59	0,754	4,207	0,044	0,000
5 – Objetivos e valores organizacionais	3,81	0,565	3,63	0,659	2,418	0,104	0,016
6 – Não integração com a organização	1,90	0,587	1,96	0,661	-0,682	0,557	0,496
7 – Qualificação Profissional	4,05	0,899	4,04	0,867	0,151	0,521	0,880

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 12 apresenta os dados do teste T para identificar se a percepção dos pesquisados em relação aos fatores do ISO difere quando ocupam cargo de gestão. O teste T apresentou que todos os fatores são homocedásticos, com exceção do fator 4, Linguagem e tradição, sendo este heterocedástico (Sig. < 0,05).

Quanto a média, os fatores que apresentaram diferença foram Acesso a informações, Linguagem e tradição, Objetivos e Valores organizacionais, sendo que as médias mais altas foram registradas por quem exerce cargo de gestão (3,60 – 3,94 – 3,81) para os fatores citados. Tais resultados podem estar relacionados ao fato de que as pessoas que ocupam cargos de gestão devem participar mais ativamente das decisões estratégicas da Instituição, sendo necessária a busca por mais informações, bem como o amplo conhecimento dos objetivos e valores da

organização.

Tabela 13 – Teste T de diferenças médias para os fatores do ISO (Encontra-se em estágio probatório)

Fator	Encontra-se em estágio probatório		Encontra-se em estágio probatório		Teste T		
	Sim		Não		Valor	Sig.	Sig. (2-tailed)
	Média	Desvio	Média	Desvio			
1 – Competência e Proatividade	4,154	0,484	4,159	0,487	-0,091	0,418	0,928
2 – Acesso a informações	3,33	0,606	3,45	0,615	-1,826	0,502	0,069
3 – Integração às pessoas	3,97	0,626	3,87	0,667	1,531	0,120	0,127
4 – Linguagem e Tradição	3,30	0,738	3,88	0,673	-7,871	0,158	0,000
5 – Objetivos e valores organizacionais	3,68	0,637	3,66	0,648	0,399	0,375	0,690
6 – Não integração com a organização	1,96	0,650	1,94	0,644	0,392	0,538	0,695
7 – Qualificação Profissional	4,048	0,851	4,043	0,887	0,052	0,401	0,958

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 13 apresenta os dados do teste T para identificar se a percepção dos pesquisados em relação aos fatores do ISO difere quando ainda encontram-se em estágio probatório. O teste T apresentou que todos os fatores são homocedásticos, com sig. maior que 0,05.

Referente a média o fator que apresentou diferença foi Linguagem e tradição, sendo que a diferença mais alta foi constatada dentre os pesquisados que não se encontram mais em estágio probatório, sendo atribuída a média de 3,88 para o fator citado e sig. menor que 0,05.

Segundo o entendimento de Borges *et al.* (2010) o fator Linguagem e Tradição abrange o domínio da linguagem e o conhecimento da história da organização, bem como a identificação das pessoas mais influentes. Diante desta perspectiva, pelos resultados apresentados pode-se sinalizar que as pessoas que não se encontram mais em estágio probatório já possuem um maior conhecimento das tradições e história da instituição e dos colegas e já conseguem identificar as

peças consideradas mais influentes dentro da organização.

Para verificar se ocorre diferença quanto a percepção dos pesquisados em relação aos fatores do ISO quando considerada as variáveis “escolaridade, estado civil, unidade de lotação e jornada de trabalho”, realizou-se o teste ANOVA.

Tabela 14 – Testes ANOVA de diferença de média para os fatores do ISO (Escolaridade e estado civil)

Fator	ANOVA Escolaridade		ANOVA Estado Civil	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Competência e Proatividade	1,86	0,100	1,94	0,102
Acesso a informações	0,72	0,608	1,95	0,100
Integração às pessoas	0,62	0,680	1,78	0,130
Linguagem e Tradição	1,05	0,384	3,69	0,006
Objetivos e Valores Organizacionais	1,23	0,293	2,78	0,027
Não Integração com a Organização	2,19	0,054	2,36	0,053
Qualificação Profissional	1,03	0,397	3,15	0,014

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 14 considerando a escolaridade dos pesquisados, verifica-se que não há diferença significativa nos fatores analisados. Referente à média da amostra as mais altas foram obtidas por servidores que possuem graduação e mestrado para os fatores Não integração com a organização, Competência e proatividade e Objetivos e valores organizacionais, com 2,19; 1,86; e 1,23, respectivamente.

Referente às percepções dos pesquisados considerando o estado civil, o teste ANOVA revelou diferença significativa para os fatores Linguagem e tradição, Qualificação profissional e Objetivos e valores organizacionais. Conforme se

constatou no teste as médias superiores foram atribuídas por servidores viúvos (5,00) e as menores médias pelos solteiros (3,51).

Tabela 15 – Testes ANOVA de diferença de média para os fatores do ISO (Unidade de lotação e jornada de trabalho)

Fator	ANOVA Unidade de Lotação		ANOVA Jornada de trabalho	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Competência e Proatividade	1,36	0,193	1,16	0,321
Acesso a informações	1,73	0,070	1,56	0,197
Integração às pessoas	0,91	0,521	1,42	0,236
Linguagem e Tradição	1,39	0,182	1,67	0,172
Objetivos e Valores Organizacionais	0,81	0,618	1,23	0,297
Não Integração com a Organização	0,70	0,722	1,83	0,140
Qualificação Profissional	1,02	0,422	2,53	0,057

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 15, considerando a unidade de lotação, revelam que não há diferença significativa das médias em todos os fatores analisados.

As médias mais elevadas considerando a unidade de lotação foram constatadas nos fatores Acesso a informações, Linguagem e tradição e Competência e proatividade e foram dadas pelos servidores lotados nos campi de São Gabriel (3,64), São Borja (3,94) e Uruguaiana (4,29).

Por fim, quanto a jornada de trabalho constatou-se que não há diferença

significativa entre os fatores.

As médias com valores mais elevados quanto a jornada de trabalho dizem respeito aos fatores Qualificação profissional, Não integração com a organização e Acesso a informações. No fator “Qualificação profissional” a maior média foi dada pelos servidores que possuem jornada de trabalho de 40 – DE (4,17), no caso os docentes da instituição. Na sequência, considerando a maior média no fator “Não integração com a organização”, esta foi dada pelos servidores que possuem jornada de trabalho de 30 horas (2,41), no caso os cargos técnico-administrativos de Jornalista e Assistente Social.

Finalizando a análise da Tabela 15 constatou-se que a média mais elevada auferida para o fator “Acesso a informações”, no que diz respeito a jornada de trabalho, foram dadas pelos servidores com 40 horas (3,47), no caso os servidores técnico-administrativos.

4.4 Percepção dos gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA

Com o intuito de ampliar a compreensão sobre os dados da pesquisa quantitativa, realizou-se uma etapa qualitativa com a participação de dois gestores da área de gestão de pessoas da instituição objeto deste estudo, por meio de uma entrevista semiestruturada, conforme Anexo II.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos sete fatores que compõe o ISO, sendo que estes fatores também foram analisados na etapa quantitativa da pesquisa quando da aplicação do inventário aos servidores.

