



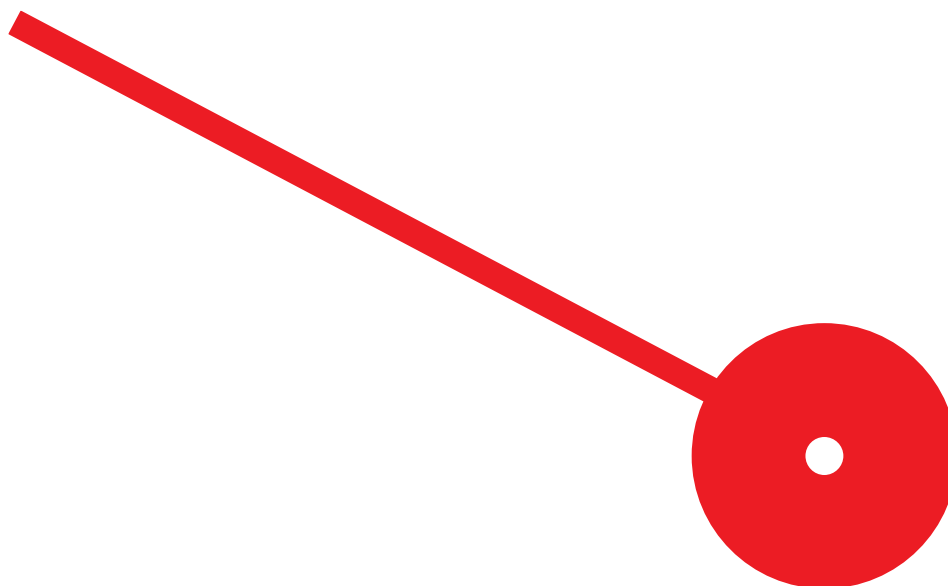
Claudia Cazetta Jerônimo Salvatino. Socialização,
acolhimento e integração de novos servidores: estudo
de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.

12/2020

Socialização, acolhimento e integração de novos servidores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul

Claudia Cazetta Jerônimo Salvatino

12/2020



Claudia Cazetta Jerônimo Salvatino. Socialização, acolhimento e
integração de novos servidores: estudo de caso no Instituto Federal
de Mato Grosso do Sul.
12/2020

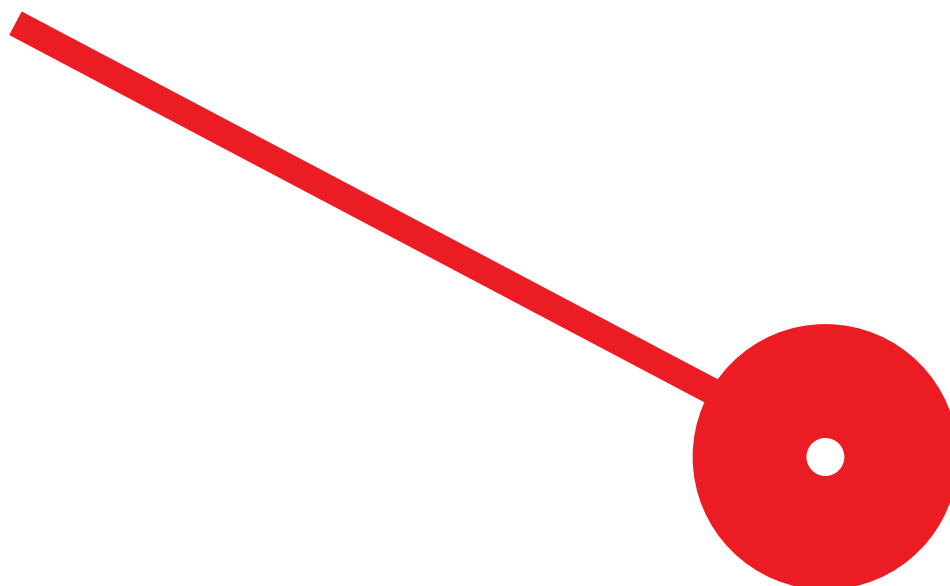
M

MESTRADO
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Socialização, acolhimento e integração de novos servidores: estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul

Claudia Cazetta Jerônimo Salvatino

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior
de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Assessoria de
Administração, sob orientação de Isabel Ardions.**



Agradecimentos

Primeiramente a Deus pelo dom da minha vida.

À professora Isabel Ardions por todo ensinamento, paciência e delicadeza no lecionar. Sempre muito gentil e solícita.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), especialmente na pessoa do professor Luiz Simão Staszack pelo incentivo e oportunidade.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto pelo acolhimento e atenção dispensada por seus colaboradores.

Aos meus pais Cláudio e Aldenira pelo amor incondicional à nossa família. Sem vocês nada teria sido possível de se realizar. Serei eternamente grata.

Aos meus irmãos Fernando e Léslie pela união, amor e parceria de todos os momentos.

Ao meu esposo Camilo, agradeço pelo carinho, pela parceria, apoio, incentivo, paciência e compreensão.

Aos meus queridos filhos Miguel e Pedro, agradeço pelo amor e carinho incondicionais.

Ao meu cunhado Dinei Prado pela disponibilidade e ajuda na análise estatística dos dados.

A todos meus amigos e familiares que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste projeto.

“Nunca foi sorte, sempre foi Deus”

Resumo:

Esta pesquisa buscou apresentar o processo de socialização organizacional com foco nas táticas organizacionais (Maanen & Schein, 1979), ou seja, nas ações adotadas pelas organizações para buscar uma melhor forma de integrar seus novos colaboradores no ambiente institucional. Utilizando-se da metodologia de pesquisa do tipo aplicada e do estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), esta investigação combinou análises qualitativa e quantitativa, com uso de software de computação estatística. Teve por objetivo principal investigar quais as estratégias de socialização, integração e acolhimento que o IFMS tem adotado em relação aos seus novos servidores, e o grau de satisfação desses novatos quanto às estratégias adotadas. O questionário foi enviado para os 112 servidores (técnico-administrativos e docentes) que entraram em exercício no IFMS no período de junho de 2019 a agosto de 2020, tendo alcançado um total de 84 respostas, que representa 75% de participação. As entrevistas foram realizadas com 12 gestores de pessoal representantes de todas as unidades da instituição, com o intuito de investigar quais ações formais ou informais as unidades do IFMS têm adotado ou praticado para facilitar o processo de socialização de seus servidores. Os dados apontaram que não existe um programa específico voltado para o processo de socialização dos novos servidores, mas sim um curso na modalidade à distância de realização obrigatória para todos os novatos, além das ações informais que cada unidade tem adotado quando da chegada de um novo servidor, como por exemplo *tour* pelo campus para apresentação dos setores e servidores, confraternizações. O resultado dessa pesquisa vai contribuir para a melhoria dos procedimentos da instituição, no que à socialização dos novos servidores diz respeito.

Palavras-chave: Acolhimento; Socialização organizacional; Integração; Estratégias organizacionais.

Abstract:

This research intends to present the process of organizational socialization with a focus on organizational tactics (Maanen & Schein, 1979), that is, the actions taken by organizations to seek a better way to integrate their new employees into the institutional environment. Using the applied research methodology and the case study at the Federal Institute of Mato Grosso do Sul (IFMS), this investigation combined qualitative and quantitative analysis, with the use of statistical computing software. Its main objective was to investigate the socialization, integration and welcoming strategies that the IFMS has adopted in relation to its new employees, and the degree of satisfaction of these newcomers regarding the strategies adopted. The questionnaire was sent to the 112 employees (technical-administrative and teaching staff) who started working at the IFMS from June 2019 to August 2020, with a return of 84 responses, representing 75% of participation. The interviews were conducted with 12 personnel managers representing all units of the institution, in order to investigate which formal or informal actions the IFMS units have adopted or practiced in order to facilitate the socialization process of their employees. The data pointed out that there is no specific program aimed at the socialization process of new employees, but rather a distance learning course that is mandatory for all newbies, in addition to the informal actions that each unit has taken when a new one arrives. server, such as a tour of the campus to present the sectors and servers, social gatherings. The result of this research will contribute to the improvement of the institution's procedures, as far as the socialization of new employees is concerned.

Keywords: Reception; Organizational socialization; Integration; Organizational strategies.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento teórico.....	3
1.1 Gestão de Pessoas	3
1.1.1 Gestão de pessoas no setor público – Brasil.....	10
1.2 Socialização	16
1.2.1 Socialização organizacional	19
1.2.1.1 Fases do processo de socialização organizacional	22
1.2.1.2 Táticas de socialização organizacional	24
1.2.1.3 Táticas de socialização institucionalizadas vs. individualizadas	27
1.3 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	30
Capítulo II – Metodologia e desenho da investigação	38
2.1 Caracterização da pesquisa	38
2.2 O caso em estudo	39
2.3 População e amostra	40
2.4 Metodologia da coleta e tratamento dos dados	41
2.4.1 Pesquisa documental	42
2.4.2 Entrevistas semiestruturadas	43
2.4.3 Questionário	44
Capítulo III - Apresentação e discussão de resultados.....	47
3.1 Resultado das Entrevistas	47
Com o objetivo de verificar	47
3.1.1 Informações sociodemográficas	47
3.1.2 Entrevistas	52
3.2 Resultados do Questionário	63
3.2.1 Perfil Sociodemográfico.....	63
3.2.2 Questionário	65

3.2.2.1 Cronograma do processo de socialização.....	66
3.2.2.2 Curso “Conhecendo o IFMS”.....	68
3.2.2.3 Aprendizagem e desenvolvimento das atividades relacionadas ao cargo	71
3.2.2.4 Relacionamento interpessoal.....	74
3.2.2.5 Ações para socialização e integração.....	75
3.2.2.6 Ações de acolhimento e integração entre unidades e setores.....	88
Capítulo IV - Considerações finais.....	96
Referências bibliográficas.....	101
Apêndice I – Guião das Entrevistas.....	111
Apêndice II - Questionário.....	113

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> - Processo de socialização	31
--	----

Índice de Quadros

<i>Quadro 1</i> - Áreas de responsabilidade da função de pessoal versus designação	5
<i>Quadro 2</i> - Evolução da função dos recursos humanos no Brasil.....	6
<i>Quadro 3</i> - Síntese Definições da Expressão “Gestão de Pessoas”	7
<i>Quadro 4</i> - Características da Administração Pública segundo Schikmann	11
<i>Quadro 5</i> - Histórico da legislação brasileira sobre políticas de pessoal	12
<i>Quadro 6</i> - Definição de socialização organizacional.....	20
<i>Quadro 7</i> - As dimensões de estratégias organizacionais segundo Van Maanen e Schein (1979)	25
<i>Quadro 8</i> - Inferências da aplicação das estratégias de socialização - (Mosquera, 2000)	28
<i>Quadro 9</i> - Diferenciação dos conceitos Socialização, Integração e Acolhimento.....	31
<i>Quadro 10</i> - Métodos de socialização segundo Chiavenato 2010.....	32
<i>Quadro 11</i> - Exemplos de práticas que podem ser adotadas no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores	34
<i>Quadro 12</i> - Erros a serem evitados	36
<i>Quadro 13</i> - Fórmula de Barbeta para o cálculo mínimo da amostra	41
<i>Quadro 14</i> - Organização e operacionalização dos objetivos com os instrumentos de coleta de dados.....	42
<i>Quadro 15</i> - Organização do roteiro das entrevistas semiestruturadas	43
<i>Quadro 16</i> - Modelo de roteiro de solenidade de posse dos servidores do IFMS.....	56
<i>Quadro 17</i> - Ações formais e informais adotadas pelo IFMS para socialização de novos servidores.....	77
<i>Quadro 18</i> - Aspectos – Apoio da chefia	79
<i>Quadro 19</i> - Aspectos – Apoio setor	80
<i>Quadro 20</i> - Aspectos – Apoio chefia e servidores.....	81

<i>Quadro 21</i> - Aspectos - Outros.....	82
<i>Quadro 22</i> - Síntese do resultado da pesquisa.....	94

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1</i> - Perfil sociodemográfico dos servidores	63
<i>Tabela 2</i> - Apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização	66
<i>Tabela 3</i> - Análise cruzada das questões sobre cronograma das etapas de socialização	68
<i>Tabela 4</i> - Participação no curso “Conhecendo o IFMS”	69
<i>Tabela 5</i> - Avaliação do curso “Conhecendo o IFMS”	70
<i>Tabela 6</i> - Contribuição para o processo de acolhimento e integração	70
<i>Tabela 7</i> - Orientação para a aprendizagem das atividades relacionadas ao cargo	71
<i>Tabela 8</i> - Conhecimentos, habilidades e atitudes	73
<i>Tabela 9</i> - Análise cruzada das questões sobre aprendizagem e desenvolvimento das atividades relacionadas ao cargo x Idade, Sexo e Cargo	73
<i>Tabela 10</i> - Relacionamento interpessoal durante as fases de acolhimento e integração.	74
<i>Tabela 11</i> - Ações formais e informais de socialização	76
<i>Tabela 12</i> - Perfil servidores que entendem ser necessário informações sobre regulamentação da carreira.....	87
<i>Tabela 13</i> - Perfil dos servidores que entendem ser necessário informações sobre atribuições de cargo.	87
<i>Tabela 14</i> - Quantidade de unidades de atuação dos servidores	88
<i>Tabela 15</i> - Quantidade de setores de atuação dos servidores	89
<i>Tabela 16</i> - Diferenças entre os <i>campi</i> do IFMS no processo de acolhimento e integração.....	90

<i>Tabela 17</i> - Diferenças entre os setores do IFMS no processo de acolhimento e integração.....	90
<i>Tabela 18</i> - Ações de acolhimento e integração entre unidades e setores.....	91

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1</i> - Faixa etária dos entrevistados	48
<i>Gráfico 2</i> - Sexo dos entrevistados.....	48
<i>Gráfico 3</i> - Tempo de exercício no cargo de Gestor de Pessoal.....	49
<i>Gráfico 4</i> - Cargo de concurso dos gestores de pessoal	49
<i>Gráfico 5</i> - Grau de escolaridade.....	50
<i>Gráfico 6</i> - Gráfico de barras agrupadas mostrando as frequências relativas entre o sexo e a escolaridade dos entrevistados	51
<i>Gráfico 7</i> - Gráfico de barras agrupadas mostrando as frequências relativas entre faixa etária e nível de escolaridade dos entrevistados.	52
<i>Gráfico 8</i> - Efetivação das etapas do cronograma	67
<i>Gráfico 9</i> - Dificuldades de adaptação relatadas pelos servidores	78
<i>Gráfico 10</i> - Informações apontadas pelos servidores como importantes e que não foram repassadas pela instituição quando do acolhimento	86

Lista de abreviaturas

<i>CLT</i>	<i>Consolidação das Leis do Trabalho</i>
<i>COAPE</i>	<i>Coordenação de Administração de Pessoal</i>
<i>COGEP</i>	<i>Coordenação de Gestão de Pessoas</i>
<i>DASP</i>	<i>Departamento Administrativo de Pessoal Civil</i>
<i>DIGEP</i>	<i>Diretoria de Gestão de Pessoas</i>
<i>DIRAD</i>	<i>Direção de Administração</i>
<i>DIREN</i>	<i>Direção de Ensino</i>
<i>DIRGE</i>	<i>Direção Geral</i>
<i>GESPUBLICA</i>	<i>Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização</i>
<i>GRH</i>	<i>Gerente de Recursos Humanos</i>
<i>GRI</i>	<i>Gerente de Recursos Industriais</i>
<i>IFMS</i>	<i>Instituto Federal de Mato Grosso do Sul</i>
<i>MEC</i>	<i>Ministério da Educação</i>
<i>PAT</i>	<i>Plano Anual de Trabalho</i>
<i>PIT</i>	<i>Plano Individual de Trabalho</i>
<i>PNDP</i>	<i>Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas</i>
<i>RH</i>	<i>Recursos Humanos</i>
<i>SIAFI</i>	<i>Sistema Integrado de Administração Financeira</i>
<i>SIAPE</i>	<i>Sistema Integrado de Administração de Pessoal</i>
<i>SUAP</i>	<i>Sistema Unificado de Administração Pública</i>
<i>TCLE</i>	<i>Termo Circunstanciado e Livre Esclarecimento</i>
<i>UFSC</i>	<i>Universidade Federal de Santa Catarina</i>
<i>UTFPR</i>	<i>Universidade Tecnológica Federal do Paraná</i>

INTRODUÇÃO

Estudos sobre o tema socialização organizacional têm sido cada vez mais frequentes (Borges & Albuquerque, 2014), porém, há a necessidade de aprofundamento sobre a socialização organizacional no ambiente das instituições públicas (Oliveira et.al., 2008).