A entrevista foi realizada buscando verificar a percepção dos gestores referente ao processo de socialização aplicado aos servidores que ingressam na instituição. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para efetuar a análise. Com vistas a garantir a confidencialidade e o anonimato, os gestores serão tratados nesta pesquisa com G1 para o Gestor 1 e G2 para o Gestor 2.

4.4.1 Entrevistados

Antes de iniciar a análise das entrevistas, faz-se necessário esclarecer sobre quem são os indivíduos que participaram desta fase da pesquisa. Conforme descrito no capítulo sobre os procedimentos metodológicos, foram entrevistados dois gestores que atuam na PROGESP, diretamente com os processos de nomeação, posse e exercício de servidores. Os gestores foram escolhidos levando em consideração que a PROGESP é o primeiro contato do novo servidor com a instituição, sendo estes os representantes formais da universidade para realizar todas as ações pertinentes à gestão de pessoal.

Outro fator importante sobre os entrevistados diz respeito ao tempo de atuação destes na UNIPAMPA. Ambos os gestores pertencem ao quadro de servidores da instituição desde a sua criação e suas atividades foram exercidas durante todo este período na área de gestão de pessoas. Este fator “tempo de serviço” aliado as “experiências na área de gestão de pessoas” dos gestores confere um caráter de conhecimento prévio e afinado sobre as normativas e regras da instituição, possibilitando, com isso, ampliar a temática sobre socialização dos servidores.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas, expondo os aspectos mais relevantes detectados nesta fase do estudo. As análises foram organizadas a partir do roteiro das entrevistas (Anexo II), contemplando os fatores gerados na análise quantitativa.

4.4.2 Análise das entrevistas

Os gestores foram entrevistados separadamente, em datas previamente agendadas. Inicialmente foi explicado aos entrevistados como seria desenvolvido o trabalho e depois de dirimidas as dúvidas se passou ao roteiro com as perguntas propostas para o trabalho.

A pergunta inicial visou compreender de que modo o processo de socialização desenvolvido na UNIPAMPA possibilita desenvolver competências, estabelecendo uma postura proativa do servidor. Esta questão diz respeito ao primeiro fator gerado na amostra, Competência e Pró-atividade e se refere à capacidade de criar, ser eficaz, produtivo, ativo e de buscar informação. Quanto a este questionamento para os entrevistados G1 e G2 a instituição tem grandes possibilidades para desenvolver competências quando comparada com outras instituições já estabelecidas. O fato de

a UNIPAMPA ser uma instituição nova, a realização de capacitações e troca de experiências possibilitam que este fator se concretize, conforme pode ser verificado nos trechos a seguir:

O servidor que chega, na maioria das vezes, tem interesse em buscar e realizar suas atividades com entusiasmo. O fato de sermos uma instituição nova e ainda em construção das nossas atividades permite que o servidor possa construir sua história profissional juntamente com a da instituição. (ENTREVISTADO G1)

Ao analisar o que temos feito em comparação com outras instituições já estabelecidas, verificamos que temos grandes possibilidades de desenvolver competências, seja através de capacitações seja por meio da troca de experiências com outras instituições, por exemplo, nossas tutoras UFSM e UFPEL. Encontramos muitos servidores empolgados e ansiosos com esta oportunidade única de desenvolvimento de nossa Região através do trabalho realizado pela UNIPAMPA. (ENTREVISTADO G2).

Na sequência os gestores foram questionados sobre o acesso dos servidores às informações gerais e políticas da instituição. Esta pergunta possui relação com o segundo fator gerado na amostra, Acesso às Informações, que se refere ao conhecimento de datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder. Sobre esta questão os entrevistados explicitam que apesar da informação estar disponível verifica-se carência na forma como a mesma é disseminada para a comunidade, como pode ser observado pelas transcrições a seguir:

Verifico que as informações ainda são de difícil acesso ao servidor. Não no sentido de não estarem disponíveis, mas sim referente à forma como são divulgadas. Nossa página (referindo-se à página da PROGESP) não é de fácil acesso para busca dos assuntos que dizem respeito à vida funcional do servidor. (ENTREVISTADO G1)

Embora as informações e políticas estejam disponíveis a toda comunidade, verificamos uma carência na forma em que são disseminadas, exigindo que somente os realmente interessados e envolvidos com o tema, depois de buscarem os dados, obtenham as informações desejadas. (ENTREVISTADO G2).

A pergunta seguinte referiu-se a percepção dos entrevistados quanto à integração dos servidores com seus grupos de trabalho e com as pessoas na instituição. Esta questão tem relação com o terceiro fator, Integração com as Pessoas e envolve o sentimento de ser aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar dos processos de tomada de decisão.

Sobre estes aspectos os entrevistados colocam as dificuldades geográficas, rotatividade e o interesse em fazer parte do serviço público para posteriormente conseguir ir embora como entraves para a integração, conforme se observa pelas transcrições abaixo:

Uma questão que se percebe claramente em conversa com o servidor, é que ele tem a UNIPAMPA como porta de entrada para o serviço público e assim que ele conseguir irá embora. Este fato dificulta a sua integração, pois ele passa a dirigir a sua vida pessoal e profissional com a ideia de ir embora daqui. O que penso que podemos fazer enquanto instituição que recebe o novo servidor é possibilitar que ele sinta-se acolhido desde o primeiro contato com a universidade, criando vínculos e integrando-se à comunidade. (ENTREVISTADO G1)

Nossa realidade geográfica e a constante rotatividade de servidores, somada a novidade que é para muitos o serviço público, pois nosso quadro de pessoal é na sua maioria constituída por jovens que ingressam pela 1ª vez no serviço público, tem dificultado a integração, porém, com muita criatividade e interesse percebemos que quem busca essa integração encontra um ambiente receptivo e obtém bons resultados. (ENTREVISTADO G2).

Ainda, para o entrevistado G1 é importante do servidor sinta-se acolhido desde a sua chegada, possibilitando criar identidade com a instituição. Conforme Freitas (1991), a instituição deve propiciar ao indivíduo uma identidade privilegiada, um lugar que ele se orgulhe de pertencer e que dê sentido a sua vida e, para isso, a instituição deve propor ao novo ingressante rituais de integração e acolhimento.

Também para o entrevistado G2 o servidor para sentir-se “integrado à instituição” deve manifestar o interesse em buscar esta ambientação: “percebemos que quem busca essa integração encontra um ambiente receptivo e obtém bons resultados”.

A próxima questão buscou a opinião dos entrevistados sobre o domínio dos servidores no que diz respeito ao conhecimento das pessoas influentes, bem como de tradições e história dos colegas. Este questionamento se refere ao quarto fator, Linguagem e tradição, que inclui a ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento acerca dos processos organizacionais e da cultura organizacional.

Os entrevistados ressaltaram que a linguagem e processos na UNIPAMPA já estão definidos. A questão colocada pelos gestores refere-se à forma como estes processos e linguagem são disseminados na instituição, conforme pode ser

verificado nos trechos a seguir:

Percebo nesta questão que a UNIPAMPA possui os processos limitados, as informações existem, mas a forma como esta informação é disponibilizada ao servidor é que causa dúvidas. Como exemplo, ressalto o preenchimento da folha ponto. Ela está disponível na página da PROGESP, mas o servidor tem dificuldade em encontrar. Isto denota que precisamos rever a forma de inclusão das informações na página. (ENTREVISTADO G1).