O objetivo das organizações privadas em relação às públicas é bem distinto, pois as organizações privadas almejam o aumento de seus lucros, enquanto que nas públicas o que se almeja é a melhoria na prestação dos serviços à sociedade, assim como o aumento dos indicadores de eficácia, eficiência e efetividade (Andrade & Ramos, 2015). Para que a instituição alcance o aumento desses indicadores é necessário que haja engajamento e dedicação de seus colaboradores ao executarem suas tarefas. Logo, aspectos comportamentais como intenção de permanecer na instituição, satisfação no trabalho, motivação, bem-estar e comprometimento estão associados à questão da socialização do indivíduo (Feldman, 1976; Chow, 2002; Ashforth, Sluss & Saks, 2007; Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo & Tucker, 2007).

Acrescenta-se que a socialização organizacional, como prática de gestão de pessoas, visa ajustar o indivíduo à sua nova realidade laboral. Em outras palavras, ao ser considerada como um processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo vivencia alterações em seu papel ou função dentro da organização, implica o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes, assimilação da missão, visão e valores da nova organização (Van Maanen, 2012).

Desta breve contextualização, sublinha-se que os estudos sobre socialização organizacional podem ser direcionados para perspectivas diversificadas. Neste estudo dar-se-á enfoque às táticas organizacionais, ou seja, às ações adotadas pelas organizações para facilitar o processo de socialização de seus novos servidores, numa instituição pública e, especialmente, numa instituição de ensino. O foco específico numa instituição pública advém não só da ligação profissional da autora, mas, igualmente, por estudos nesta área não abundarem.

E, nesse sentido, tem-se como principal objetivo nesta pesquisa: verificar quais as estratégias de acolhimento e integração do IFMS aos novos servidores e sua eficácia/eficiência. Além disso, propõe-se: a) levantar bases teóricas acerca do estudo

sobre socialização, acolhimento e integração de servidores; b) investigar junto ao setor de Gestão de Pessoas do IFMS como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores; c) avaliar os mecanismos de integração aos novos servidores; d) investigar junto aos servidores do IFMS que informações são consideradas importantes quando da admissão; e) avaliar o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS.

Para obter as respostas aos questionamentos apresentados, temos no primeiro capítulo a revisão bibliográfica, que traz um breve histórico sobre o surgimento do profissional de gestão de pessoas, a evolução de sua função com foco no Brasil. Após, será tratado o papel da gestão de pessoas especificamente no setor público, com um breve resumo sobre a evolução da legislação brasileira sobre política de pessoal. Em seguida será apresentada a socialização como ciência que se desenvolveu ao longo dos anos, assim como suas fases primária e secundária. Em seguida o tema principal do trabalho, socialização organizacional será explicado com ênfase em suas fases antecipatória, encontro e metamorfose. As táticas ou estratégias de socialização organizacional apresentadas por Van Maanen e Schein (1979) serão tratadas, assim como suas alterações apontadas por Jones (1986). Fazendo um contraponto quanto a aplicação dessas estratégias, será relatado sobre possíveis interferências apontadas por Mosquera (2000). Por fim será esclarecida a diferença, sob o ponto de vista da pesquisadora, sobre os termos integração, acolhimento e socialização, suas fases e alguns exemplos de práticas que podem ser adotadas no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores.

O segundo capítulo apresenta a metodologia e o desenho da investigação, trazendo a caracterização e objeto da pesquisa, sua população e amostra. Será exposta a metodologia da coleta e tratamento dos dados utilizados, assim como a organização e operacionalização desses instrumentos de coleta de dados, como as entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores do IFMS e a elaboração do questionário aplicado aos servidores que foram admitidos desde junho de 2019.

No terceiro capítulo será tratada a análise e resultados obtidos na pesquisa fazendo uma correlação com a bibliografia estudada. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e conclusão do trabalho.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos e fundamentos sobre Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas no Setor Público e Socialização, que serão fundamentais para o entendimento e compreensão da Socialização Organizacional, tema central dessa dissertação. É no setor de Gestão de Pessoas da organização que ocorre o primeiro contato com o novo colaborador, cabendo a ele a importante missão de orientação e encaminhamento do novato.

1.1 Gestão de Pessoas

Antes de adentrar na definição de Gestão de Pessoas, é necessário voltar um pouco no tempo, em torno dos séculos XVIII e XIX. Nesse período ocorreu a Revolução Industrial, que trouxe um conjunto de profundas mudanças, principalmente pela substituição do trabalho artesanal do assalariado pelo trabalho com a utilização de máquinas.

As unidades familiares produtoras de material artesanal foram substituídas por enormes instalações fabris onde trabalhavam muitos profissionais de forma inadequada. Esses trabalhadores eram mal remunerados, trabalhavam por muitas horas seguidas, em condições insalubres e perigosas (Rego et. al., 2015). A produção era desordenada, de forma muito irregular, sendo agravada pela falta de capacitação dos trabalhadores, assim como a alta rotatividade desses empregados. As atribuições administrativas da empresa como folha de pagamento, rescisões, férias, ficavam sob a responsabilidade de uma pessoa que geralmente era amiga da família proprietária da empresa. Chamados de “*chefe de pessoal*” no Brasil, “*capo del personale*” na Itália ou “*personnel chief*” nos Estados Unidos, mas apresentando as mesmas características e que durante muitos anos mantiveram o perfil: seguidores rígidos das leis, sujeitos inflexíveis, sem nenhum sentimento para demitir um empregado (Marras, 2016). Com o passar do tempo, foi-se criando uma insatisfação, forçando as indústrias a melhorarem o atendimento aos seus empregados. Assim foi surgindo, mesmo que timidamente, a criação de políticas de humanização voltada aos trabalhadores. Alguns estudiosos, na tentativa de diminuir a ineficiência do processo produtivo, começaram a desenvolver metodologias que ficaram

conhecidas como: Teoria da Gestão Científica; Escola da Administração Científica; etc. (Maximiano, 2000).

Frederick Taylor foi um dos principais estudiosos dessa nova forma de processo de trabalho. Ele estudou a forma como o trabalho era realizado e analisou como isso afetava a produtividade do trabalhador. Taylor estimou que um trabalhador produzia apenas um terço da sua capacidade. Então, propôs uma simplificação e otimização no processo de fabricação, modelo que conduziria ao aumento da produção. Esse novo método, além de proporcionar maiores lucros aos patrões, valorizou o trabalho dos empregados, gerando satisfação a todas as partes (Silva, 2008).

E, como referido por Rego et. al.(2015, p. 67), foi com a aplicação do taylorismo que “os conceitos de seleção, de definição de posto de trabalho, as necessidades de formação, a avaliação de desempenho e a gestão de incentivos passaram a constituir vertentes da gestão operacional de RH”. Esta especialização do trabalho, das novas funções de recursos humanos, exigia mais organização de trabalho e gestão de pessoas e, conseqüentemente, requereram alguém com mais conhecimentos e competências para o executar, “tornando o elemento humano como um fator de produção, que deve ser gerido como todos os outros fatores existentes numa empresa” (Rodrigues, 2019, p. 12). Iniciavam-se, assim, os primeiros esboços sobre gestão de recursos humanos, embora não estruturada e idealizada como tal, em função de práticas e rotinas de trabalho.

Para Marra (2016, p. 4), nesse período nasceu a função do chefe de pessoal propriamente dita:

Para o empresário, o trabalhador era tão somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias. Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal “informar” eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Era uma função geralmente vista pelos empregados como “de confiança” do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa.

Essa nova Escola de Administração trouxe um grande desafio à função de chefe de pessoal, ao representar a mudança da relação entre empregados e empregadores, contribuindo para a eliminação de conflitos. O entendimento era que eliminando os

conflitos entre eles, aumentaria a produtividade da empresa (Marras, 2016). O foco passou a ser o indivíduo e suas necessidades.

No início da década de 60 surge o conceito de Administração de Recursos Humanos, sendo que essa expressão passou a substituir a utilizada até então no âmbito das organizações, qual seja: relações industriais ou gerente de relações industriais (GRI). Através da nova abordagem, as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e não como fatores de produção dissociados psicologicamente de todo o processo (Gil, 1994).

Mas é a partir dos anos 80 que surge a designação de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em detrimento da noção de gestão de pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização, alterando o caráter mais administrativo e operativo. Na origem desta mudança estão as transformações ocorridas no ambiente externo das organizações, como a influência e diversificação dos *stakeholders*¹, os novos estilos de vida e os avanços tecnológicos, entre outros (Rodrigues, 2019).

Segundo Gil (2007), a expressão Gestão de Pessoas aparece somente no final do século XX, sendo uma evolução das áreas designadas anteriormente como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recurso Humano (atualmente outras expressões, como Gestão de Capital Humano, Gestão de Parceiros estão surgindo como similares a gestão de pessoas).

Mas, não foi somente a terminologia utilizada para designar o gestor de pessoas que mudou com o passar dos tempos, a responsabilidade a ele atribuída também se foi alterando. Marras (2016) dividiu essas responsabilidades por períodos, vejamos abaixo:

Quadro 1 - Áreas de responsabilidade da função de pessoal versus designação

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI ²	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até hoje
Controles da frequência	Controles da frequência	Controles da frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos

¹ Acionistas.

² Gerente de RI significa Gerente de Relações Industriais ou *Industrial Relation Manager* – aquele gerente que cuida dos assuntos exclusivamente administrativos.

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI ²	Gerente de RH
Admissão e demissões	Admissão e demissões	Admissão e demissões
Cumprimento da CLT ³	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Segurança industrial	Segurança industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura organizacional

Fonte: Marras (2016, p. 04).

Por outro lado, em sua pesquisa “A evolução dos Recursos Humanos no Brasil”, a professora Tose (1997) demonstrou que é possível destacar cinco fases distintas da evolução do perfil profissional de Recursos Humanos:

Quadro 2 - Evolução da função dos recursos humanos no Brasil

Período	Fase	Conceito
Até 1930	Contábil ou pré-histórica	Os empregados eram vistos apenas como números, apenas sob o enfoque contábil. A gestão de recursos humanos não exigia muitos conhecimentos, pois o próprio “feitor” cuidava de seus subordinados, enquanto o “guarda-livros” cuidava dos gastos com esse pessoal.
1930 - 1950	Legal ou jurídica-trabalhista	Surgiram as leis trabalhistas e com elas o chefe de pessoal. A preocupação que antes era com a

³ Consolidação das Leis do Trabalho - Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Período	Fase	Conceito
		contabilidade, passou a ser a aplicação da legislação para que se evitasse a aplicação de penalidades trabalhistas, pois nessa fase foi criado o então Ministério do Trabalho.
1950 - 1965	Tecnicista ou tecnológica	Fase marcada pela introdução de técnicas de administração de pessoal, que foram trazidas pelas multinacionais, cujos países de origem já estavam com o processo de gestão de pessoas em estágio mais avançado.
1965 - 1985	Administrativa ou sindicalista	Fase marcada pelo forte controle exercido sobre o Estado nas relações trabalhistas. Havia a proibição do desenvolvimento e capacitação dos profissionais de recursos humanos, que ficavam presos ao cumprimento da legislação. Havia também o impedimento dos trabalhadores em se mobilizarem na defesa de seus direitos.
A partir de 1985	Estratégica	O setor de Recursos Humanos começa a ser visto como algo mais importante e necessário do que apenas o cumprimento da legislação. As empresas começam a ter necessidade de pensar a longo prazo, a planejar as ações relacionadas aos colaboradores de forma a acompanhar as mudanças no mundo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tose (1997).

Mas, afinal, qual é o significado da expressão “Gestão de Pessoas”?

As definições são inúmeras e, por isso, na tabela seguinte apresenta-se uma seleção das noções encontradas:

Quadro 3 - Síntese Definições da Expressão “Gestão de Pessoas”

Definição	Autor
A definição de gestão de recursos humanos pode ser considerada como reguladora das relações de emprego, assumindo que as metas organizacionais, bem como os meios necessários à sua relação são sujeitos a negociação; ou também podem ser consideradas como a função de selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores, garantindo que estes obtêm satisfação e	Legge (1995)

Definição	Autor
dão o seu melhor no exercício das suas funções permitindo que a instituição consiga atingir seus objetivos.	
A gestão de Recursos Humanos tem sido habitualmente considerada como uma sub-tarefa de gestão levada a cabo de forma diferenciada dentro das organizações.	Keating (2002)
Definem Recursos Humanos como o termo utilizado para designar as atividades organizacionais relativas ao recrutamento, desenvolvimento e gestão de colaboradores.	Wood e Wall (2002)
É a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.	Gil (2007)
A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais).	Chiavenato (2010)
É um termo utilizado para cobrir atividade de emprego que garantem que a organização tenha as pessoas de que precisa e lida com questões de funcionários como rotatividade e absenteísmo. É uma atividade organizacional vital que reconhece que a capacidade estratégica de uma empresa depende de sua capacidade de recursos na forma de pessoas.	Armstrong (2014)
A Gestão de Recursos Humanos é “uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações”.	Armstrong e Taylor (2014, p.5)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Armstrong M. (2014), Armstrong M. e Taylor (2014), Chiavenato (2010), Gil (2007), Keating (2002), Legge (1995) e Wood e Wall (2002).

Quanto aos objetivos da Gestão de Pessoas para as organizações, subscrevemos o entendimento defendido por Armstrong e Taylor (2014, p. 5):

- apoiar a organização no alcance de suas metas objetivos, desenvolvendo e implementando estratégias de recursos humanos (RH) que são integradas à estratégia de negócios (GRH estratégico);
- contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho;
- garantir que a organização tenha os talentos, pessoas qualificadas e engajadas de que precisa;
- criar uma relação de emprego positiva entre gerência e funcionários e um clima de confiança mútua;
- incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

Nesta pequena síntese, verifica-se que a evolução não está restrita apenas às terminologias utilizadas, mas também para o papel que é desempenhado pelo profissional de gestão de pessoas. O capital humano passou a ser valorizado e a representar um diferencial de competitividade e efetividade na consecução de objetivos dentro das organizações, requerendo do profissional de gestão de pessoas a transição de uma atuação centrada na produção da folha de pagamento, nas rotinas admissionais ou no cumprimento dos aspectos legais para uma função de responsável “pela aplicação e desenvolvimento das políticas da empresa, pelo planejamento e assessoria à administração geral, direcionando seus esforços para atingir os objetivos organizacionais” (Huzek, Stefano, & Grzeszczeszyn, 2008, p. 1).

No mesmo sentido temos Leal (2017), que defende que a profissionalização do gestor de pessoas surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, evoluindo das atividades de Departamento de Pessoal ou Relações Industriais para Administração de Recursos Humanos, com foco nas atividades de admissão, registro legal, controle e demissão, ou seja, ações de cunho fiscalizador e regulador.

Resumindo, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume a responsabilidade de atrair, desenvolver, acompanhar, apoiar e reter os seus colaboradores, de modo a formar uma equipa flexível, com níveis elevados de desempenho e de envolvimento organizacional (Rodrigues, 2019). No entanto, os objetivos da GRH variam de acordo com as escolhas

competitivas, as tecnologias, o contexto do mercado, entre outros. Para além disso, existe uma enorme diversidade de modelos de GRH (Boxall et al., 2007).

Um exemplo de diferença de modelo de gestão de recursos humanos encontra-se entre o setor privado e o público. Principalmente por no setor público as transformações acontecerem, normalmente, a um ritmo mais lento do que no setor privado, ou seja, mesmo havendo um avanço na busca de modelos de gestão inovadoras, ela é muito mais intensa no setor privado. E, damos relevo a este fator, por o estudo de caso nesta investigação ser uma instituição pública.

No caso desta investigação em que o caso em estudo é uma instituição pública brasileira, é importante entendermos um pouco mais sobre o funcionamento da Gestão de Pessoas em organizações deste gênero.

1.1.1 Gestão de pessoas no setor público – Brasil

Durante séculos, o conceito de Recursos Humanos passou por diversas transformações, inclusive no âmbito da administração pública. No entanto, as mudanças no setor estatal são mais lentas e demoradas devido às várias interrupções de medidas transformadoras e dificuldades referentes à estrutura organizacional da administração pública (Lima, Meirelles & Ramos, 2018).