Essa questão nos reporta a resposta da pergunta nº 1. Essa ausência no domínio da linguagem institucional fica maior não porque não exista um processo definido, mas muito mais pelo fato de que esse processo, essa linguagem institucional, não é corretamente disseminada. (ENTREVISTADO G2)

Na sequência foram questionados os entrevistados sobre sua percepção referente ao conhecimento dos servidores sobre objetivos e valores da organização. Esta questão relaciona-se com o quinto fator, Objetivos e valores organizacionais, que aborda o conhecimento e a experiência profissional, o domínio da linguagem profissional e das tarefas.

Para este quesito o gestor G1 relata que é importante identificar o perfil do ingressante, para que, dentro do possível possa encaixá-lo em atividades que o mesmo se identifique. O gestor G2 reforça que manuais e processos já estão estruturados, o que facilita aos novos servidores a aquisição de competências necessárias para realização de suas atividades. Estas colocações estão descritas a seguir:

Um fator importante quando o servidor ingressa na instituição é identificar o seu perfil e conhecer a sua experiência profissional anterior para que, dentro do possível, possamos encaixá-lo em atividades que o mesmo se identifique. (ENTREVISTADO G1)

Atualmente com as capacitações realizadas e com a experiência adquirida, a maioria dos processos já estão definidos e estruturados, muitos com manuais e orientações escritas. Essa situação facilita aos servidores novos a aquisição das competências necessárias para realizar suas atividades. (ENTREVISTADO G2).

Seguindo o roteiro foi questionado sobre a percepção dos gestores referente à ausência no domínio da linguagem institucional e dos processos organizacionais da instituição. Esta pergunta tem relação com o sexto fator, Não integração com a organização, que compreende o conhecimento de normas e procedimentos,

identificação com os objetivos e prioridades organizacionais e, ainda, o conhecimento da história organizacional.

Para os entrevistados a rotatividade, a distância entre as unidades e as falhas na comunicação interna são fatores que dificultam o conhecimento dos objetivos e prioridades da instituição, como pode ser verificado nas transcrições abaixo:

A UNIPAMPA tem uma estrutura multicampi e que abrange grandes distâncias geográficas e isto é um fator que dificulta a integração. Propiciar que os servidores conheçam a história e se identifiquem com os objetivos da instituição é uma meta a ser alcançada, pois sabemos que a informação institucional ainda possui falhas e o novo servidor, muitas vezes, não tem uma visão abrangente destas questões. (ENTREVISTADO G1)

Devido a grande rotatividade e distribuição geográfica dos campi, somada a falhas na comunicação interna, acredito que não exista um conhecimento adequado. (ENTREVISTADO G2).

Por fim, a última questão visou buscar a opinião dos gestores referente ao domínio dos servidores sobre a linguagem profissional e de suas tarefas. Este questionamento abrange o sétimo e último fator analisado da amostra, que diz respeito à Qualificação Profissional. Conforme os gestores, no geral, os servidores possuem qualificação para exercer suas atividades. Este fator pode ser considerado também como consequência das capacitações ofertadas pela instituição, que propicia o conhecimento para o desenvolvimento das atividades, conforme pode ser observado nos trechos abaixo:

Nesta questão percebemos que o servidor, no geral, é bastante qualificado. Um fator que é relevante refere-se às capacitações ofertadas pela UNIPAMPA e que preparam o servidor para exercer suas atividades. (ENTREVISTADO G1)

Pelo que já foi citado na primeira resposta, percebo que os servidores recebem capacitação para execução de suas tarefas e este fator os qualifica e prepara para o desenvolvimento das atividades. (ENTREVISTADO G2)

O Quadro 5 apresenta uma síntese dos principais aspectos apontados pelos gestores durante as entrevistas, as questões e o fator correspondente:

Questões/Fatores	Entrevistado G1	Entrevistado G2
Questão 1/Fator 1 – Competência e Pró-atividade	Instituição nova e em construção possibilita desenvolvimento de competências.	UNIPAMPA desenvolve as competências por meio de capacitações e troca de experiências com outras instituições.
Questão 2/Fator 2 – Acesso às informações	A forma como as informações são divulgadas ainda é falha.	Existe carência na forma como as informações são disseminadas.
Questão 3/Fator 3 – Integração com as pessoas	UNIPAMPA é a “porta de entrada” para o serviço público. Servidor já ingressa pensando em ir embora.	Região onde a UNIPAMPA está inserida e a rotatividade dificulta a integração.
Questão 4/Fator 4 – Linguagem e Tradição	Linguagem e processos já estão definidos na instituição – a forma de divulgação é que gera dúvidas.	A forma como as informações são disseminadas é que dificulta o domínio dos termos e da linguagem institucional.
Questão 5/Fator 5 – Objetivos e valores organizacionais	Identificação do perfil do ingressante pode auxiliar na execução das atividades.	Capacitações e orientações gerais auxiliam os servidores na realização de suas atividades.
Questão 6/Fator 6 – Não integração com a organização	Estrutura multicampi dificulta o conhecimento geral da instituição.	Rotatividade e as grandes distâncias geográficas entre as unidades dificulta o conhecimento da instituição.
Questão 7/Fator 7 – Qualificação Profissional	Capacitações ofertadas propiciam a qualificação dos servidores.	Capacitação para desenvolver as atividades qualifica os servidores.

Quadro 5 – Síntese dos principais aspectos apontados nas entrevistas.

Fonte: elaborado pela autora.

Para finalizar, foi solicitado aos entrevistados que recomendassem sugestões visando à melhoria do processo de socialização organizacional aplicado aos servidores da instituição. Para facilitar a compreensão, as sugestões apresentadas pelos gestores foram elencadas no Quadro 6.

Entrevistado	Sugestões
G1	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de um manual on line com informações gerais da instituição e sobre a carreira do servidor. • Realizar atividades de integração e acolhimento ao novo servidor. • Institucionalizar nas unidades (campus e reitoria) a recepção, acolhida e acompanhamento do novo servidor.
G2	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a divulgação e disseminação das informações nas unidades – realização de oficinas e visitas à reitoria e pró-reitorias. • Disponibilizar no <i>site</i> as principais informações sobre história, objetivos, missão e visão da instituição.

Quadro 6 – Sugestões apresentadas pelos gestores para melhoria do processo de socialização organizacional.

Fonte: elaborado pela autora.

As sugestões dos gestores reportam para a elaboração de um manual contendo as informações gerais da instituição, sua história, objetivos e aspectos relevantes sobre legislação e carreira do servidor. Este manual deverá ser disponibilizado digitalmente, no *site* da instituição. Outra sugestão apontada diz respeito às ações de acolhimento e recepção do novo servidor. Devido ao constante ingresso de servidores, os gestores percebem a importância de este primeiro contato ser um momento acolhedor e propicie a integração das pessoas. Na sequência, colocaram como fundamental institucionalizar estas ações de integração junto aos campi e unidades da reitoria, a partir do momento em que o servidor assume suas funções. Também foram sugeridas visitas à reitoria/ pró-reitorias e também oficinas de trabalho, visando à melhoria na disseminação das informações e domínio das tarefas realizadas pelo servidor.