As ações da Administração Pública devem obedecer aos princípios constitucionais, principalmente o da legalidade. Ou seja, só pode ser feito aquilo que a lei expressamente autoriza. Esse é um dos motivos que retardam sua organização, pois é necessário que existam leis que definam com clareza as atribuições e competências dos órgãos e setores (Costa, 2019). Corroborando esta ideia, Leal (2017) alude que as normativas específicas de gestão de pessoas geralmente não acompanham as atualizações e tendências da área, por estarem dependentes, obrigatoriamente, de alteração legal para o seu aprimoramento. Assim, criam-se dificuldades na implantação de ações que possam tornar o serviço mais dinâmico e eficiente.

Neste mesmo sentido, temos Schikmann (2010), que afirma que as organizações públicas possuem características comuns que dificultam a implantação de gestão e projetos inovadores, moldando a forma que a gestão de pessoas é realizada atualmente. A autora elenca oito características próprias da Administração Pública, sendo elas:

Quadro 4 - Características da Administração Pública segundo Schikmann

Características	Justificação
Rigidez imposta pela legislação	A legislação muitas vezes impede a implantação de projetos e ações inovadoras.
Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público	O cidadão é a razão da existência das organizações públicas. Mas nem todos servidores públicos têm essa consciência, assim como grande parte dos cidadãos não acreditam que esses serviços sejam úteis e resolutivos.
Pouca ênfase no desempenho	Nem todas instituições públicas vinculam a realização do trabalho com o desempenho do servidor. A realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva, sendo realizado da melhor forma possível, dentro de prazo estipulado, satisfazendo a necessidade do cidadão, ainda não são balizadores para a avaliação dos servidores por parte das instituições públicas.
Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho	Os vencimentos dos servidores públicos são fixados em legislação. Esse pode ser um dos fatores que deixam parte dos colaboradores desestimulados a melhorarem seu desempenho.
Limites à postura inovativa	A rigidez da legislação pode estimular a inércia gerencial, pois muitas iniciativas são barradas pelas limitações da legislação.
Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão	A pouca importância dada ao desempenho faz com que as atividades do dia a dia sejam predominantes em vista das ações de planejamento que podem trazer a melhoria dos serviços prestados aos clientes das instituições públicas: os cidadãos.

Características	Justificação
Rotatividade na ocupação de posições de chefia	Os cargos de chefia podem apresentar grande alternância entre os membros da instituição. O impacto dessa rotatividade deveria ser pesquisada e avaliada pela instituição, para que não haja prejuízo aos serviços prestados aos cidadãos.
O papel da gratificação	A função gratificada tem por objetivo retribuir o esforço e responsabilidades extras despendidos para o desempenho das atividades na organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schikmann (2010).

Contudo, mesmo que não ocorra com a mesma velocidade que na iniciativa privada, há uma tentativa de modernização das normativas que regem o serviço público federal. É sabido que o poder executivo conta com um quadro considerável de servidores e que qualquer alteração na tentativa de modernizar os processos e procedimentos são bastantes dificultosos. Mas, mesmo assim, nas últimas décadas, a legislação que rege a vida dos servidores públicos foi modificada por diversas vezes para que não houvesse uma estagnação quanto às políticas de pessoal, senão vejamos:

Quadro 5 - Histórico da legislação brasileira sobre políticas de pessoal

Ano	Legislação	Assunto
1967	Decreto-Lei nº 200	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a reforma administrativa.
1969	Decreto-Lei nº 900	Alterou o Decreto-Lei nº 200/67.
1970	Decreto nº 67.326	Dispõe sobre o sistema de pessoal civil da Administração Federal.

Ano	Legislação	Assunto
1975	Lei nº 6.228	Alterou a denominação e competência do DASP, assim como ampliou sua estrutura com a criação de cargos em comissão.
1986	Decreto nº 93.215	Dispôs sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do sistema de pessoal civil da Administração Federal.
1991	Decreto nº 347/1991	Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal.
1997	Lei nº 9.527	Criou alguns mecanismos de incentivo à formação dos servidores públicos com licença remunerada, incentivando sua qualificação.
1998	Emenda Constitucional nº 19	Introdução do princípio da eficiência administrativa.
		Exigência que cada um dos entes federados mantenha escolas de formação para o quadro de servidores.
		Possibilidade do servidor público estável perder seu cargo mediante uma avaliação negativa de desempenho.
2005	Decreto nº 5.378	Criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), trazendo grandes contribuições com as mudanças na área de Gestão de Pessoas.
2006	Decreto nº 5.707	Instituiu as Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal.
2018	Decreto nº 9.473	Alterou os Decretos nº 67.326/70 e 93.215/86.
2019	Decreto nº 9.991	Dispôs sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Fonte: Elaborado pela autora com base em (Costa, 2019), (Leal, 2017), (Pantoja, Camões & Bergue, 2010), (Decreto Lei n. 200, 1967), (Decreto-Lei nº 900, 1969), (Decreto nº 67.326, 1970), (Lei nº 6.228, 1975), (Decreto nº 93.215, 1986), (Decreto nº 347, 1991), (Lei nº 9.527, 1997), (Emenda Constitucional nº 19, 1998), (Decreto nº 5.378, 2005), (Decreto nº 5.707, 2006), (Decreto nº 9.473, 2018) e (Decreto nº 9.991, 2019).

Observamos que existiram muitas alterações e publicações de legislação com objetivo de modernização e aprimoramento dos serviços prestados à comunidade, mas é necessário que essas mudanças sejam consistentes para que possam acompanhar as alterações que a era da informática nos exige. Cada vez mais a sociedade clama que a Administração Pública preste serviços que supram suas necessidades.

A sociedade são os clientes, usuários dos serviços públicos prestados pelas organizações públicas. O nível de exigência em relação à entrega desses serviços têm aumentado e, por esse motivo, o que a gestão pública tem buscado é a eficiência, eficácia e efetividade de suas ações. Para Schikmann (2010, p.12), “não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem as necessidades legítimas”.

Na busca pela melhoria dos serviços prestados à população e fazendo uma breve exploração no Quadro 5, em fevereiro de 1967, o Governo Federal deu o primeiro importante passo no que diz respeito à modernização da gestão de pessoas, publicando o Decreto-Lei nº 200 (Brasil, 1967). Além de tratar sobre a organização da Administração Federal e estabelecer diretrizes para a reforma administrativa, criou o Departamento Administrativo de Pessoal Civil (DASP) para ser o órgão central do sistema de pessoal, responsável pelo estudo, formulação de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à administração do pessoal civil da União.

Para Chiavenato (2012, p. 109), no que diz respeito à administração dos recursos humanos, a criação do DASP representou:

A tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado.

Quase uma década depois, em julho de 1975, reforçando as ações para demonstrar a importância das “pessoas” no serviço público federal, foi publicada a Lei nº 6.228, que ampliou a competência e a estrutura do DASP, além de alterar o nome do então Departamento Administrativo de Pessoal Civil (DASP) para Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (Brasil, 1975).

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) foi criado em 1988 para ser um instrumento de controle e acompanhamento dos gastos com pessoal da administração pública. Porém somente em 1991, por meio do Decreto nº 347/1991 (BRASIL, 1991), ele passou a integrar a base de dados oficiais do poder executivo no que tange às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal, juntamente com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

Com o objetivo de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade na execução das ações, foi publicado o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que cria o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). A intenção era criar um modelo de excelência em gestão com foco em resultados, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (Brasil, 2005). Esse programa foi revogado após a publicação do Decreto nº 9.094/17.

Reforçando a legislação já referida e pretendendo-se melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à comunidade e também com a finalidade de melhorar a capacitação e qualificação de seus servidores, o Governo Federal promulgou o Decreto nº 5.707, em fevereiro de 2006, instituindo as Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. Esse ato tornou a capacitação uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (Brasil, 2006). “Prestar um serviço de qualidade para a população e motivar os servidores a desempenharem com eficiência suas atribuições é o grande desafio do serviço público” (Lima et al., 2018, p. 62). Um novo cenário de gestão de pessoas na administração pública federal passa a existir.

A última grande atualização ocorrida foi no final de agosto de 2019, com a publicação do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Ele dispôs sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019), revogando o Decreto nº 5.707/2006.

Mesmo com todas as limitações, a Gestão de Pessoas tem-se apresentado como uma atividade prioritária para a modernização das políticas do Estado. Conforme normativos

apontados, é por meio da legislação de pessoal que se tem buscado uma política que “oriente, desde a captação de novos servidores ao desenvolvimento de sua carreira, de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades da instituição” (Costa, 2019, p. 35). A Administração Pública não pode ficar para trás da progressiva evolução que tem ocorrido no mundo, com isso precisa investir na profissionalização e valorização de seus servidores (Chiavenato, 2012, p. 129):

O mundo mudou, os negócios também, e muitas organizações ficaram para trás nesse processo de corrida e de transformação contínua e progressiva. Na Administração Pública não é diferente. A administração pública precisa se equipar com talentos e competências para acompanhar a forte mudança e evolução. Saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

Após uma rápida explanação sobre o surgimento e evolução do papel do gestor de pessoas nas organizações, sobre a importância de sua atuação, sem pretensões de aprofundamento, abordaremos o tema socialização organizacional por ser um assunto estritamente ligado ao papel do gestor de pessoas nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Entretanto, antes se faz necessário apresentar uma introdução sobre socialização, sobre o processo de inserção do indivíduo na sociedade que ocorre logo nos primeiros anos de vida.

1.2 Socialização

O filósofo francês Auguste Comte (1798-1857), considerado o pai da Sociologia, foi o primeiro a levantar a necessidade de se desenvolver uma ciência que pesquisasse a sociedade. Em um primeiro momento ele chamou essa nova ciência de Física Social e logo depois de Sociologia⁴, mas somente tempos depois essa ciência foi desenvolvida.

A Sociologia se tornou uma disciplina científica oficialmente com Durkheim, no século XIX. Foi ele quem desenvolveu o conceito de “socialização”⁵. Durkheim estudou o fato

⁴ Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/auguste-comte.htm>, recuperado em 29 de junho de 2020.

⁵ Disponível em: <https://www.todoestudo.com.br/sociologia/socializacao>, recuperado em 29 de junho de 2020.

social como sendo algo exterior e maior em comparação às pessoas individualmente, mas que o influenciam diretamente. Para ele, o fato social existe independente de seu uso e desde o começo de nossas vidas ele se faz presente. “O conceito socialização surgiu para explicar de que maneira as pessoas se tornam seres sociais, ou seja, um alguém dentro de um grupo. Toda sociedade precisa ensinar sua língua, seus valores, seus pensamentos para quem nasce dentro dela” (Oka, “Socialização”, n.d.). A concepção de Durkheim sobre socialização se reflete em outras obras, como na de Giddens (2008). Para ele, no sentido mais lato do termo, a socialização “é o processo através do qual as crianças, ou outros novos membros da sociedade aprendem o modo de vida da sociedade em que vivem” (Giddens, 2008, p. 27).

Na mesma linha de pensamento temos o professor Schein (1988), que se refere à socialização como o processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos da sociedade, organização ou grupo em que está entrando, não incluindo todo o processo de aprendizado. Durkheim (1997) vai mais além e defende que a socialização está no interior do ser humano, moldando as fases da vida do indivíduo, moldando comportamentos e estabelecendo consciência, ideias, valores, crenças. Tais valores serão consolidados e irão determinar as suas escolhas, entre as quais, as escolhas profissionais. A socialização faz com que a pessoa adquira as regras que delimitam os critérios morais e éticos, conforme os modelos em que está inserido.

Acompanhando esse entendimento, temos Shinyashiki (2002) que explica que geralmente o termo socialização está ligado ao desenvolvimento da criança, mas não se restringe apenas a esse período do desenvolvimento humano. Na fase da infância não é possível absorver todo o aprendizado social necessário para o desempenho de inúmeros papéis e mudanças que ocorrerão no decorrer da vida do indivíduo, e defende que a socialização é formada por quatro componentes: agente (alguém que serve de fonte do que deve ser aprendido), processo (o processo de aprendizagem), alvo (a pessoa que está sendo socializada) e resultado (algo que está sendo aprendido).

Completando esta ideia, Giddens (2008) e Levy Jr. (1973) defendem que o processo de socialização pode ser considerado como vitalício, pois, pelo convívio e interação social, o indivíduo pode desenvolver sua personalidade, seu potencial. Ou seja, o comportamento humano é configurado de forma contínua por interações sociais,

permitindo que os indivíduos desenvolvam o seu potencial, aprendam e se ajustem (Giddens, 2008). Por outro lado, este processo é muitas vezes identificado como ocorrendo em duas fases amplas. Essas duas fases seriam a fase da socialização primária e a fase da socialização secundária:

a) Socialização primária: decorre durante a infância e constitui o período mais intenso de aprendizagem cultural. É a altura em que a criança aprende a falar e aprende os mais básicos padrões comportamentais, que são os alicerces de aprendizagens posteriores. Nesta fase, a família é o principal agente de socialização.

b) Socialização secundária: decorre desde um momento mais tardio na infância até à idade adulta. Nesta fase, outros agentes de socialização assumem alguma responsabilidade que pertencia à família. As escolas, os amigos, instituições, os meios de comunicação e, eventualmente, o local de trabalho tornam-se formas de socialização de um indivíduo. Nestes contextos, as interações sociais ajudam as pessoas a aprenderem as normas, valores e crenças que constituem os padrões da sua cultura.

Outros autores como Berger e Luckmann (2003) e Borges e Albuquerque (2014) também trataram a socialização como sendo um processo que ocorre em duas grandes fases na vida do indivíduo. Para Berger e Luckmann (2003, p. 90), a socialização primária é “a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual torna-se membro da sociedade”, e socialização secundária sendo “qualquer outro processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade”.

Com a apresentação de uma sucinta linha do tempo sobre o surgimento e evolução do conceito e fundamentos da gestão de pessoas, perpassando sobre as peculiaridades de seu papel no serviço público em qualquer das esferas municipal, estadual ou federal, tratamos sobre o processo inicial de socialização do indivíduo, que começa logo após o nascimento e o acompanha em todas as fases de sua vida. Nesta sequência, nas alíneas seguintes, abordar-se-á a socialização organizacional, que tem como foco o início do trabalho do indivíduo em uma nova organização.

1.2.1 Socialização organizacional

No momento em que o indivíduo entra na organização pela primeira vez, inicia-se uma nova fase de vida, com relacionamentos e experiências diferentes. O novo profissional, frente a essa nova situação, buscará internalizar os valores e práticas dessa organização que lhe serão repassados (Chow, 2002). Esse processo de repasse de informações, valores, costumes e práticas da instituição é chamado de socialização organizacional.

Durante a pesquisa sistemática para levantamento da bibliografia sobre socialização organizacional, foi observado que os estudos de Van Maanen e Schein são citados com muita frequência, seja por pesquisadores nacionais ou estrangeiros. Sendo assim, tomamos como ponto de partida o estudo realizado por esses professores.

Van Maanen⁶ e Schein⁷ (1979, p. 03) definiram socialização organizacional como “o processo pelo qual um indivíduo adquire os conhecimentos e habilidades sociais necessárias para assumir um papel organizacional”. Eles defendem que o processo de socialização é contínuo, construindo-se ao longo de todo período do colaborador na organização.

Em 1988, o professor e escritor Edgar Schein considerou o processo de socialização nas organizações como um processo de aprendizagem, doutrinação e formação, em que o indivíduo conhece o que é necessário para adentrar em uma organização. Neste processo, segundo o autor, o novo colaborador aprende os valores, as normas, os objetivos, os padrões de comportamento e as responsabilidades que cada membro deve possuir.

⁶ John Eastin Van Maanen (nascido em 1943) é um teórico organizacional americano, professor de estudos organizacionais na MIT Sloan School of Management, e mais conhecido por suas contribuições aos estudos qualitativos em administração e à etnografia organizacional. Seus estudos incluíram pesquisas longitudinais de policiais, pescadores, operadores da Disneylândia e detetives de Londres. Suas publicações incluem também estudos metodológicos sobre como escrever etnografias organizacionais e sobre relações de poder no local de trabalho. Seus contos do campo de escrita etnográfica (University of Chicago Press, 1988) tornaram-se uma leitura clássica em muitos programas de doutorado em administração em todo o mundo. Suas outras contribuições incluem estudos de indústrias de alta tecnologia (https://en.wikipedia.org/wiki/John_Van_Maanen). Recuperado em 13/06/2020.

⁷ Edgar Schein, nascido nos Estados Unidos em 1928, é professor de psicologia organizacional e administração e presidente do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento Organizacional, tendo lecionado na Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (<https://www.portal-gestao.com/artigos/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>). Recuperado em 13/06/2020.