Ao concluir esta etapa qualitativa da pesquisa, percebe-se que houve concordância entre os gestores G1 e G2 referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA. Os entrevistados percebem, que, de

um modo geral, a integração ocorre de forma positiva e que comparado com outras instituições o processo possibilita o desenvolvimento de competências. No entanto, referente ao processo de comunicação interna, os gestores afirmam que o mesmo possui falhas e isso prejudica a integração e o pleno conhecimento da história e objetivos institucionais. Esta carência na disseminação das informações pode gerar dificuldade para o servidor em identificar-se como parte integrante da instituição. Salientam também que as distâncias geográficas entre as unidades e a constante rotatividade de servidores são fatores que dificultam a integração.

Os gestores demonstraram em suas falas que a instituição tem convicção da importância de realizar a adaptação e integração dos servidores. Robbins (2002) destaca que a fase mais difícil desse processo é o momento em que o servidor chega à instituição, pois o mesmo deve assimilar comportamentos e atitudes que são essenciais para execução de seu trabalho.

Percebe-se que a UNIPAMPA busca melhorar esse processo e tem a consciência que esse conhecimento da história e domínio dos objetivos pelo novo servidor é imprescindível para que ele se comprometa e decida pela sua permanência na instituição (ROBBINS, 2002).

4.5 Identificação das ações de socialização realizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior – IFES

Com vistas a atender o objetivo proposto no estudo foi realizada uma pesquisa na página das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES referente à realização de ações de socialização. Ao total foram pesquisadas as ações de socialização no *site* de 55 universidades federais, conforme demonstra o Quadro 7.

Reitera-se que a pesquisa no site foi realizada segundo critérios adotados pela pesquisadora, o que pode caracterizar uma das limitações do presente estudo uma vez que alguns dados podem não ter sido identificados pela mesma no momento da coleta dos dados.

Instituições Federais de Ensino Superior – IFES	Ações de socialização realizadas pelas IFES –
1 - UNIR – Universidade Federal de Rondônia	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
2- UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
3- UFG – Universidade Federal de Grande Dourados	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
4- UFPB – Universidade Federal da Paraíba	Possui algumas informações sobre capacitação, mas não faz referência à socialização.
5- UFAL – Universidade Federal de Alagoas	Possui PINS – Programa de inserção do novo servidor
6- UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas	Possui no Plano de Capacitação o curso de Formação Inicial para novos servidores.
7- UFCG – Universidade Federal de Campinha Grande	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
8- UFG – Universidade Federal de Goiás	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
9- UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
10-UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora	Possui um seminário de integração para os ingressantes com carga horária de 05 horas.
11-UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
12- UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Possui Plano de Capacitação e prevê Iniciação ao Serviço Público (atender Decreto 5825/06) – prazo 30 dias após servidor ingressar.

13- UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto	Possuem na página da instituição (PROAD) menu “Integração” com diversas informações ao novo servidor: história da UFOP, legislação, plano de carreira, estágio probatório, calendário dos encontros e visita agendada aos campi da instituição.
14- UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
15-UFPE – Universidade Federal de Pernambuco	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
16- UFRR – Universidade Federal de Rondônia	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
17-UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina	Possui Plano de Capacitação e prevê Iniciação ao Serviço Público (atender Decreto 5825/06). Os cursos são no formato EAD, com carga horária de 60 horas, 04 turmas por ano e são ofertadas 60 vagas em cada turma.
18-UFPEl – Universidade Federal de Pelotas	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
19-UFMS – Universidade Federal de Santa Maria	Em Abril de 2014 foi realizado seminário de recepção e integração aos novos servidores docentes e técnico-administrativos. Consta no site o Guia do Servidor.
20-UFSCar – Universidade Federal de São Carlos	Não consta informação sobre socialização.
21-UFSJ – Universidade Federal de São João de Rei	Possui Plano de Capacitação e faz parte deste plano o Programa de Integração de servidores.
22-UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo	Possui no Plano de Capacitação curso de Integração para novos servidores.
23-UFS – Universidade Federal de Sergipe	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
24-UFU – Universidade Federal de Uberlândia	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
25-UFV – Universidade Federal de Viçosa	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
26-UFABC – Universidade Federal do ABC	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
27-UFAC – Universidade Federal do Acre	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
28-UNIFAP – Universidade Federal do Amapá	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
29- UFAM – Universidade Federal do Amazonas	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
30-UFC – Universidade Federal do Ceará	Possui o Programa de Desenvolvimento e Capacitação onde executa o curso de Iniciação ao Serviço Público.
31- UFES – Universidade Federal do Espírito Santo	Possui Plano de Capacitação com curso de Iniciação ao Serviço Público.

32- UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
33- UFMA – Universidade Federal do Maranhão	Possui no Plano de Capacitação um Programa de Ambientação destinado aos novos servidores.
34- UFOPa – Universidade Federal do Oeste do Pará	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
35- UFPA – Universidade Federal do Pará	Realizam seminário de acolhimento dos novos servidores.
36- UFPR – Universidade Federal do Paraná	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
37- UFPI – Universidade Federal do Piauí	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
38- UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Possuem um Treinamento Introdutório no Plano de Capacitação para que o servidor conheça a missão e o funcionamento da UFRB.
39- UFRJ- Universidade Federal do Rio de Janeiro	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
40- FURG – Universidade Federal do Rio Grande	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
41- UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Possuem Plano de capacitação com cursos de treinamento introdutório para docentes e treinamento introdutório para técnico-administrativos.
42- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Possuem programa de integração institucional para ingressantes e acompanhamento de estágio probatório.
43- UFT – Universidade Federal do Tocantins	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
44- UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
45- UNIVASF- Universidade Federal do Vale do São Francisco	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
46- UFF – Universidade Federal Fluminense	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
47- UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
48- UFRPE- Universidade Federal Rural de Pernambuco	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
49- UFRRJ- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
50- UFVJM- Universidade Federal Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
51- UFCSPA- Universidade Federal de	Não foram identificadas ações de

Ciências da Saúde de Porto Alegre	socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
52- UNILAB- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.
53- UnB- Universidade de Brasília	No plano anual de capacitações consta a linha de desenvolvimento “Iniciação ao Serviço Público” com treinamento introdutório ao serviço público, missão, visão e valores e visita aos campi da UNB.
54- UNILA – Universidade da Integração Latino-Americana	Possuem a semana de Ambientação de docentes e técnico-administrativos.
55- UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Não foram identificadas ações de socialização no <i>site</i> , segundo critérios adotados pela pesquisadora.

Quadro 7 – Ações de socialização realizadas por outras IFES.

Fonte: página das IFES.

Dentre as IFES que realizam processos de integração e acolhimento merece destaque a UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto. A universidade possui um *link* específico na página da PROAD – Pró-reitoria de Administração, com o título “Integração” que contém diversas informações ao novo servidor: história da UFOP, legislação, plano de carreira, estágio probatório, bem como o calendário dos encontros e visita agendada aos campi da instituição.

A UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina realiza cursos EAD de 60 horas para os servidores ingressantes, com 04 turmas por ano e disponibilizando 60 vagas.

A UFSJ – Universidade Federal de São João Del Rei possui em seu plano de capacitação um Programa de Integração dos Servidores, sendo este um programa permanente da instituição. Aborda questões como estrutura da instituição, plano de carreira e legislação.

A UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul realiza um programa de integração institucional para os ingressantes e acompanhamento de estágio probatório.

A UFPA – Universidade Federal do Pará realiza seminário de acolhimento dos novos servidores, bem como a UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. A UFSM possui disponível na página da PROGEPE – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, um guia onde constam várias informações sobre a instituição, legislação, benefícios, direitos e deveres do servidor.

A UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte possui cursos de treinamento introdutório para os servidores, abordando questões sobre legislação, ética e estrutura da universidade.

A UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia possui um treinamento introdutório no Plano de Capacitação para que o servidor conheça a missão e o funcionamento da UFRB.

Durante o levantamento dos dados, percebeu-se que das 55 instituições pesquisadas 36 não possuem ou não divulgam informações sobre a realização de ações de socialização para os servidores.

Outro fator detectado durante a pesquisa refere-se à dificuldade em encontrar informações sobre gestão de pessoas e socialização nos *sites* das IFES. Em alguns casos foi preciso pesquisar exaustivamente até encontrar o local onde estão publicadas as informações sobre integração de servidores, pois não aparecem *links* claros e visíveis sobre o assunto.

Cabe ressaltar também que os programas e ações identificados na pesquisa buscam atender o que preconiza o Decreto 5.825/06 (Anexo III), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Em seu Art. 7º, Parágrafo Único, estabelece as linhas de desenvolvimento para a elaboração deste plano, sendo o inciso I:

I - 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;

4.6 – Proposição de melhorias para o processo de socialização dos servidores da UNIPAMPA

O último objetivo do presente trabalho foi sugerir proposições de melhorias que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de socialização aplicado aos servidores da UNIPAMPA a partir do momento em que ingressam na instituição.

Após identificar os processos e instrumentos de socialização realizado na UNIPAMPA, identificar a percepção dos servidores referente ao processo de socialização do qual participaram, verificar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoas e buscar informações sobre socialização realizadas por outras IFES foi possível compilar sugestões de melhorias para contribuir com o processo de socialização realizado na instituição.

As sugestões e contribuições propostas por essa pesquisa estão elencadas, de forma resumida no Quadro 11, bem como os fatores correspondentes no ISO e as etapas da pesquisa que originou as proposições de melhoria.

A primeira proposição de melhoria para o processo de socialização dos servidores diz respeito a criação de um manual *online* a ser disponibilizado na página principal da universidade. A ideia é que o referido manual contenha informações sobre a instituição, sua história, estrutura organizacional, legislação geral, bem como da área de gestão de pessoas, contemplando os direitos e deveres do servidor. Analisando os fatores propostos por Borges *et al.* (2010) e os resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa a proposta de melhoria relaciona-se com os fatores Acesso às informações, Linguagem e Tradição, Objetivos e valores organizacionais e Não Integração com a Organização, pois o referido manual irá possibilitar ao servidor o conhecimento da história da instituição, objetivos, valores e estrutura organizacional.

A segunda proposta é realizar a posse coletiva aos servidores que ingressam na instituição. A ideia é recepcionar e acolher os novos servidores, apresentando a instituição, realizando atividades de motivação e finalizando com uma visita a reitoria da UNIPAMPA. Com esta ação espera-se criar no ingressante o sentimento de “identidade” com o novo local de trabalho, gerando o sentimento de “pertencer” e do quanto positivo será trabalhar na instituição. Com esta ação busca-se atender aos fatores Integração com as pessoas e Acesso às Informações, possibilitando que o

ingressante interaja com os novos colegas, conheça as pessoas e a instituição.

A terceira proposição de melhoria deste estudo refere-se a institucionalizar em cada unidade administrativa a acolhida para o servidor que chega ao seu local de exercício. O ingressante será apresentado a todos os setores que compõe a unidade, conhecerá os colegas e as rotinas de trabalho de cada um. Esta ação possibilitará que o novo integrante da equipe reconheça quem são as pessoas e quais suas atividades, facilitando a adaptação às novas rotinas e processos de trabalho.

Por fim, a última proposição de melhoria busca a realização de cursos à distância de Iniciação ao Serviço Público para os servidores que ingressam na instituição. O curso a distância possibilitará atender a todos os servidores dos 10 campi, colaborando para a qualificação profissional e acesso às informações da instituição. Atualmente o curso é oferecido na modalidade presencial e com carga horária de 08 horas. O período do curso de 20 horas possibilitará que o ingressante, conforme redação da Lei nº 11.091/2005, art. 10, § 4º, realize o somatório de cargas horárias de cursos com vistas à progressão na carreira, o que também gera um estímulo ao novo servidor quando chega à instituição.

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 4o No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III, é permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula.(Lei 11.091/2005)

O Quadro 8 apresenta as proposições de melhoria apresentadas após análises das etapas quantitativas e qualitativas da pesquisa.

Proposições de melhoria	Fatores do ISO que atende a proposta de melhoria	Etapa que originou a proposição de melhoria
Manual a ser disponibilizado no <i>site</i> da UNIPAMPA contendo informações sobre a história, unidades administrativas, legislação, plano de carreira, estágio probatório.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso às informações. - Linguagem e Tradição. -Objetivos e valores organizacionais. - Não integração com a organização. 	Etapa Quantitativa: - ISO aplicado aos servidores.
		Etapa Qualitativa - Entrevistas com gestores. - Pesquisa <i>sites</i> das IFES.
Posse coletiva – acolher e recepcionar os novos servidores, apresentando a instituição e promovendo visita à reitoria.	<ul style="list-style-type: none"> - Integração com as pessoas. - Acesso às informações. 	Etapa Quantitativa - ISO aplicado aos servidores.
		Etapa Qualitativa - Entrevistas com gestores.
Institucionalizar nas unidades a recepção e acompanhamento dos novos servidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Integração com as pessoas. - Acesso às informações. 	Etapa Qualitativa - Entrevistas com gestores. - Pesquisa <i>sites</i> das IFES.
Realizar cursos EAD com o tema: Iniciação ao Serviço Público, abrangendo conceitos de ética, legislação geral e da carreira do servidor, com carga horária de no mínimo 20 horas.	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso às informações. - Objetivos e valores organizacionais. - Qualificação Profissional. - Competência e Pró-atividade. 	Etapa Qualitativa - Pesquisa <i>sites</i> das IFES. - Observação Participante.

Quadro 8 – Proposições de melhoria para processo de socialização dos servidores da UNIPAMPA.

Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs-se a identificar a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA em relação ao processo de socialização do qual participaram.

O processo de socialização organizacional é uma ferramenta importante para nortear além dos primeiros passos do servidor, também seu melhor aproveitamento para a instituição. Tendo em vista que a UNIPAMPA é uma instituição nova e que está estruturando seu quadro de pessoal a pesquisa na área de socialização possibilitará buscar a criação de um ambiente estruturado, com vistas ao desenvolvimento das pessoas. .