Dentre diversos estudos e publicações, separamos as definições citadas com mais frequência, senão vejamos:

Quadro 6 - Definição de socialização organizacional

Autor	Conceito
Levy Jr. (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.
Feldman (1976)	Entende que o processo de socialização adquire maior relevância durante as situações de admissão, e que os novos membros da organização, após a admissão, passam a ser considerados membros efetivos.
Van Maanen & Schein (1979)	Processo pelo qual o indivíduo adquire conhecimentos e habilidades sociais necessários para assumir um papel organizacional.
Louis (1980)	Processo no qual os novos colaboradores compreendem o comportamento que lhes é esperado ao assumirem um papel organizacional, além disso entende que o processo de socialização pode ser considerado como um momento de adaptação e aprendizagem de papéis na nova organização.
Schein (1988)	Processo de ser doutrinado e treinado, o processo de aprender o que é importante em uma organização ou em alguma subunidade dela.
Chao et al (1994)	Processo de aprendizagem e ajuste que permite ao indivíduo assumir um papel organizacional que satisfaça as necessidades organizacionais e individuais.
Mosquera (2000)	O processo de socialização é, frequentemente, identificado como um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico.

Autor	Conceito
Chiavenato (2002)	A socialização pode ser compreendida como um processo de desenvolvimento de papéis, entendendo-se papel como o comportamento esperado de um indivíduo quando ocupa dada situação social.
Giddens (2008)	É o processo através do qual as crianças, ou outros novos membros da sociedade aprendem o modo de vida da sociedade em que vivem.
Silva & Fossá (2013)	Processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de status, papel ou função em uma organização, e ainda como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.
Borges & Albuquerque (2014)	A socialização organizacional tem caráter sistêmico e processual, sendo seus resultados construídos paulatinamente. É um processo que exige ações de todos os grupos da organização.

Fonte: elaborado pela autora com base em: (Levy Jr., 1973), Feldman (1976), Van Maanen & Schein (1979); Louis (1980); Schein (1988); Chao et al (1994); Mosquera (2000); Chiavenato (2002); Giddens (2008); Silva & Fossá (2013); Borges & Albuquerque (2014).

Em perfeita harmonia com as definições apresentadas, Schein (1988) entende que socialização organizacional é um processo pelo qual passamos com muita frequência ao longo da vida, ao longo da carreira. É um processo vitalício (Porter, Lawler, & Hackman, 1987) que ocorre quando entramos ou saímos da faculdade, quando saímos da casa dos nossos pais para termos independência, quando entramos no primeiro emprego, quando tomamos posse num cargo público, quando mudamos de cargo e de posto de trabalho na mesma empresa, seja de um nível superior para outro inferior ou vice-versa.

Por ser um processo contínuo, a socialização organizacional estende-se por toda a permanência do profissional na organização, não se esgotando após a sua admissão na empresa. O que pode ocorrer, de acordo com alguns estudos, é a mudança de fase no decorrer de sua permanência na instituição (Andrade, Oliveira, Cappelle, Antonially, & Paiva, 2012).

1.2.1.1 Fases do processo de socialização organizacional

Alguns estudos como os de Borges e Albuquerque (2004), Cunha et al. (2007), Feldman (1976), Mosquera (2002) e Robbins e Judge (2005) apontam que o processo de socialização organizacional é dividido em três fases. São diversos os nomes dados a essas fases, mas o sentido se equipara em todos eles. A primeira fase é chamada de antecipatória, pré-chegada ou pré-ingresso; a segunda fase é chamada de encontro; a terceira fase é chamada de metamorfose ou gerenciamento de papéis:

- a) Antecipatória, pré-chegada ou pré-ingresso: o processo de socialização organizacional se inicia antes mesmo do colaborador entrar na instituição. Tem início nos primeiros contatos que o novato faz com a organização e nos quais recebe informações básicas sobre valores, procedimentos, carreira, função que será desenvolvida e sobre a vaga a que se concorre. É todo aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização (Robbins e Judge, 2005, p. 383).
- b) Encontro: inicia-se no momento da admissão do trabalhador, do primeiro dia de trabalho na nova organização. O novo membro inicia seu contato com seus superiores, colegas de setor, clientes. Às vezes pode ocorrer confronto entre as expectativas e a realidade em relação ao novo emprego.
- c) Metamorfose ou gerenciamento de papéis: o novo membro domina as informações necessárias para o bom desempenho de suas atividades na organização e se adapta quanto aos valores e normas do seu novo grupo.

Para parte dos estudiosos do assunto, a fase antecipatória, de pré-chegada na nova instituição é a que mais gera ansiedade no novo colaborador, reforçando o entendimento de que o processo de socialização organizacional deve ser bem pensado e preparado para diminuir o grande estado de ansiedade em que o colaborador se encontra (Benzinger, 2016; Genari, Ibrahim, & Ibrahim, 2017; Lundberg & Young, 1997; Schein, 1988; Van Maanen & Schein, 1979). Mesmo sendo a pré-chegada o momento mais intenso e tenso para o novo colaborador, não se pode ignorar que essa mesma ansiedade existe no momento de transferência ou promoção do colaborador para outro setor da mesma empresa. Van Maanen e Schein (1979) destacam que a socialização acontece toda vez que um indivíduo muda de papel na instituição. Esses momentos “inter” ou “intraorganizacional” são aqueles que podem causar crises de ansiedade situacional, ou seja, sentimentos de isolamento, solidão, e por isso ressaltam a importância do processo de socialização organizacional bem planejado.

Não menos importantes são os casos em que o indivíduo mantém o mesmo papel na empresa, mas ocorrem alterações na gerência ou de missão da mesma, como nos casos de privatização, mudança de gestores, eleição de reitor etc., ocasiões em que podemos considerar de grande aflição e ansiedade para os funcionários, sendo necessário que haja cuidado e atenção com o processo de socialização institucional. Face a uma nova situação profissional, importa que sejam transmitidas as atitudes adequadas ao seu novo papel na organização (Porter et. al., 1987).

É na fase do encontro que acontece a maior parte das ações que visam suavizar o processo de adaptação ao novo emprego. Geralmente são oferecidos cursos de capacitação, programas de recepção e ambientação. “Estes programas formais, no setor público, normalmente coincidem com o período de estágio probatório, que futuramente dará a estabilidade no serviço público” (Maschio, 2018, p. 48).

Wanous (1992) defende que essa segunda fase é dividida em quatro eventos, sendo eles: iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas; iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais; definição mais evidente do papel do novato na organização; avaliação do progresso do novato na organização. É a fase de concordância ou confronto da autoavaliação de desempenho do novato com a avaliação realizada pela organização. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para seu trabalho e desempenha com sucesso suas atribuições, fazendo as alterações necessárias para se adaptar à organização (Robbins & Judge, 2005).

Sendo assim, o processo de socialização se inicia bem antes da entrada do novo colaborador no novo emprego e não se esgota após a sua admissão, pois é um processo contínuo que se estende ao longo de sua carreira na organização (Dessler, 2003; Feldman, 1981; Gontijo, 2005). Passar com sucesso por todas as fases do processo de socialização organizacional permite criar uma dinâmica positiva na produtividade do novo colaborador, no seu comprometimento com os objetivos da organização e na sua decisão final acerca de permanecer ou não no emprego. Por outro lado, Van Maanen e Schein (1979) enfatizam que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada, e elaborar um programa de socialização com estratégias adequadas irá ajudar o novato a internalizar os valores e normas estabelecidos pela organização, ajudando que seja aceito pela mesma (Gontijo, 2005).

Focado nesta importância, Andrade et al., (2012) apresentou quatro correntes com enfoques diferentes sobre os processos de socialização organizacional, sendo elas:

a) Enfoque nas táticas organizacionais: a organização é a principal responsável pelo processo de socialização, cabendo a ela a iniciativa de praticar ações que integrem seus novos colaboradores. Dentre os estudos dessa corrente, destaca-se o de Van Maanen e Schein (1979).

b) Enfoque desenvolvimentista: focam no processo cognitivo que o novato vivencia, apresentando uma sequência de fases universais de desenvolvimento do processo de socialização nas organizações. Os estudos dessa corrente que tiveram mais destaque são os de Feldman (1976) e Wanous (1992).

c) Enfoque dos conteúdos e da informação: o processo de socialização organizacional se concentra no conteúdo e na busca de informações por parte dos indivíduos, destacando sua pró-atividade. Para Borges & Albuquerque (2004), os iniciantes são agentes que buscam as pessoas e os locais de aprendizado, julgados como valiosos para facilitar o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados de desempenho. Ashforth, Sluss e Saks (2007) entendem que consiste num conjunto de aspectos relacionados ao trabalho, os quais são considerados essenciais ao aprendizado de um indivíduo, para que possa se tornar um membro proficiente e sentir-se confortável na organização.

d) Enfoque nas tendências integradoras: para essa corrente, o enfoque nas táticas organizacionais não exclui a pró-atividade do indivíduo, pois uma complementa a outra (Saks & Ashforth, 1997); haverá ações da organização, iniciativa dos novatos e resultados, sendo a socialização um processo de aprendizagem. Borges, Silva, Melo e Oliveira (2010) entendem que as tendências integradoras partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares umas às outras, iluminando o processo e considerando ângulos distintos.

Estas referências tornam-se importantes por o presente estudo ter como enfoque as táticas organizacionais de socialização, valorizando a iniciativa da organização em praticar ações voltadas para a integração de seus novos colaboradores e, nesse sentido, faz igualmente sentido abordar-se algumas táticas/estratégias usadas na socialização organizacional.

1.2.1.2 Táticas de socialização organizacional

Táticas de socialização organizacional são ações da organização que visam a facilitar o processo de socialização dos indivíduos na nova organização, para que ele possa

dominar as tarefas que lhe foram atribuídas, compreender seu papel na instituição (Shinyashiki, 2002), e possa adquirir conhecimento social essencial para participar como membro dessa organização (Louis, 1980).

O enfoque nas táticas organizacionais possui objetivos mais voltados para moldar o comportamento dos indivíduos e adequá-los à cultura da organização (Maschio, 2018), e também para estruturar os colaboradores experientes que estejam em transição de papel na instituição (Carvalho, 2009). Considerando a importância das estratégias de socialização utilizadas pelas organizações, Van Maanen e Schein (1979) identificaram seis principais táticas que não são mutuamente excludentes e que, na prática, estão combinadas de diversas formas (Andrade et al., 2012). São elas:

Quadro 7 - As dimensões de estratégias organizacionais segundo Van Maanen e Schein (1979)

Estratégias de Socialização	Características
Estratégias coletiva / Individual	Refere-se a colocar junto um grupo de indivíduos que estão passando pelo mesmo processo. Ex: treinamento intensivo para vendedores em empresas, cursos de treinamento em gestão.
	Refere-se à tática de acolher individualmente e isoladamente um colaborador do outro através de um conjunto mais ou menos único de experiências.
Estratégias formais/ Informais	O processo formal prepara o novo membro para assumir um cargo específico dentro da organização.
	O recém-chegado é misturado com outros indivíduos a partir do momento em que chega, sendo que sua aprendizagem vai depender da sua iniciativa.
Estratégias sequenciais / Aleatórias	A socialização sequencial refere-se ao processo ao qual a organização especifica uma determinada sequência de etapas preparatórias.
	A socialização aleatória evolui por estágios de aprendizagens sucessivos ou a transição de um estágio para outro faz-se sem programas de formação.
Estratégias fixas/	É dada informação prévia aos novos membros

Estratégias de Socialização	Características
Variáveis	sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização. A duração não é antecipada porque esta estratégia não tem início nem fim previamente determinados, pois depende do desenvolvimento apresentado pelo novo membro no processo de integração.
Estratégias em série/ Isoladas	Os membros antigos preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização, sendo uma garantia de que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo. Quando a pessoa não tem ninguém antes de si para o cargo a desempenhar, estes não têm antecedentes disponíveis para seguir.
Estratégias investidora / Alienação	As estratégias de socialização visam confirmar a auto-confiança e aptidão dos novatos, ou seja, ele é bem-vindo do jeito que ele é. Afastam esses sentimentos para melhor aceitarem os valores da organização, ou seja, a organização procura destruir certos valores e crenças do indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Van Maanen e Schein (1979).

As táticas apresentadas formam seis dimensões com dois pólos opostos que expressam as escolhas da organização sobre a forma mais indicada a ser utilizada no processo de socialização do recém-chegado (Dias, 2014). Esse rol não é fechado, não é absoluto, ele pode ser infinito, pois são formas essencialmente culturais que estarão sujeitas a invenção e modificação, bem como estabilização e continuidade. O que se deve considerar é que sua aplicação terá, na prática, diferentes implicações nas organizações. As estratégias utilizadas são diversificadas, e as pessoas adquirem o conhecimento de forma e em tempos diferentes umas das outras, porque também são diferentes umas das outras (Van Maanen, 2012).

Um ponto importante de ser observado é o fato de que as organizações devem ter estabelecido o tipo de perfil de colaboradores que pretendem ter em seu quadro, assim, poderão estabelecer quais as táticas de socialização a ser aplicadas ao novato (Van

Maanen & Schein, 1979). Esse processo deve ser pensado antes de executado, pois caso contrário poderá prejudicar toda a carreira profissional do indivíduo, assim como colocar em risco o futuro da organização. Carvalho (2009, p. 87) entende que “cada tática representa em conjunto de eventos que irá influenciar o indivíduo no seu processo de transição, fazendo com que suas ações variem dependendo da tática adotada”.

Por outro lado, temos a ressalva apontada por Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo e Tucker (2007) que defendem que, por melhor que seja a estratégia escolhida e aplicada pela empresa, o novo colaborador sempre sofrerá influências resultantes da interação com os superiores e colegas. Essa influência pode ser positiva, uma vez que a interação com os colegas, gestores e tutores pode representar o fator mais impactante para o sucesso do processo de socialização (Benzinger, 2016). Esse tipo de socialização, chamada de informal, pode trazer mais segurança aos novos colaboradores se comparado ao processo formal (mais tradicional), pois as relações informais proporcionam apoio e amizade ao novo colaborador, além de ser uma forma de se conseguir informações relevantes para o desempenho das atividades (Hatmaker, 2015).

As táticas organizacionais apresentadas não têm o propósito de engessar comportamentos e atitudes, mas de evitar que haja um desvio muito grande em relação ao que se pratica normalmente. Feldman (1981) defende que ao elencar as táticas organizacionais não se pretende criar um exemplo de comportamento, mas evitar que o comportamento do sujeito seja extremo e muito fora daquilo que é comum acontecer nas organizações.

1.2.1.3 Táticas de socialização institucionalizadas vs. individualizadas

Com base nas seis estratégias de socialização apresentadas anteriormente por Van Maanen e Schein (1979), Jones (1986) as agrupou em apenas uma grande estratégia ou dimensão, que designou de táticas institucionalizadas/individualizadas.

A professora e pesquisadora Pilar Mosquera, em seu trabalho sobre Integração e Acolhimento (2000) conceituou a versão das táticas de socialização organizacional institucionalizadas como “um conjunto de experiências e aprendizagens iniciais comuns a vários indivíduos, tratando-se de um modo de socialização colectivo”. Quanto à versão individualizada entende que são “ações realizadas através de experiências e

aprendizagens únicas, sendo a formação dada no próprio posto de trabalho de modo informal” (Mosquera, 2000, p. 308).

Voltando a Jones (1986), este autor apresenta que a socialização institucionalizada é formal, sequencial, fixa, serial e de investidura, enquanto que a socialização individualizada é variável, não sequencial, isolada e de despojamento. Explica que o primeiro grupo representa uma maior estruturação do processo de socialização conduzindo a respostas de conservação, enquanto o segundo grupo, o das individualizadas, resultarem, mais facilmente, em respostas de inovação.

A aplicação de cada uma dessas táticas de socialização poderá acarretar diferentes resultados para as instituições, poderá apresentar desvantagens após sua aplicação. Quanto mais se facilita a adaptação às normas existentes, menos se ganha em criatividade, devendo as organizações ter cuidado para manter o equilíbrio na aplicação das estratégias (Jones, 1986).

No quadro 8, sintetizando o que referimos, elencamos possíveis implicações que podem ocorrer com a aplicação de cada tipo de estratégia:

Quadro 8 - Inferências da aplicação das estratégias de socialização (Mosquera, 2000)

Estratégias	Possíveis Implicações
Coletiva	Pode criar grupos resistentes aos objetivos de socialização da organização.
Individual	Menos econômica (tempo e dinheiro).
Formal	Pode ocorrer isolamento social; dificuldade na transferência de aprendizagens para outros contextos da organização.
Informal	O novato tem de aprender por si qual o seu lugar na organização. Como indivíduo sozinho será influenciado mais facilmente pelos pares, sendo que essa influência pode não ser a melhor e mais desejada pela empresa.