O estudo foi norteado pelos seguintes objetivos: identificar a percepção dos servidores pesquisados referente ao processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA, identificar os processos e os instrumentos utilizados na UNIPAMPA para a socialização dos servidores, caracterizar o perfil dos servidores, verificar a percepção dos gestores da área de gestão de pessoas referente ao processo de socialização aplicado aos servidores, identificar as ações de socialização realizadas por outras Instituições Federais de Ensino Superior – IFES e, por fim, propor subsídios para melhoria do processo de socialização dos servidores da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, com vistas a um melhor aproveitamento das competências destes no desempenho de suas atividades profissionais.

Para alcançar o objetivo de identificar o perfil dos servidores e a percepção dos mesmos referentes ao processo de socialização realizado na UNIPAMPA foi aplicado o Inventário de Socialização Organizacional – ISO, composto de 45 itens, validado por Borges *et al.* (2010) e posteriormente por Andrade *et al.*(2013). A coleta dos dados foi realizada através do envio do ISO por e-mail aos servidores durante o período de 13 de maio a 03 de junho de 2014 e obteve-se 395 respostas. Com vistas a ampliar o estudo e complementar os resultados obtidos na etapa quantitativa, foram realizadas entrevistas com os gestores da PROGESP, considerando que a pró-reitoria é o primeiro contato do servidor com a instituição.

Desta forma, o estudo em questão possibilitou algumas análises relevantes. A primeira análise refere-se à média obtida no fator Competência e Proatividade. Este fator recebeu a média mais alta e obteve o menor desvio padrão, o que se pode inferir que o servidor possui domínio das tarefas, sente-se competente para inovar e executar seu trabalho, bem como para fortalecer e ser exemplo em sua unidade de atuação. Este fato pode ser atribuído à média de trabalho anterior, que é de 8,5 anos, ou seja, o ingressante possui experiência anterior que o capacita para executar as novas atividades. Na visão dos gestores, quanto à competência e proatividade, os mesmos identificaram que em comparação com outras instituições a UNIPAMPA possibilita o crescimento e estimula o desenvolvimento de competências, o que corrobora o resultado quantitativo.

No segundo fator, Acesso a Informações, houve uma tendência de a média total aproximar-se do nível de concordância, a exemplo do 5º fator, Objetivos e Valores Organizacionais. Cabe ressaltar que em ambos os fatores a média ficou próxima ao ponto neutro do ISO (3), o que pode sinalizar relativa dificuldade para identificar os objetivos e prioridades da instituição e ser eficaz e produtivo em sua unidade de trabalho. Da mesma forma, a visão dos gestores apoiou essa constatação, pois os mesmos consideram que a informação institucional é um dos aspectos que necessita de melhorias e aperfeiçoamento no sentido de facilitar a integração dos servidores.

O terceiro fator que diz respeito à Integração as pessoas apresentou uma média próxima à concordância, sendo que neste fator três variáveis possuem afirmações negativas que remetem a sentimentos de exclusão de grupos sociais e de amizade da instituição. Nestas três variáveis a média aproximou-se da concordância, o que identifica que alguns servidores podem ter dificuldade para interagir com os grupos sociais da instituição. Para os gestores esse fator de integração com as pessoas tem relação com o fato de o servidor chegar à instituição com a ideia de retornar a sua cidade natal, pois na UNIPAMPA boa parcela do quadro funcional é oriundo de outras cidades do Estado. Para os gestores, o acolhimento e atenção nos primeiros contatos do novo servidor com a instituição é muito importante, pois gera vínculos e tem a possibilidade de reduzir este sentimento de exclusão, integrando-o à comunidade.

Referente ao quarto e quinto fator, Linguagem e Tradição; Objetivos e valores organizacionais, respectivamente, a média ficou próxima à neutralidade (3) e obteve

um desvio padrão mais alto o que denota uma dificuldade dos servidores referente ao conhecimento sobre os processos organizacionais, cultura e objetivos da instituição. De igual modo, os gestores entrevistados revelaram uma concordância em relação a estas evidências, corroborando os resultados apresentados no ISO.

No sexto fator, Não integração a organização, a média apresentada na pesquisa apontou que os servidores, no geral, compreendem as normas e procedimentos, conhecem costumes e hábitos da instituição e sentem-se aptos para desenvolver o trabalho. O desvio padrão indicou que alguns servidores podem não possuir o completo conhecimento de normas e padrões, bem como do aprendizado da essência do trabalho. Na análise da entrevista com os gestores, os mesmos percebem esta dificuldade e acrescentam que a distância entre os campi dificulta o processo de informação e conhecimento.

Para o sétimo fator que diz respeito à qualificação profissional a média aponta que os servidores compreendem os termos de sua profissão e também consideram que a experiência profissional anterior auxiliou na adaptação ao cargo. Na visão dos gestores a instituição propicia capacitações que possibilitam a realização do trabalho de forma eficiente, o que é corroborado pelos resultados quantitativos. Outro ponto colocado pelos gestores e que é validado pelos resultados refere-se à valorização da experiência profissional anterior, permitindo adequar o perfil do servidor às funções que irá exercer.

Diante do que foi apresentado através dos resultados, pode-se verificar que os objetivos propostos foram alcançados, respondendo ao problema central da pesquisa. Por meio da visão dos servidores e gestores da UNIPAMPA foi possível identificar o processo de socialização realizado na instituição.

As considerações deste estudo, especialmente pelo fato da instituição ser relativamente nova, possuir estrutura multicampi e com grandes distâncias geográficas entre suas unidades, mostraram que a socialização, de um modo geral, acontece de forma positiva. Os servidores têm o sentimento de possuir competências para realizar seu trabalho de forma inovadora, estabelecendo metas e objetivos pessoais.

Algumas questões abordadas pelos gestores e corroboradas pelos servidores na pesquisa quantitativa, diz respeito ao acesso a informações, que muitas vezes é prejudicada pela distância entre as unidades. Percebe-se a importância de manter as informações acessíveis, sendo que foi sugerida a criação de um manual *online*,

possibilitando que todos tenham acesso à história da instituição, estrutura, direitos e deveres dos servidores.

Outro fator que merece atenção refere-se ao sentimento de não fazer parte dos grupos de amizade e sociais da instituição e que obteve uma média alta nos resultados. Este fator possivelmente gera no servidor o sentimento de não fazer parte, de não criar uma identidade com a instituição na qual está iniciando sua vida profissional, ocasionando a rotatividade do quadro de pessoal. Como proposta de melhoria será realizada posse coletiva com os servidores, para acolhimento e apresentação da instituição ao novo integrante. A ideia é criar neste primeiro momento o sentimento de “pertencer”, gerando a identidade com a instituição da qual o novo servidor passa a integrar. Na sequência o servidor será encaminhado a sua unidade de trabalho e lá também será recepcionado e apresentado a todos os setores que compõem a estrutura, fortalecendo os laços com a instituição e criando vínculos positivos com colegas.