Estratégias	Possíveis Implicações
Sequencial	O recém-chegado pode se sentir pressionado a progredir para o nível seguinte, sem estar completamente preparado.
Não Sequencial	Risco de maior ansiedade se atribuídas funções muito complexas numa fase inicial, sem ter existido uma fase mais introdutória.
Fixa	Se for extremamente inflexível, pode penalizar os que não conseguem seguir o padrão exigido.
Variável	Pode gerar sentimentos de maior incerteza, ansiedade e confusão.
Em série	Pode apresentar o perigo da estagnação da organização.
Isoladas	Pode gerar grande ansiedade ao novato na medida em que não conhece os hábitos na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mosquera (2000, p. 307-308).

A síntese deste quadro faz-nos reforçar que a aplicação das táticas organizacionais deve ser planejada para que o resultado produzido após seja positivo. Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) entendem que a socialização ineficaz é a principal causa da rotatividade voluntária e involuntária dos colaboradores, que resulta num custo elevado e no desperdício de investimento no processo de seleção, recrutamento e capacitação. No setor público essa necessidade se torna ainda maior, pois os gastos com a realização de concursos públicos, publicação de editais, capacitações aos iniciantes requer a necessidade de retenção e a obtenção do melhor de cada um deles na prestação dos serviços (Borges et. al., 2010).

“Quando planejamos o uso de determinadas táticas, devemos ter clareza de que resultados podemos esperar” (Borges & Albuquerque, 2014, p. 378). A socialização é um fenômeno processual, em que os resultados surgirão de forma paulatina e não

instantânea, e para que esses resultados sejam positivos para a instituição, há necessidade de ações dos grupos, gerência, indivíduo e da própria organização.

Partindo deste pressuposto de que a socialização é todo o processo de permanência do colaborador na organização, e para que os resultados dessa permanência sejam positivos, é necessário que haja ações, procedimentos e programas de apoio e incentivo a esses colaboradores. Assim, há necessidade de as instituições programarem ações de suporte contínuo que abarquem desde a chegada desse novo membro ao seu primeiro dia de trabalho até o momento que ele esteja plenamente integrado à sua nova função, equipe e chefia. Sendo assim, se faz uma pequena apresentação sobre a integração e acolhimento, que são partes do grande processo de socialização do indivíduo.

1.3 ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Quando um novo colaborador ingressa em uma organização, é preciso que seja criada uma relação amistosa entre eles. O processo de acolhimento e integração pode ser a melhor maneira para se alcançar esse objetivo (Deltas, 2017). Uma das finalidades do processo de integração é fazer com que o iniciante conheça a organização em que vai trabalhar, permitindo que seja acolhido no novo grupo, integrando-se na nova função (Carvalho, 2011). Nesta fase de adaptação, o iniciante deve aprender, dentre outras coisas, sobre os valores, a missão, a visão, a forma como se deve comportar, as rotinas de trabalho, as tradições, a história da organização (Rocha, 2015).

Os termos integração, iniciação, acolhimento, socialização ou ambientação foram utilizados, em boa parte dos trabalhos pesquisados, como sinônimos de socialização organizacional, mas eles não devem ser confundidos. O acolhimento e a integração são apenas uma parte do processo (Figura 1), em que haverá a apresentação da organização, dos seus valores, estratégias, normas, estrutura organizacional (Mosquera, 2002). Essa fase pode ter duração variável, dependendo da programação organizada pela instituição (Silva, 2010).

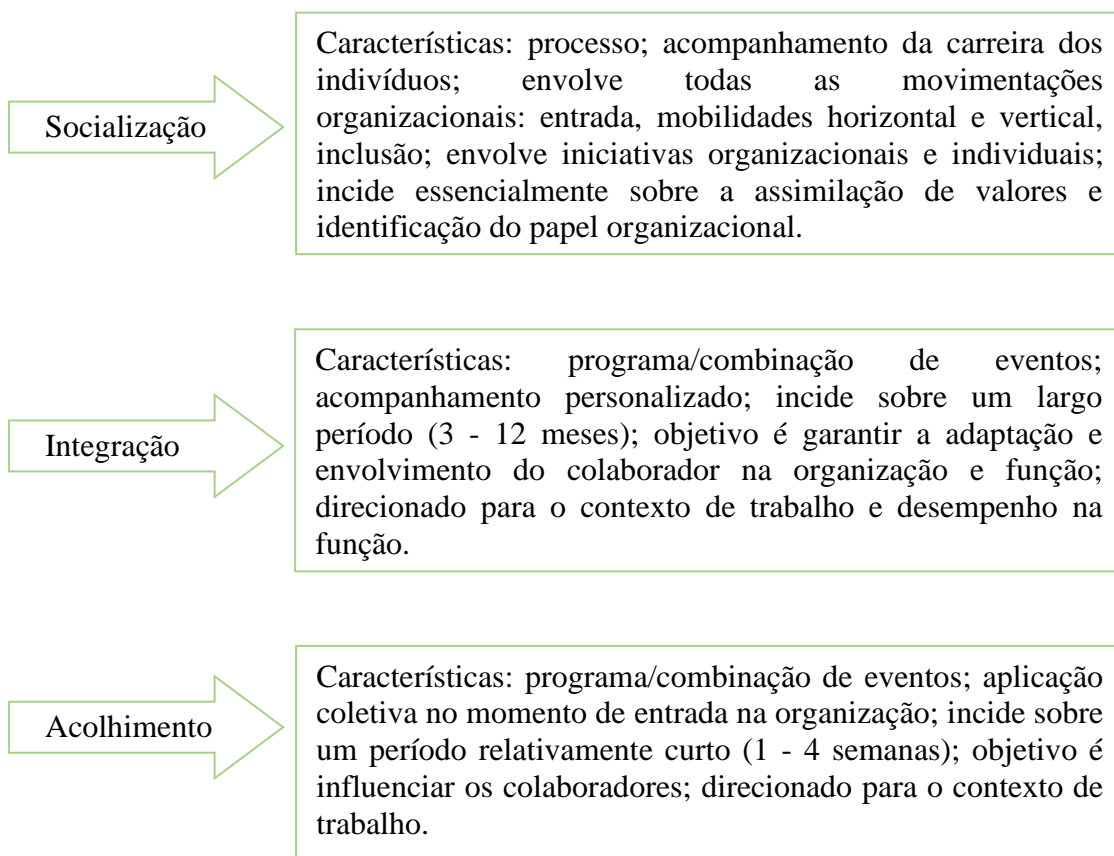
Figura 1 - Processo de socialização



Fonte: Elaborado pela autora.

Ferreira (2008) descreve a fase da integração como mais duradoura que a curta fase do acolhimento, e ambas fazem parte do processo contínuo de socialização organizacional. No quadro seguinte apresenta-se um resumo com estes três conceitos:

Quadro 9 - Diferenciação dos conceitos Socialização, Integração e Acolhimento



Fonte: Elaborado pela autora com base em Ferreira (2008, p. 37).

O período inicial de entrada na nova organização é de suma importância para a adaptação e desenvolvimento do vínculo com a organização. Lacombe (2005) reforça o entendimento de que a integração e o acolhimento consistem nas fases que vão informar o novo empregado dos objetivos, das políticas dos benefícios, das normas, das práticas, dos horários de trabalho da empresa e das demais informações e regras sobre o seu funcionamento.

A organização pode utilizar vários métodos para integrar o novo colaborador. Chiavenato (2010) apresenta uma lista dos métodos mais utilizados para a integração e acolhimento do iniciante, sendo que eles podem se apresentar de forma institucionalizada, que representam um programa de desenvolvimento estruturado, formalizado e organizado para auxiliar o iniciante com assuntos sobre a instituição, sobre as tarefas a serem executadas, ou também, se apresentar de forma individualizada, que representa uma ausência de estrutura, com a qual o indivíduo se pode sentir encorajado a inovar na tarefa (Ashforth & Saks, 1996). É importante que a organização planeje um programa de orientação ajustado às suas necessidades reais (Martinho, 2015). Dentre os métodos apresentados por Chiavenato (2010), temos:

Quadro 10 - Métodos de socialização segundo Chiavenato 2010

Método de socialização	Descrição sucinta
Processo seletivo	O candidato pesquisa sobre a instituição que pretende fazer parte, estudando normativos internos, história, etc.
Conteúdo do cargo	As tarefas são apresentadas ao novato conforme ele vai superando as etapas anteriores.
Supervisor como tutor	O tutor deve transmitir ao novato informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades.
Equipe de trabalho	A reação e postura da equipe de trabalho irá impactar de forma positiva ou negativa na socialização do novato, pois a aceitação do grupo ajudará o novato a sentir-se acolhido.

Método de socialização	Descrição sucinta
Programa de integração	É o mais usual método de socialização dos novos colaboradores. Geralmente é apresentada a história da empresa, sua missão, visão, valores e objetivos institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2010).

Apesar de serem de iniciativa da organização, esses métodos de socialização apresentados visam a integração e a adaptação do novato ao ambiente de trabalho. Borges e Albuquerque (2014), Carvalho (2009), Carvalho, Marques e Brito (2015) e Chiavenato (2010) enfatizam que o processo de socialização organizacional é bidirecional, ou seja, é um processo de mão dupla, em que ao mesmo tempo o iniciante se está adaptando à organização, também a estará influenciando com seus propósitos e conveniências.

Quanto aos métodos apresentados, destacaremos dois mencionados por Chiavenato (2010) e também por alguns trabalhos pesquisados (Amaro, 2016; Caetano & Vala, 2002; Dalacosta, 2011; Ferreira, 2008; Martinho 2015; Maschio, 2018; Silva, 2010): equipe de trabalho e programa de integração.

A equipe de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores, desde que tenha sido alocado em uma equipe que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro, pois elas “têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar” (Chiavenato, 2010, p. 181).

Nessa mesma linha de pensamento temos Bauer et. al (2007) e Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003) que destacam a importância dos colegas e chefias no processo de socialização organizacional dos novatos, pois a aquisição do conhecimento acontece no decorrer do exercício da função, no dia-a-dia, com a troca de experiências entre os iniciantes e veteranos. Amaro (2016) complementa que, quando o colaborador chega à

instituição e sente que está sendo acolhido por seus superiores e por seus pares, o tempo destinado ao comprometimento com os objetivos organizacionais e a identificação com o novo ambiente de trabalho é mais curto e eficaz.

Outro método que nos merece destaque é o Programa de Integração, que Chiavenato (2010, p. 186) define como:

... programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. Recebe também o nome de programa de indução e constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros.

Após terem sido apresentados possíveis **métodos** de acolhimento, é importante que se deem exemplos de **práticas** a serem adotadas durante esse processo:

Quadro 11 - Exemplos de práticas que podem ser adotadas no processo de acolhimento e integração de novos colaboradores

Autores	Práticas citadas
Gil (2007)	Repasse de informações sobre história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo.
Ferreira (2008)	Repasse de informações sobre salário, carreira, desenvolvimento pessoal e profissional, entrega de manual contendo a história, missão, objetivos estratégicos e valores da organização, apresentação do organograma, visita às instalações, apresentação da intranet, informações sobre segurança e higiene no trabalho, normas e procedimentos.

Autores	Práticas citadas
Chiavenato (2010)	Apresentação de informações sobre assuntos organizacionais, benefícios oferecidos, relacionamento e deveres do novo participante.
Carvalho (2011)	Distribuição de um manual, contendo informações importantes para integração do novo colaborador; apresentação das instalações, de modo a propiciar ao novo colaborador uma visita pelos diversos setores; programa de formação que é ministrado ao novo colaborador, dando-lhe a oportunidade de assimilar informações sobre a organização.
Machado (2013)	Apresentação de vídeos, seja à distância (on-line) ou presencialmente; reuniões com representantes de diferentes áreas da organização; tour interno e externo pela organização; manual de integração.
Mourão, Ramos, Moreira e Santos (2013)	Utilização de <i>serious game</i> - técnica que conjuga aprendizagem com jogos digitais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (2007); Ferreira (2008); Chiavenato (2010); Carvalho (2011); Machado (2013); Mourão, Ramos, Moreira e Santos (2013).

Mais recentemente, Mourão et al. (2013) e Maschio (2018) propõem que parte do curso de integração seja feito à distância. A inserção de novas tecnologias no auxílio do processo de socialização organizacional é uma realidade cada vez mais presente neste âmbito. Por sua vez, Flanagin e Waldeck (2004) consideram que o uso da tecnologia pode ser um instrumento valioso para a organização e para o iniciante, facilitando o processo de aprendizagem, diminuindo o estresse, as incertezas sobre a organização e o tempo para se obter uma informação, pois o material estará amplamente distribuído e prontamente disponível para pesquisa. Entendem que, em geral, as tecnologias de comunicação permitem potencializar a dinâmica da troca de informações, bem como a interação interpessoal.

Não há estratégias melhores do que outras, pois a estratégia ou conjunto de estratégias ideais dependem do tipo de organização, dos seus objetivos e necessidades particulares (Armstrong, 2014; Ferreira, 2008; Mosquera, 2000).

Simple ou sofisticada, o importante é que a organização se programe para receber o novo colaborador, pois existem algumas que não se preocupam com o processo de acolhimento, o que poderá gerar situações desagradáveis logo no primeiro contato, como por exemplo, esquecer que o novo colaborador iniciará suas funções em determinado dia, não acompanhá-lo pelas instalações, não reservar estação de trabalho, etc. (Dias, 2016).

Corroborando com esse entendimento temos Mosquera (2000), que elenca alguns dos principais erros que devem ser evitados no acolhimento de um novo membro, e suas possíveis consequências.

Quadro 12 - Erros a serem evitados

Erros	Repercussões Possíveis no Recém-Admitido
Esquecer o recém-admitido logo após a admissão e o acolhimento inicial.	Sentimentos de abandono e desproteção.
Uma mensagem rápida de boas-vindas pelo Director de Recursos Humanos (D.R.H.) e enviá-lo de imediato para o seu superior hierárquico.	Percepção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não-pertença à organização.
Um acolhimento rápido pelo D.R.H. e envio imediato para o seu posto de trabalho.	Sentimento de não-pertença à organização.
Atribuição de tarefas iniciais demasiado simples.	Auto-estima profissional ferida.
Atribuição de tarefas iniciais demasiado complexas.	Gera uma ansiedade excessiva que poderá inibir a aprendizagem.

Erros	Repercussões Possíveis no Recém-Admitido
Fornecer logo nos primeiros dias de trabalho grande quantidade de informações.	Grande ansiedade por não conseguir assimilar todas as informações.

Fonte: Mosquera (2000, p.315).

Como síntese deste Quadro, referiremos, corroborando com Carvalho, Marques e Brito (2015, p.11), que “a socialização organizacional deve ser assumida como um processo não homogêneo, inacabado e com repercussões nem sempre predeterminadas, controláveis ou padronizadas, uma vez que envolve os indivíduos em suas singularidades e subjetividades”.

Feitos os apontamentos necessários, ressaltamos que o presente trabalho irá investigar quais os procedimentos que o IFMS tem adotado para a socialização, integração e o acolhimento dos novos servidores, assim como verificar quais informações consideram relevantes para esse momento de início na instituição.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Após a apresentação dos conteúdos bibliográficos utilizados como base para o trabalho, apresentaremos os procedimentos metodológicos que foram aplicados para o desenvolvimento e realização da presente pesquisa.

2.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa sob o ponto de vista de sua natureza é considerada como aplicada. Vergara (1998, p. 45) explica que a pesquisa aplicada “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”.

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela se enquadra como descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, sendo utilizado o inquérito - na sua versão questionário e entrevista - como uma das técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2002, p. 42). O presente trabalho irá investigar quais estratégias de socialização, integração e acolhimento que o IFMS tem adotado em relação aos seus novos servidores, e também se eles estão satisfeitos com essas estratégias adotadas. Na pesquisa descritiva, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) entendem que “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, temos a pesquisa como documental e de estudo de caso. Enquadra-se como pesquisa documental porque foram consultados diversos tipos de arquivos públicos e privados. Gil (2002, p. 46) considera a pesquisa documental como “uma fonte rica e estável de dados”. Defende que os documentos subsistem ao longo do tempo, “tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”.

O estudo de caso trata-se do desenho mais adequado para a investigação pois contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2001). A investigação do presente trabalho está restrita ao ambiente do IFMS, por esse motivo entendemos que se encaixa como estudo de caso, pois segundo explica Vergara (2013, p. 44), “estudo de caso é o

circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

A metodologia pode ser do tipo quantitativo, qualitativo ou misto, sendo esta a empregada neste trabalho, pois foram realizadas entrevistas (qualitativa) e aplicado questionário (quantitativa). Sendo assim, a pesquisa se apropriou das duas abordagens de forma conjugada, partindo da premissa que uma complementar a outra.

Para Flick (2013, p. 185), o método misto é considerado como o terceiro movimento metodológico, “pois resolve todos os conflitos e diferenças entre o primeiro e o segundo movimento” (qualitativo e quantitativo).

2.2 O caso em estudo

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) será o objeto de estudo desse trabalho. Foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, quando o Ministério da Educação (MEC) reestruturou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é formada por 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica, 24 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II. Os Institutos Federais têm natureza jurídica de autarquia com uma estrutura multicampi. São instituições com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008).

O IFMS iniciou o seu processo de implantação no ano de 2007, porém, o início das atividades letivas ocorreu em fevereiro de 2010. Hoje conta com *campi*⁸ em dez municípios, nomeadamente, Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas, abrangendo todas as regiões do Estado de Mato Grosso do Sul. É uma escola pública federal, de educação básica, superior e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, cujos cursos ofertados atendem a diversos eixos tecnológicos e áreas de conhecimento, seja na modalidade presencial ou à distância.

⁸ *Campi* ou campus são estabelecimentos de ensino de Universidades ou Institutos Federais de Educação.

Sua estrutura administrativa é composta por pró-reitorias, diretorias sistêmicas, assessorias e coordenações. Conta com um total de 1187⁹ servidores¹⁰, sendo 581 docentes e 606 técnico-administrativos.

2.3 População e amostra

População ou universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 96).

Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano (Prodanov & Freitas, 2013, p. 96).

Esta pesquisa abrange uma população de 12 servidores representantes dos setores de Gestão de Pessoas da instituição, além de 112 servidores que entraram em exercício no IFMS no período de junho de 2019 à agosto de 2020. Esse recorte temporal está amparado no fato da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFMS ter realizado uma alteração nos procedimentos de acolhimento, integração e capacitação para os servidores admitidos a partir de junho de 2019. Foi solicitado que todo novo servidor realizasse o curso “Iniciação ao Serviço Público nos Institutos Federais¹¹”, que tinha como objetivo contribuir para a inserção dos novos servidores à realidade e cultura organizacional da instituição, fornecendo subsídios para uma melhor atuação profissional. Em novembro do mesmo ano, o IFMS iniciou a oferta do curso “Conhecendo o IFMS”, com o objetivo de apresentar a instituição, sua missão, visão, valores, estrutura administrativa a todos novos integrantes, seja estudante ou servidor. Ele complementaria e reforçaria as informações que são transmitidas na admissão de novos servidores.

⁹ Dados extraídos do Sistema Unificado de Administração Pública (Suap) em 20 de agosto de 2020.

¹⁰ Sinônimo de funcionário ou colaborador.

¹¹ O curso foi elaborado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul e disponibilizado a todos os Institutos Federais à partir de abril de 2019, para que eles pudessem utilizá-lo para a ambientação de seus servidores. O curso possui 14 módulos e aborda temas específicos e de interesse à Rede Federal: Institutos Federais; Ensino; Extensão; Pesquisa e Inovação; Pós-Graduação; Indissociabilidade; Comunicação e Redação Oficial; Administração Pública; Ética e Cidadania; Legislação de Pessoal; Protocolo; Orçamento, Licitações e Contratos; Saúde do Servidor; e Inclusão. (<https://moodle.ifrs.edu.br/course/info.php?id=1506>).

Tratando-se de um estudo de caso, o estudo abrangerá o total da população. Contudo, prevendo que nem todos os servidores poderiam não responder ao questionário, averiguou-se qual o número de respondentes que constituiriam uma amostra consistente.

A amostra aleatória simples “é o procedimento básico da amostragem científica” (Gil, 2008, p. 91), e para a definição de seu tamanho efetuaram-se os cálculos baseados na fórmula de Barbetta (2002).

Quadro 13 - Fórmula de Barbeta para o cálculo mínimo da amostra

N	Tamanho (número de elementos) da população.	
n	Tamanho (número de elementos) da amostra	
n ₀	Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra	
E ₀	Erro amostral tolerável	
Fórmula	$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Barbeta (2002).

Sendo o tamanho da população desse estudo de 124 (12+112) servidores e se considerarmos um percentual de 5% para o Erro amostral tolerável, aplicando as fórmulas de Barbeta, uma amostra constituída por 30 servidores, seria representativa. Contudo, conseguiu-se obter uma amostra com 96 (12+84) servidores, que representa 77% de participação.

Na próxima alínea descrevemos como se fez a recolha destes dados e informações.

2.4 Metodologia da coleta e tratamento dos dados

Para iniciar o trabalho de investigação, foi protocolado uma solicitação por escrito ao IFMS. Após emissão da autorização, foi solicitado, por e-mail, à Diretoria de Gestão de Pessoas permissão para extração de dados dos servidores no sistema Suap¹², para que fosse possível identificar exatamente o tamanho população da pesquisa. Após extração de relatório, foi necessário analisar e selecionar apenas os servidores que entraram em exercício a partir de junho de 2019. A seguir foi constatado que alguns servidores não estavam com e-mail institucional atualizado no sistema. Assim, foi realizada uma

¹² Sistema Unificado de Administração Pública.

seleção por unidade de lotação do servidor e encaminhado e-mail para as Coordenações de Gestão de Pessoas (Cogep) solicitando o fornecimento do endereço eletrônico de cada servidor. Na posse das informações, foi pensada a organização e operacionalização da coleta dos dados com base no objetivo geral e específico da pesquisa, senão vejamos:

Quadro 14 - Organização e operacionalização dos objetivos com os instrumentos de coleta de dados

Objetivos	Categoria do objetivo	Instrumentos
Verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o IFMS adota com os novos servidores e sua eficácia/eficiência.	Geral	Entrevistas e questionário.
Levantar bases teóricas acerca do estudo sobre socialização, acolhimento e integração de servidores.	Específico	Pesquisa bibliográfica e documental.
Investigar junto ao setor de Gestão de Pessoas do IFMS como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores.		Entrevista.
Avaliar os mecanismos de integração aos novos servidores.		Questionário e entrevista.
Investigar junto aos servidores do IFMS que informações são consideradas importantes quando da admissão.		Questionário.
Avaliar o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS.		Questionário.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cunha (2016).

Nas alíneas seguintes far-se-á a apresentação dos diversos instrumentos que permitiram operacionalizar esta investigação.

2.4.1 Pesquisa documental

A pesquisa considera-se documental por conseguirmos reunir informações que se encontram dispersas (Prodanov & Freitas, 2013). Pelo fato do objeto de estudo ser uma instituição federal de ensino, criada por legislação federal, a pesquisa na legislação apresentada no Quadro 5 e Estatuto do IFMS foram indispensáveis.

Ainda foram utilizadas informações e dados disponíveis exclusivamente no sistema eletrônico interno da instituição – Suap, como consulta a nome, campus de lotação, data da posse, data de entrada em exercício, histórico de setores, assim como informações acessíveis à Diretoria de Gestão de Pessoas¹³, que são autorizados a acessá-los e aos quais são destinados. A pesquisa documental realizada foi necessária para a contextualização do estudo empírico.

2.4.2 Entrevistas semiestruturadas

A entrevista foi utilizada com o objetivo de obter visões individuais dos entrevistados sobre o processo de socialização, integração e acolhimento de novos servidores no âmbito do IFMS (Flick, 2013).

Tendo por base os trabalhos “A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta” (Delvas, 2017) e “Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC” (Cunha, 2016), foi elaborado um roteiro e um questionário para levantamento dos dados (Apêndice I e II). O roteiro contendo oito perguntas foi aplicado à Diretoria de Gestão de Pessoas (Digep), Coordenação de Administração de Pessoal (Coape) e às Coordenações de Gestão de Pessoas (Cogep) dos dez *campi* do IFMS, com o intuito de investigar junto aos setores de Gestão de Pessoas do IFMS como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores, assim como investigar quais ações, programas ou procedimentos eles têm adotado quando do início do exercício do novo colaborador. O Quadro 15 ilustra a relação entre os objetivos do estudo e as questões da entrevista.

Quadro 15 - Organização do roteiro das entrevistas semiestruturadas

Tópicos analisados	Roteiro
Verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o IFMS adota com os novos servidores e sua eficácia/eficiência.	Perguntas nº 1 e nº 2

¹³ A pesquisadora faz parte da equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFMS.

Tópicos analisados	Roteiro
Investigar como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores.	Perguntas nº 3 à nº 6
Avaliar os mecanismos de integração aos servidores.	Perguntas nº 7 e nº 8

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a distância entre as unidades do IFMS, como também o período de isolamento social, as entrevistas foram realizadas *on-line* de forma sincrônica, ou seja, “ambos os participantes estão *on-line* ao mesmo tempo” (Flick, 2013, p. 115), o que possibilita a troca de perguntas e respostas de forma direta.

Foi enviado um convite para cada participante, por meio do *Google Agenda*, contendo data e hora da entrevista, e e-mail contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo garantido o sigilo, anonimato e não utilização dos dados em prejuízo dos participantes.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas com a ajuda da ferramenta *Speechnotes*. Considerando algumas inconsistências apresentadas, foi necessário a reanálise dos áudios para a correção de alguns termos não identificados pelo programa. Ao todo foram realizadas 12 entrevistas, com duração média de trinta minutos cada, acarretando um total de 6 horas de gravação. Visando a preservação dos dados dos participantes, foi utilizada a ordem numérica de 1 a 12 para descrição das informações, levando em consideração a ordem de realização das entrevistas.

2.4.3 Questionário

Assim como o roteiro utilizado para a realização das entrevistas, o questionário também foi elaborado com base nos trabalhos de Delvas (2017) e Cunha (2016), feitas as alterações necessárias à realidade da presente pesquisa.

O questionário (Apêndice II) contém ao todo 27 perguntas que foram divididas em duas partes: a primeira direcionada para a caracterização do perfil do participante da pesquisa contendo sete perguntas objetivas, e a segunda centrada na recolha de dados

conducentes à avaliação das estratégias de socialização adotadas pelo IFMS, contendo perguntas objetivas e subjetivas, num total de vinte.

Como já referido, a população alvo da aplicação do questionário é constituída por um total de 112 novos servidores efetivos entre técnicos-administrativos em educação e professores do ensino básico, técnico e tecnológico.

O inquérito foi criado no *Google Forms*¹⁴ e seu link foi incluído no e-mail encaminhado aos servidores convidados a participarem da pesquisa. Porém, antes do encaminhamento do inquérito, foi solicitado a quatro servidores, não pertencentes à população alvo desta investigação, que fizessem um pré-teste, com o objetivo de avaliar a clareza, coerência, linguagem das perguntas e se elas seriam entendidas pelos participantes. A realização do pré-teste foi fundamental para que fossem realizadas alterações no conteúdo do questionário, acréscimo de opções de respostas, modificações nos tipos de respostas, alteração de linguagem para clareza no entendimento, etc.

Para a realização do primeiro envio do e-mail convidando os servidores a participarem da pesquisa, foi utilizado o e-mail institucional da pesquisadora contendo o link do formulário. Após um período de sete dias e considerando o baixo número de respostas, foi realizado um novo envio de e-mail, mas dessa vez com um texto personalizado para cada um dos 112 servidores convidados a participarem da investigação. Depois de transcorrido quase uma semana do segundo envio, foram enviados e-mails para os servidores das unidades que estavam com baixa participação. O formulário ficou disponível para recebimento de resposta de 16 de setembro a 6 de outubro de 2020, totalizando 20 dias. Esta estratégia permitiu recolher respostas de 84 servidores, como já mencionado.

Os resultados foram expressos por meio da estatística descritiva em frequência absoluta e relativa. Para associar as frequências das variáveis idade, sexo e cargo entre as categorias propostas no questionário, foi empregado o teste de Qui-quadrado para independência e o teste Exato de Fisher. Valores considerados significativos foi de 5%. Para detectar os desajustes de frequências, a análise dos resíduos foi verificada para

¹⁴ O Google Forms é um aplicativo para criar inquéritos e questionários online e enviá-los a outras pessoas (<https://support.google.com/docs/answer/6281888?co=GENIE.Platform%3DAndroid&hl=pt>).

comparar com a distribuição z-escore ($z=1,96$). O programa R Version 1.3.1093 - © 2009-2020, Inc. foi utilizado para realizar os testes.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na fase de coleta de dados de acordo com os objetivos específicos e com o objetivo geral da pesquisa. Foram analisadas as entrevistas realizadas com gestores da Diretoria de Gestão de Pessoas e com os Coordenadores de Gestão de Pessoas dos 10 *campi* da instituição. Após esta fase, apresenta-se a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos servidores que tomaram posse e entraram em exercício a partir de junho de 2019. A interpretação da análise dos resultados terá como base o referencial teórico que serviu de enquadramento a esta investigação.

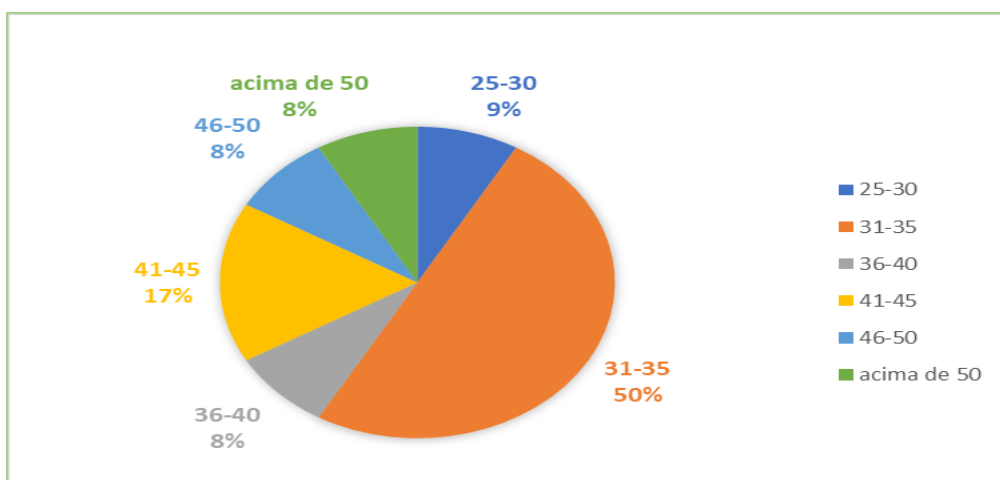
3.1 Resultado das Entrevistas

Com o objetivo de verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o IFMS adota com seus novos servidores, sua eficácia e eficiência, foram realizadas entrevistas com representações dos setores de Gestão de Pessoas da instituição, como já indicado. Foi utilizado um único roteiro com perguntas estruturadas para se alcançar as respostas para os objetivos específicos apontados nesse trabalho. Nas alíneas seguintes apresentaremos os dados recolhidos e respectiva análise.

3.1.1 Informações sociodemográficas

Do total de 12 participantes, a maioria se encontra na faixa etária entre 31-35 anos (50%, n=6), ficando a faixa etária de 41-45 anos com 2 servidores (17%); a faixa etária de 25-30, 36-40, 46-50 e acima de 50 anos com apenas 1 (8%) servidor em cada categoria.

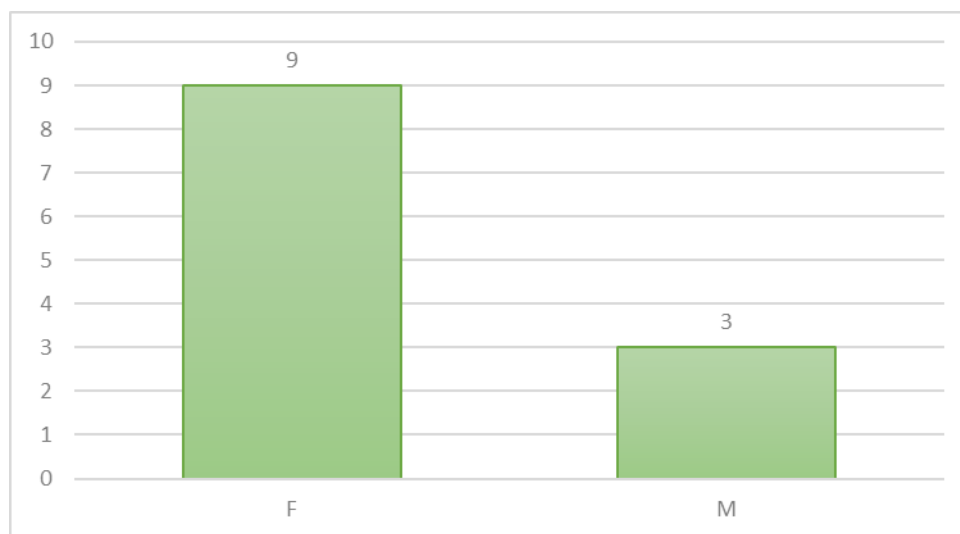
Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

Notamos predominância do sexo feminino, girando em torno de 70% (n=9) dos servidores entrevistados, e apenas 30% (n=3) do sexo masculino.