Em linhas gerais a pesquisa buscou colaborar para os estudos no campo da socialização organizacional e a partir dos resultados propor ações de melhoria com vistas a contribuir para a socialização dos servidores da instituição, propiciando o aperfeiçoamento do trabalho e o desenvolvimento profissional do servidor.

Convém destacar algumas limitações do presente estudo, como a abrangência da pesquisa qualitativa que foi aplicada somente a dois gerentes, o que pode ter revelado uma percepção parcial sobre o tema estudado. Sugere-se que a pesquisa seja ampliada envolvendo os servidores que ocupam cargo de gestão na Instituição e podem colaborar com o aperfeiçoamento do processo de socialização organizacional. Outro ponto que cabe destacar refere-se ao fato de que a análise dos dados foi efetuada de modo geral, considerando servidores docentes e técnicos administrativos conjuntamente, assim como considerou-se todos os *campi* como uma única unidade de análise.

Além disto, destaca-se também que podem existir outras variáveis que podem influenciar a percepção dos entrevistados em relação ao processo de socialização organizacional. Assim, sugere-se um maior aprofundamento do estudo, incorporando outras variáveis tais como: cultura organizacional, valores organizacionais, princípios da gestão pública, entre outros, bem como a realização de estudos comparativos.

Por fim, recomenda-se que se prossiga nos estudos sobre o tema, ampliando as variáveis para questionamentos sobre a rotatividade do quadro de pessoal aliado

à ideia do ingressante em aposentar-se na instituição, considerando que um dos princípios do serviço público é a estabilidade na carreira.

.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A., KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, D. C. T. de; OLIVEIRA, D. R. de. Inventário de Socialização Organizacional: (re)afirmando sua validade e consistência. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 7 a 11 de setembro de 2013.

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

AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos estatísticos para as ciências sociais**. 4ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

BARACHINI, S. A. A inovação presente na administração pública brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n.2, p. 104-109, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, L. O. 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.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J. C. e outros. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.

BORGES, L.O.; ROS, M.; TAMAYO, A. **Socialización organizacional: tácticas y autopercepción**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid,

v. 17, n.2, p. 173 -196, 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007**. Disponível na internet: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso: 01/03/2014.

BRASIL. **Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008**. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. Disponível em: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 14 de janeiro de 2008. http://www.unipampa.edu.br/portal/arquivos/UNIPAMPA_Lei_de_Criacao.pdf Acesso em 28/04/2014.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm >. Acesso em: 28/04/2014.

BRASIL. **Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 01/07/2014.

BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível na internet: <http://portal.mec.gov.br/index.php>. Acesso: 15/06/2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 120, n.1, p. 07-41, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (orgs). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. Disponível na internet: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao_7556_em_23_05_2011_15_11_05.pdf> . Acesso em: 25/04/2014.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. Gestão universitária: uma analogia do ponto de vista de dinossauros, gazelas e tigres em três instituições de ensino superior privado. **VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Blumenau-SC, 2006.

CHAO, G. T. et al. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Bookman, 2005.

CARVALHO, V. D. **Resiliência e socialização organizacional de novos servidores**: um estudo transcultural. 2009. 272 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional, 1987.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: **Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública**, 7., 2002, Lisboa. Anais...Lisboa: CLAD, 2002. 1 CD-ROM.

FELDMAN, D. C. The multiple socialization of organization members. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 2, p. 309-318, 1981.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP: v. 120, n. 3, p.

05-33, set./dez. 1996.

FERREIRA, M. R. de L. et al. Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. **X SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP**. 09 e 10 de agosto de 2007. Disponível na internet: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24.pdf>
Acesso em: 01/09/2012.

FOGARTY, T. J. Socialization and organizational outcomes in large public accounting firms. **Journal of Managerial Issues**, v. 12, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makrom, 1991.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOMIDE JR., S.; GUIMARÃES, L. C.; DAMÁSIO, L. F. Q. Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. **II Seminário de Pesquisa do Grupo Interinstitucional de Pesquisa em Bem-estar e Suporte Social e Trabalho**, Uberlândia, 2004.

GONTIJO, C. L. Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**, v.1, n.1, mar/jun, 2005. Disp: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v1n1/v1n1a1.pdf> . Acesso em: 10 fev. 2014.

GUBMAN, E. L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HAIR, J. R. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. R. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo.: Bookman, 2007.

HAIR, J. R. et al.. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAUETER, J. A.; MACAN, T. H.; WINTER, J. Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale. **Journal of Vocational Behavior**. Orlando, v. 63, n. 1, p. 20-39, Aug. 2003.

LEVY JR., M. Socialização. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otavio (Orgs.). **Homem e sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARINI, C. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, n. 3, Set-Dez, 1996.

MARINI, C. **Gestão pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda**. In: VII CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS BRASILEIROS, Brazilian Studies Association (BRASA), jun. 2004.

Disponível em: <<http://publix-teste.vm-host.net:8080/documents/14/24668/GEST%C3%83O+P%C3%9ABLICA+NO+BRASIL/0634fea5-cc94-4dd6-b839-f3e61ccab3ad>>. Acesso em: 25/04/2014.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, M. H. **O que é gestão pública**. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50> . Acesso em: 25/06/2012.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: **Anais do XXV ENEGEP** – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.

MELO, M. C. L.; SPERLING, L. G. V. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. In: **VII Congresso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública**, 2002, Lisboa. Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública – CLAD. Lisboa, 2002.

MEIRELLES, H. L. **Direito municipal brasileiro**. 13. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 24., 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MORRISON, E. W. Information usefulness and acquisition during organizational encounter. **Management Communication Quarterly**, New York, v. 9, n. 2, p. 131-155, Nov. 1995.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004.

OLIVEIRA, S. D. C. e outros. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v.8. n. 1, p. 118-141, 2008.

OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. W. J. Organizational socialization: the role of information acquisition. **Personnel Psychology**, Washington, v. 45, n.4, p. 849-872, Dec. 1992.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995–2002. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

PERETTI, J.-M. **Ressources humaines**. Paris, Vuibert, 1994.

PROGESP – Estatuto da UNIPAMPA. Disponível em: <http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade/403> . Acesso em: 15/02/2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, I. M.. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAKS, A. M., & ASHFORTH, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**, 51, 234-279.

SCHEIN, E. Organizational socialization and profession management. **Sloan Management Review**. Fall, 1988.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 239f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das universidades brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

UNIPAMPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Bagé: UNIPAMPA, 2013. Disponível na internet: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71_2014-PDI.pdf . Acesso em: 01/07/2014.

UNIPAMPA. **Estatuto.** Disponível na internet:
<http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade/403>

UNIPAMPA. **Projeto Institucional 2009.** Bagé: UNIPAMPA, 2009. Disponível na internet:

http://unila.edu.br/sites/default/files/files/Projeto_Institucional_%20UNIPAMPA.PDF

UNIPAMPA. **Resolução nº 23, de 16 de dezembro de 2010.** Plano de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível na internet:
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-23_2010-Plano-de-Desenvolvimento-de-Pessoal.pdf. Acesso em 01/07/2014.