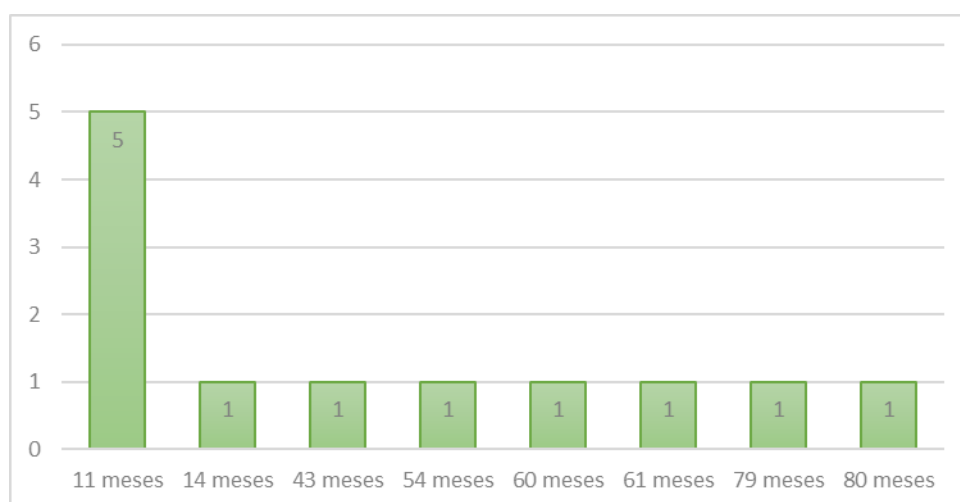
Gráfico 2 - Sexo dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

Os servidores com mais de dois anos de exercício no cargo de Gestor de Pessoal correspondem a 50% (n=6) dos participantes da pesquisa, e 40% (n=5) com menos de um ano e 8% (n=1) dos entrevistados com pouco mais de 1 ano.

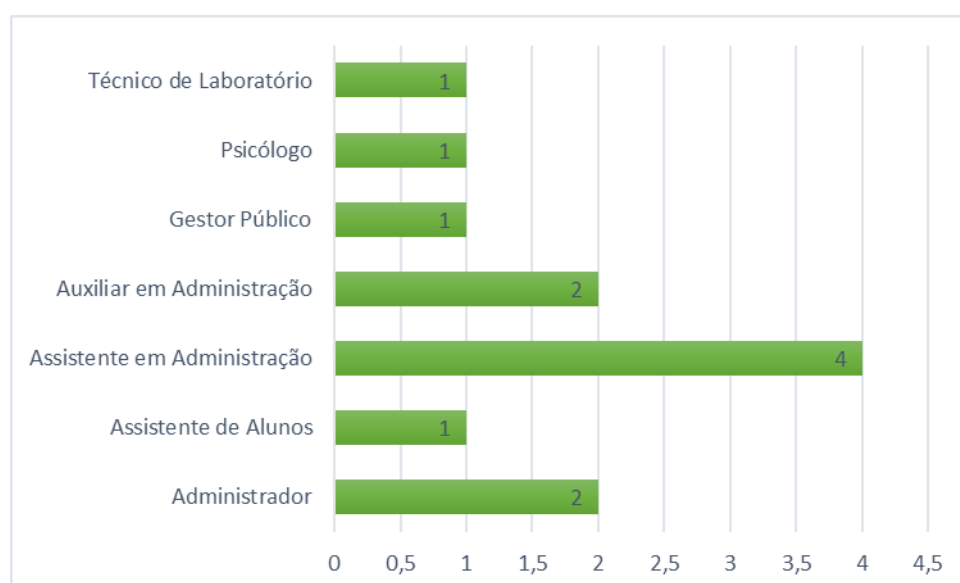
Gráfico 3 - Tempo de exercício no cargo de Gestor de Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora.

Os cargos do Diretor de Gestão de Pessoas, do Coordenador de Administração de Pessoal e dos Coordenadores de Gestão de Pessoas dos *campi* são de livre nomeação e exoneração pela gestão da instituição, devendo ser ocupado por servidores que apresentem competência técnica e seja de confiança do gestor. Podemos observar que os gestores de pessoal do IFMS possuem formações e cargos de concursos variados que podem exigir como escolaridade mínima o ensino fundamental completo, ensino médio completo ou ensino superior completo.

Gráfico 4 - Cargo de concurso dos gestores de pessoal

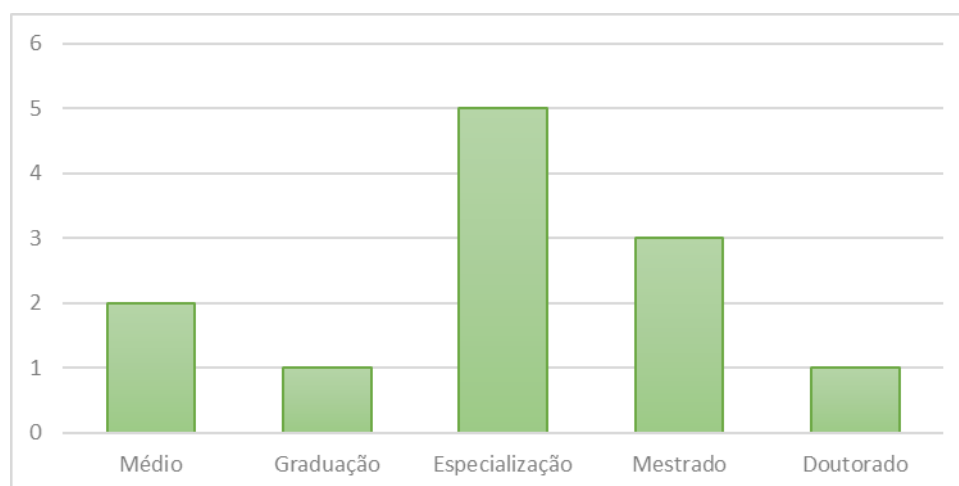


Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que o cargo técnico-administrativo de Assistente em Administração é o mais comum no grupo pesquisado (30%, n = 4), de exigência de escolaridade mínima, exigida pela legislação pública federal, do ensino médio completo.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, temos que a especialização foi o nível de escolaridade mais comum (40%, n=5), com uma quantia de mestres um pouco menor (25%, n=3). O doutorado, a graduação e o ensino médio foram as formações com menor incidência, respectivamente com 8% (n=1), 8% (n=1) e 16% (n=2).

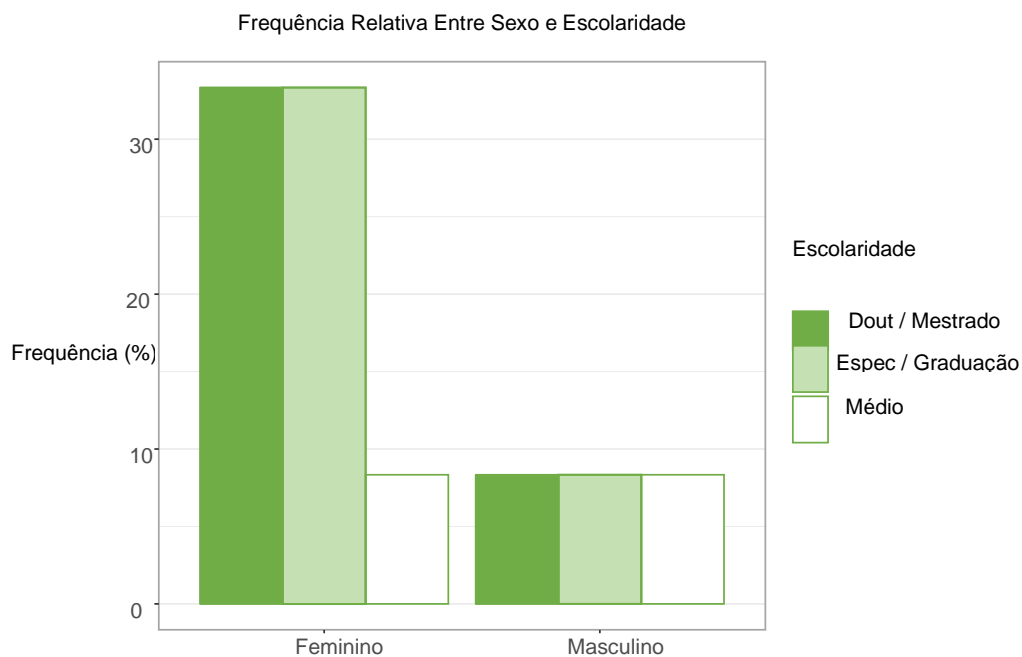
Gráfico 5 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 6 temos uma análise cruzada das variáveis sexo e escolaridade em relação aos dados dos servidores entrevistados. Demonstrou-se que o sexo feminino apresenta 33,33% para os níveis de escolaridade doutorado e mestrado, especialização e graduação. O sexo masculino apresenta 8,33% para os níveis de escolaridade doutorado e mestrado, especialização e graduação. Para o ensino médio, ambos os sexos representam 8,33%. Contudo, verificou-se que o sexo feminino apresenta nível de escolaridade superior em relação ao sexo masculino conforme demonstrado abaixo.

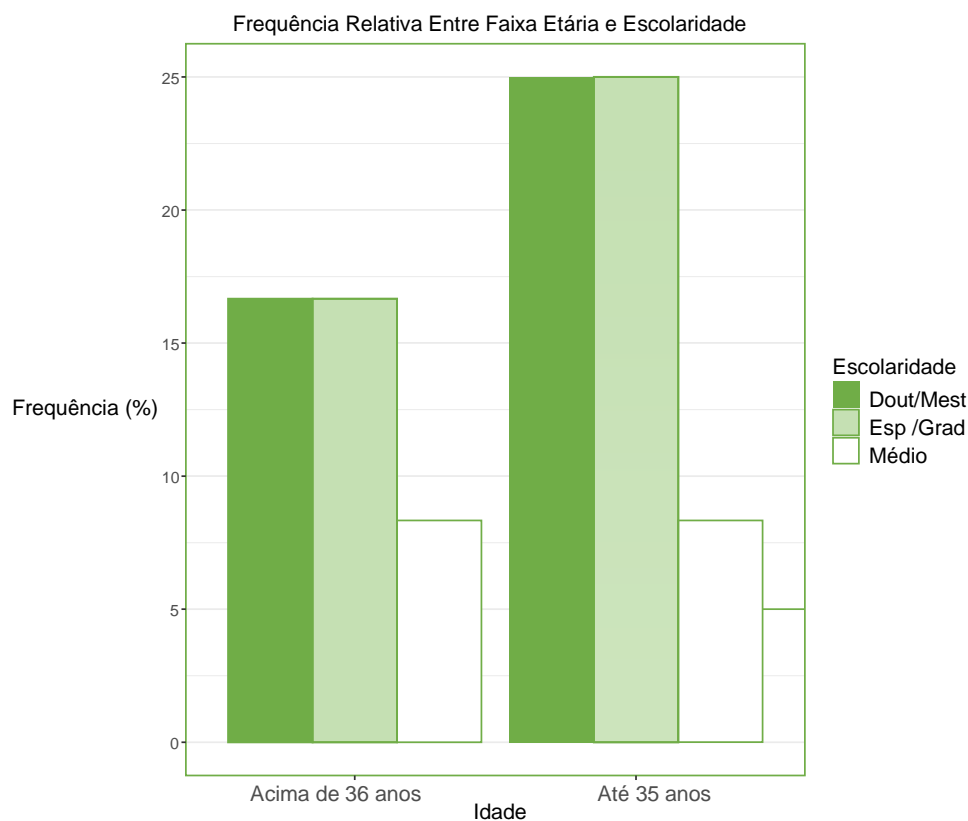
Gráfico 6 - Gráfico de barras agrupadas mostrando as frequências relativas entre o sexo e a escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação às frequências relativas entre a escolaridade e a faixa etária dos servidores entrevistados, observamos 25% para os níveis de mestrado e doutorado até 35 anos de idade e 16,66% para acima de 36 anos, na qual estes mesmos valores se repetem para os níveis de especialização e graduação para os mesmos níveis e faixa etária. O nível médio corresponde com 8,33% para até 35 anos de idade e para acima de 36 anos de idade (Gráfico 7). Com isso, notamos maiores níveis de escolaridade para os indivíduos até 35 anos de idade.

Gráfico 7 - Gráfico de barras agrupadas mostrando as frequências relativas entre faixa etária e nível de escolaridade dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Terminada a apresentação da caracterização dos entrevistados far-se-á a exploração do conteúdo das entrevistas.

3.1.2 Entrevistas

Na entrevista com o Diretor de Gestão de Pessoas o objetivo foi, principalmente, identificar as ações de iniciativa institucional, de nível sistêmico e estratégico; com o Coordenador de Administração de Pessoal o objetivo foi verificar quais procedimentos e ações são adotados quando da convocação, nomeação e posse do novo servidor. Por outro lado, as entrevistas com as representações das coordenações de Gestão de Pessoas das dez unidades da instituição tiveram como principal objetivo investigar como ocorre o processo de socialização e acolhimento dos servidores nos *campi*, assim como os mecanismos de integração que são por eles aplicados para ajudar no processo de adaptação desses novos colaboradores.

Para a análise dos dados coletados será transcrita cada questão apresentada aos entrevistados e posteriormente a análise de suas respostas:

Q. 1: Em termos gerais, qual o seu entendimento sobre o tema socialização organizacional de novos colaboradores?

Entrevistado 3: Eu entendo como conseguir inseri-lo na instituição, apresentando a instituição, aos colegas e explicando qual será o papel dele na instituição.

Entrevistado 4: A socialização é inserir o novo servidor na realidade do campus, fazendo com que ele se sinta parte daquele lugar.

Entrevistado 5: É você receber o servidor para que ele se sinta acolhido, que ele se sinta parte da instituição.

Entrevistado 7: Socialização é a integração do novo servidor ao ambiente organizacional. É apresentar a parte burocrática, o campus; tudo que vai integrar ele ao ambiente de trabalho. É algo que fará ele se sentir pertencido àquela instituição.

Entrevistado 8: É a convivência do novo servidor com os novos colegas; a chegada dele no campus.

Entrevistado 9: Socialização envolve toda a vida do servidor na instituição.

Entrevistado 11: É extremamente importante por ser o início de uma fase da vida do servidor, e se não for bem trabalhada pode trazer insatisfação para esse servidor.

Entrevistado 12: É um tema super importante que pode fazer toda diferença na carreira do servidor. Causa insegurança a entrada em novo emprego e quando a instituição realiza uma recepção inicia uma relação de confiança entre eles. O servidor começa a criar uma visão de pertencimento.

De acordo com as respostas apresentadas, percebe-se que os entrevistados apresentam ter conhecimento, mesmo que não seja muito aprofundado, sobre socialização organizacional. O entendimento e conhecimento apresentados pelo Entrevistado 7 vêm ao encontro do entendimento de Chiavenato (2010), que defende que o processo de socialização visa criar um ambiente de trabalho favorável e acolhedor de forma imediata para o novo colaborador.

Q.2: O IFMS/Campus possui um programa, ou ações, destinadas a socializar os novos servidores a partir da entrada deles na instituição? Por favor, explique!

Entrevistado 1: Programa de socialização formalizado ainda não temos. O que existe é uma sequência de procedimentos que são adotados para todos os servidores que são nomeados. Depois da perícia médica e entrega da documentação, é agendada uma cerimônia de posse onde ocorrerá uma apresentação geral da instituição, de toda sua estrutura. Após, esses servidores são encaminhados para suas unidades. Na cerimônia de posse o servidor assina um termo de compromisso para a realização do curso “Conhecendo o IFMS”. Esse curso é obrigatório e realizado totalmente à distância.