UNIPAMPA. **Resolução nº 24, de 16 de dezembro de 2010.** Programa de Capacitação dos Integrantes da Carreira do Magistério Público Superior e do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação. Disponível na internet:
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-24_2010-Programa-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em 01/07/2014.

UNIPAMPA. **Resolução nº 70, de 30 de janeiro de 2014.** Programação de Ações de Capacitação dos Servidores – 2014. Disponível na internet:
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/nudepe/files/2012/02/Res.-70_2014-Plano-A%C3%A7%C3%B5es-de-Capacita%C3%A7%C3%A3o-Servidores-2014.pdf.
 Acesso em: 01/07/2014.

VAN MAANEN, J; SCHEIN, E.H. Toward a theory of organization socialization. **Research in Organizational Behavior.** Vol. 1, p. 209-264, 1979.

VAN MAANEN J.; SCHEIN, E. Toward a teory of organizational socialization. In: STAW, B. (ed.). **Research In organizational behavior.** Greenwich: JAI Press, 1991.

VAN MAANEN, J. People processing: strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics,** 1978.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. e outros. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M.F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: **XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 32, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WANOUS, J. P. **Organizational entry: recruitment, selection, orientation and newcomers**. Massachusetts: A. Wesley, 1992.

ANEXOS

ANEXO I

Perfil sociodemográfico

Perfil sociodemográfico aplicado aos servidores docentes e técnico-administrativos com relação à percepção destes sobre o processo de socialização organizacional desenvolvido pela UNIPAMPA.

Pesquisa: **O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA**

I – Dados de Identificação

Idade: _____anos completos

Sexo:

F M

Estado Civil:

Solteiro ()
Casado ()
Separado ()
Outro ()
Viúvo ()

Ano Ingresso na UNIPAMPA:

2006 () 2007 () 2008 () 2009 () 2010 () 2011 () 2012 () 2013 () 2014 ()

Cargo:

Docente ()
Técnico-administrativo ()

Nível de Escolaridade:

Médio ()
Graduação ()
Especialização ()
Mestrado ()

Doutorado ()
Pós-doutorado ()

Nível do Cargo:

D – técnico-administrativo nível médio ()
E – técnico-administrativo nível superior ()
Professor Associado ()
Professor Adjunto ()
Professor Assistente ()
Professor Auxiliar ()
Professor Substituto ()
Professor Temporário ()

Jornada de Trabalho:

20h ()
30h ()
40h ()
40h Dedicção Exclusiva - DE ()

Unidade de lotação:

Alegrete ()
Bagé -Reitoria ()
Bagé – Campus()
Caçapava do Sul ()
Dom Pedrito ()
Itaqui ()
Jaguarão ()
Santana do Livramento ()
São Borja ()
São Gabriel ()
Uruguaiana ()

Tempo de experiência profissional anterior (em anos): _____

Atividade profissional anterior:

Área pública ()
Área privada ()

Ocupa cargo de gestão na UNIPAMPA:

Sim ()
Não ()

Encontra-se em estágio probatório:

Sim ()

Não ()

II – Inventário de Socialização Organizacional (ISO) – Borges et al. (2010)

INSTRUÇÕES: O Inventário de Socialização Organizacional – ISO contém algumas afirmativas relacionadas à sua percepção sobre a Instituição. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e discordar em maior grau 1 (discordo totalmente), passando por 2 (discordo), 3 (nem concordo nem discordo), 4(concordo) e 5 (concordo totalmente) sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual.

Questões	1	2	3	4	5
01) Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.					
02)) Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.					
03) Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.					
04) Eu ainda não aprendi a essência o meu trabalho.					
05)) Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da instituição para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho.					
06)) Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta instituição.					
07) Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe.					
08) Eu sou competente para inovar no meu trabalho.					
09) Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta instituição.					
10) Eu conheço as tradições enraizadas da instituição.					
11) Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta instituição.					
12) Eu sou familiarizado com a história de minha instituição.					
13) Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela instituição.					
14) Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.					
15) Eu sou competente para fazer unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.					
16) Eu sei quais são os objetivos desta instituição.					
17) Eu sou competente para fortalecer minha unidade de trabalho.					
18) Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta instituição.					
19) Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu trabalho.					
20) Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu trabalho.					
21) Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha instituição.					
22) Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada.					
23) Eu me sinto integrado à instituição.					
24) Eu sou conhecido por muita gente na instituição.					
25) Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na instituição.					
26) Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta instituição.					
27) Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.					
28) Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da instituição pelas outras pessoas.					

29) Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta instituição.					
30) Eu me esforço para obter as informações de que preciso.					
31) Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.					
32) Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão.					
33) Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.					
34) Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.					
35)) Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela instituição.					
36) Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.					
37) Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.					
38) Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.					
39) Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na instituição.					
40)) Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas.					
41) Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.					
42)) Eu poderia ser um bom exemplo de um servidor que representa o que a instituição valoriza.					
43) Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu trabalho.					
44) Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.					
45) Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.					

Anexo II

Roteiro de Entrevista – entrevista que será aplicada a dois gestores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoal da UNIPAMPA com base nos sete fatores de Borges *et al.* (2010) para verificar a percepção destes referente ao processo de socialização aplicado aos servidores.

1) De que modo o processo de socialização desenvolvido pela UNIPAMPA possibilita o desenvolvimento de competências dos servidores, bem como de uma postura proativa?

2) Qual sua opinião sobre o acesso à informações e políticas da UNIPAMPA por parte dos servidores?

3) Como você percebe a integração dos servidores com seus grupos de trabalho e com as pessoas na instituição?

4) Qual sua opinião sobre o domínio dos servidores referente ao conhecimento das pessoas influentes na instituição, bem como das tradições e histórias dos colegas?

5) Qual sua percepção referente ao conhecimento dos servidores sobre os objetivos da instituição e valores organizacionais?

6) De que forma você percebe o processo de não integração dos servidores, referente a ausência no domínio da linguagem institucional, bem como dos processos organizacionais da instituição?

7) Qual sua opinião em relação ao domínio dos servidores sobre a linguagem profissional, bem como de suas tarefas na instituição?

- Apresente sugestões de melhoria para o processo de socialização organizacional a ser aplicado aos servidores da instituição.

Anexo III



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.825, DE 29 DE JUNHO 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 2º do art. 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005,

DECRETA:

Art. 1º Ficam estabelecidas as diretrizes para a 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, em cada Instituição Federal de Ensino - IFE vinculada ao Ministério da Educação.

Art. 2º A elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios e diretrizes estabelecidos no art. 3º da Lei nº 11.091, de 2005, e ainda:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;

II - co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas

e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

III - adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho

no âmbito da IFE;

IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Art. 4º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e

sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 5º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005, e deverá contemplar:

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 1º As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

§ 2º A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

§ 3º Em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de Supervisão, conforme disposto no § 3º do art. 22 da Lei nº 11.091, de 2005.

Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;

III - a análise dos processos e condições de trabalho; e

IV - as condições tecnológicas da IFE.

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no caput, deverão ser adotadas as seguintes ações:

- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;
- V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;
- VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;
- VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;
- VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;
- IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e
- X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

- I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e
- III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

- I - 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;
- II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V - aferir o mérito para progressão.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I - das ações da IFE;

II - das atividades das equipes de trabalho;

III - das condições de trabalho; e

IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto.