Entrevistado 2: Atualmente, após a entrega da documentação exigida para a admissão, os servidores participam de uma cerimônia de posse, onde são apresentadas informações institucionais de maneira geral, apresentação dos setores da Reitoria e depois os servidores são orientados a fazerem o curso “Conhecendo o IFMS”. Antes da pandemia a cerimônia de posse tinha uma apresentação rápida de todos os setores da Reitoria, pró-reitorias, assessorias e diretorias sistêmicas.

Entrevistado 4: Não há um programa formal. Mas a Cogep¹⁵ recebe o servidor e trabalha com a parte inicial de informações e carreira. Faz um *tour* pelo campus apresentando todas os setores. O Dirge¹⁶ faz questão de fazer uma apresentação sobre a história dos Institutos, Rede Federal. O Dirad¹⁷ faz uma apresentação quanto as obrigações, direitos e deveres.

Entrevistado 5: Não existe uma ação destinada ao acolhimento. O que é realizado é o encaminhamento de um e-mail para todos os servidores com a foto do novo servidor para que todos possam conhecê-lo. Há também um *tour* pelo campus para que o novo servidor conheça os setores. Às vezes quem faz a apresentação do campus ao novo servidor é a Direção-Geral, mas na maioria das vezes é a própria Cogep. Não tem nada formalizado, mas são realizadas ações informais, improvisadas. Agora na pandemia a admissão está sendo realizada por videoconferência, junto com o Dirge e Diren¹⁸.

Entrevistado 8: Quando o servidor chega no campus, a Cogep faz o termo de entrada em exercício, pega toda a documentação e apresenta para todos os setores para que os outros servidores o conheçam. No final tem uma fala com o Dirge e durante o *tour* os outros diretores de área já se apresentam. Se for professor, tem a fala de uma pedagoga que fica lotada na Diren. Às vezes há uma conversa com a psicóloga, mas nem sempre dá certo. Tem uma fala com a Cogep após o cadastro no Siape para explicar as peculiaridades do sistema Suap.

Entrevistado 9: Formalizado não tem. Tem o Plano de Capacitação antigo que seria a apresentação na Cogep, uma fala inicial com informações importantes

¹⁵ Coordenação de Gestão de Pessoas.

¹⁶ Diretor-Geral do campus.

¹⁷ Diretoria de Administração do campus.

¹⁸ Diretoria de Ensino do campus.

como retribuição por titulação¹⁹, incentivo à qualificação²⁰, com orientações sobre as regras básicas de horário, ponto eletrônico, atestado médico. Depois tem a apresentação do campus, da parte administrativa apenas, deixando a parte dos laboratórios e salas de aulas para a chefia imediata que geralmente são professores. Depois tem a fala com a Cogep, passo para a Diren se for professor e Dirad se for administrativo. Depois chefia imediata. Todos passam pela psicóloga do campus. Se for professor terá uma fala também com o Nuged²¹.

Entrevistado 10: O campus tem um roteiro. Recebemos os servidores e conversamos bastante sobre as peculiaridades da cidade, apresentando como algo atrativo. Além disso apresentamos a instituição e a legislação pertinente ao cargo do novo servidor. A Cogep, junto com a psicóloga do campus, faz uma apresentação de todos os setores do campus. Faz uma agenda para conversar com os diretores de área e chefias imediatas, sendo por último a conversa com o Dirge. São em torno de dois dias de acolhimento com o servidor. Orientamos sobre imobiliárias, abertura e transferência de conta bancária. Tivemos dificuldade na implantação de uma agenda maior de ambientação para os novos servidores. O termo de entrada em exercício é assinado pelo novo servidor juntamente com o Dirge. O campus também faz um acolhimento para os servidores que estão retornando de licenças longas, como por exemplo afastamento para pós-graduação, licença médica. Nessa época de pandemia o acolhimento está sendo realizado por videoconferência, com apresentação de todos os setores e depois todo material é encaminhado para o servidor por e-mail. Já com os servidores que estão voltando de licenças a apresentação é mais resumida, apenas com as alterações.

Entrevistado 11: O campus não tem programa de acolhimento, mas sim ações. Tem um roteiro que é realizado com todos os servidores que entram em exercício. Há a fala da Cogep com todos sobre assuntos de gestão de pessoas, um *tour* pelo campus, fala com todos os diretores. Esse roteiro tem até o que cada um desses servidores deverá falar. Há a apresentação dos novos servidores na semana pedagógica²². Fazemos também uma apresentação da cidade, de imobiliárias.

Considerando as respostas apresentadas, ficou demonstrado que o IFMS não possui um programa de socialização instituído, formalizado, mas possui algumas ações e

¹⁹ Retribuição devida aos docentes integrantes do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico em conformidade com a jornada de trabalho, classe, nível e titulação comprovada de Aperfeiçoamento, Especialização, Mestrado ou Doutorado, independentemente de cumprimento de interstício.

²⁰ É o benefício concedido ao servidor técnico-administrativo que tenha concluído cursos de Educação Formal em nível médio, técnico, graduação ou pós-graduação, reconhecidos pelo Ministério da Educação, que excedam a escolaridade mínima exigida para o cargo de que é titular.

²¹ Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional.

²² Reunião de planejamento entre a equipe pedagógica, professores e funcionários para rever o planejamento anterior e avaliar as ações que serão realizadas no decorrer do ano letivo.

procedimentos que buscam facilitar a adaptação, ambientação dos servidores. De acordo com as informações obtidas em documentos institucionais, assim como por meio de relatos apresentados nas entrevistas, é de praxe a realização de uma cerimônia de posse a cada nova entrada de servidores, contendo uma rápida apresentação da instituição. Vejamos o modelo apresentado pela coordenação responsável pelo recrutamento, nomeação e admissão dos novos servidores.

Quadro 16 - Modelo de roteiro de solenidade de posse dos servidores do IFMS

Cerimônia de Posse
Data: xx/xx/xxxx Horário: xx Local: Auditório – Reitoria Mestre de Cerimônias: xxxxxxxx
<ol style="list-style-type: none">1. Abertura2. Execução do Hino Nacional3. Palestra do reitor – Eu faço parte desta história4. Transmissão do vídeo institucional5. Leitura do termo de posse6. Assinatura do termo de posse7. Encerramento

Fonte: Coordenação de Administração de Pessoal

Mesmo que a cerimônia de posse seja um ato obrigatório imposto pela legislação, o IFMS agrega valor a esse momento quando acrescenta um vídeo institucional como forma didática de apresentação da instituição. Assim, a cerimônia de posse não fica caracterizada como um simples ato formal de assinatura de documento.

Após serem considerados efetivamente servidores, deverão participar do curso à distância “Conhecendo o IFMS”, que tem como objetivo geral promover uma ambientação aos ingressantes, o acesso a conhecimentos introdutórios sobre a instituição como forma de estimular o vínculo e identidade institucional. Com um total de 30 horas, o curso está dividido em cinco partes, sendo elas:

- **Boas-vindas! Introdução ao tema** - apresenta e introduz o curso;
- **IFMS: o instituto e o Mato Grosso do Sul** - apresenta o estado de Mato Grosso do Sul e o IFMS, nesse contexto;
- **Por dentro do IFMS: as atribuições das pró-reitorias** - consiste em relato breve que abarca as áreas compreendidas pelas pró-reitorias, a saber: desenvolvimento institucional, ensino, pesquisa, extensão e administração.
- **Diretorias sistêmicas e demais setores** - relato breve sobre alguns temas importantes na instituição por meio dos setores que os gerem: gestão de pessoas, ouvidoria, auditoria, procuradoria jurídica.
- **Uma breve conclusão para um grandioso início** - aspectos conclusivos que, na realidade, se caracterizam como as primeiras conclusões de muitas que virão sobre e com o IFMS!

Fonte: <https://cursoslivres.ifms.edu.br>

Observamos que o curso “Conhecendo o IFMS” é a principal estratégia de socialização utilizada pela instituição para o acolhimento e integração dos iniciantes. Cunha (2016, p. 162) entende que “trata-se de uma estratégia muito significativa no ato de socializar os novos servidores”.

Quando os servidores se apresentam em seus campus de lotação, percebemos que não há padronização nas ações das Coordenadorias de Gestão de Pessoas para o acolhimento desse iniciante. Vários motivos foram apontados, como por exemplo a falta de estrutura de pessoal no setor, grande volume de demanda. O que se observa é que todas as unidades seguem algum rito, simples ou mais elaborado: repasse de informações sobre história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo; repasse de informações sobre salário, carreira, desenvolvimento pessoal; informações sobre normas e procedimentos; reuniões com representantes de diferentes áreas da organização; tour interno e externo pela organização. Todas essas ações vão ao encontro das apresentadas por Gil (2007), Ferreira (2008), Chiavenato (2010), Carvalheiro (2011) e Machado (2013), como exemplos de ações que podem ser adotadas quando do acolhimento e integração de novos colaboradores.

Q. 3: Existe um calendário pré-estabelecido, contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos servidores?

Entrevistado 5: Calendário não. Depende do dia que o novo servidor chega. O que temos é um roteiro que deve ser seguido. A Cogep tem as etapas estabelecidas: passar em todos os setores, entrega de documentos, conversa com o Dirge.

Entrevistado 6: Não tem um calendário estabelecido, mas na semana do planejamento há a apresentação dos novos servidores e geralmente tem uma fala da Cogep sobre os principais assuntos de gestão de pessoas. "Isso é importante porque agrega valor, pois a Cogep pode repassar informações relevantes para os servidores".

Entrevistado 7: De forma geral pelo IFMS tem uma breve descrição das etapas no Plano de Capacitação²³, mas é algo bem genérico. No campus tem alguns procedimentos, mas não estão totalmente regulamentados. É algo interno da Cogep para ser utilizado na entrada de novos servidores. A partir do conhecimento de todas ações que devem ser praticadas, a Cogep se organiza para a entrada desses novos servidores.

Entrevistado 8: Não tem calendário preestabelecido, mas a Cogep deixa as portas abertas para os servidores tirarem todas as dúvidas.

Entrevistado 10: Não tem formalizado. A Cogep tenta complementar o trabalho de acolhimento enviando documentos e material por email. Principalmente com docentes que geralmente tem mais dúvidas quanto a legislação, etc.

A ausência de um calendário pré-estabelecido contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização ficou caracterizada. Essa estratégia adotada pelo IFMS, pode ser categorizada como variável. Para Van Maanem (1979), estratégias variáveis podem ser entendidas como aquelas em que não há um cronograma prévio e completo das etapas do processo de socialização. Mikowaiski e Vieira (2019) entendem que as estratégias variáveis dão maior flexibilidade à organização, mas podem também gerar conflitos e incertezas ao novo colaborador (Mosquera, 2002), visto que o ingressante

²³ Antes da publicação do Decreto nº 9.9991, de 28 de agosto de 2019, a Política de Desenvolvimento do Pessoal da administração pública federal era regido pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Ele estabelecia que as instituições teriam um Plano Anual de Capacitação como instrumento norteador das ações de capacitação definindo temas, critérios e metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento profissional dos servidores permitindo-lhes desempenhar com eficácia as competências institucionais em consonância com os princípios da instituição (http://capacitacao.unb.br/imagens/PAC_2018_final_diagramado_reduzido.pdf).

não consegue enxergar com antecedência, de forma clara e objetiva, o caminho a ser trilhado ao longo do tempo em que permanecerá na organização (Cunha, 2016).

Q. 4: Os novos servidores são informados sobre a trajetória de sua socialização no IFMS, ou seja, logo após o ingresso passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas pela DIGEP/COGEP para integrá-los à instituição?

Entrevistado 1: É feita a apresentação da Reitoria, dos setores, mas como não temos um programa instituído, não informamos eles sobre as etapas.

Entrevistado 3: Nem sempre. Às vezes nós lembramos de falar e outras vezes não. Se a instituição tivesse um programa de socialização instituído já ajudaria, porque todos os *campi* fariam o mesmo procedimento.

Entrevistado 4: Sim, todos os servidores são sempre informados de quais etapas eles terão de socialização.

Entrevistado 8: Não há essa orientação formalizada, mas quando ele chega, a Cogep explica o que será feito naquele dia, e após alguns dias ele é chamado novamente para terminar as explicações.

Entrevistado 9: Só no período do início, explicamos que ele terá uma fala com o Dirge, psicóloga, Diretor da área e chefia imediata.

Com exceção dos entrevistados 3, 4 e 9 não há a orientação quanto à sequência de etapas que serão realizadas. Mas, mesmo não tendo sido transcritas, foi relatado que algumas ações são agendadas com antecedência junto aos iniciantes, como, por exemplo, a data da perícia médica, entrega de documentação e cerimônia de posse, ações que estão sob a responsabilidade da Coordenação de Administração de Pessoal (Coape) da Diretoria de Gestão de Pessoas (Digep).

Q.5: Quanto ao processo de socialização, existe uma articulação entre a DIGEP/COGEP e as chefias dos setores onde os novos servidores irão atuar, no sentido de definir aspectos relacionados à lotação do servidor e sua recepção no local de trabalho?

Entrevistado 1: Sim, há uma articulação anterior com os responsáveis pelo setor onde o novo servidor ficará lotado.

Entrevistado 4: Sim. Antes do servidor chegar a Cogep verifica aonde o servidor irá ficar lotado.

Entrevistado 5: Sim. A Cogep avisa a chefia imediata que o servidor vai chegar, mas as vezes, nos casos de docentes é mais complicado por causa da chefia imediata. Mas já aconteceu do servidor entrar em exercício e a Cogep não saber aonde vai lotar o servidor e ficar esperando a definição.

Entrevistado 6: Sim, antes do servidor entrar em exercício, o Dirge junto com o Diren e/ou Dirad, decidem qual a lotação do servidor.

Entrevistado 8: Sim, nos casos de servidores administrativos geralmente faz uma entrevista até antes do servidor chegar. O problema ocorre quando não tem opção de vagas, pois nesse caso ele não poderá escolher. Mesmo nesses casos a psicóloga do campus anota as competências e conhecimentos dele.

Entrevistado 10: O docente normalmente não tem uma definição prévia de estabelecer a coordenação aonde ficará lotado. Na maioria das vezes o acolhimento é mais complicado por conta dessa indefinição da coordenação. Com relação ao técnico já fica pré-estabelecido. Quando o servidor chega à Cogep já sabe aonde ele ficará lotado e quem será sua chefia imediata.

Entrevistado 11: Sim, conversamos antes, avisamos a chefia para ele receber o novo servidor.

Entrevistado 12: Para o docente fica mais difícil porque ele já tem o setor de lotação definido, não tendo condições de destiná-lo à outra área. Já com o técnico é mais fácil para analisar as competências e lotá-los em setor que o servidor tem mais afinidade. Mas sempre há uma definição anteriormente à sua chegada no campus. Quando ele chega a Cogep já sabe aonde lotá-lo.

Todos os entrevistados responderam positivamente quanto à articulação entre o setor de Gestão de Pessoas e as chefias dos setores para que seja definido, anteriormente à chegada do novato, aspectos relacionados à lotação e recepção no local de trabalho.

Q. 6: Em caso positivo, as chefias são orientadas sobre como proceder quanto ao acolhimento e integração dos novos servidores, a partir do início das atividades deles no setor de trabalho?

Entrevistado 2: Sim, mas apenas nos casos que o servidor irá ficar lotado na Reitoria.

Entrevistado 4: Sim, sempre conversamos com as chefias que irão receber o novo servidor.

Entrevistado 5: Não há a orientação. Acho que se eu tivesse que passar essas informações eu estaria ultrapassando o limite do trabalho do outro.

Entrevistado 8: Não. Nunca fiz a orientação para as chefias. A Cogep orienta apenas os diretores de área, e não as chefias imediatas.

Entrevistado 10: A princípio a Cogep faz, orienta a chefia dizendo o que elas devem repassar para os servidores novos que estarão subordinados a eles.

De acordo com as informações obtidas, extrai-se que na maior parte das unidades da instituição, há um repasse de informações para as chefias que irão receber o novo servidor sobre como proceder quanto ao acolhimento e a integração do iniciante.

Q. 7: Por parte da DIGEP/COGEP, é realizado o acompanhamento dos novos servidores após seu ingresso na Instituição, visando verificar se eles estão se adaptando às atividades laborais e à equipe de trabalho? Em caso positivo, de que forma ocorre esse acompanhamento?

Entrevistado 1: Na Digep o Diretor tem feito juntamente com a psicóloga. Atualmente o acompanhamento tem sido feito por telefone, mensagem. Antes da pandemia o sistema era chamar o servidor na sala da psicóloga. Era coisa rápida, apenas para saber se o servidor estava se adaptando bem, se a chefia estava repassando as demandas, adaptação quanto a cidade, casa, etc.

Entrevistado 3: Formalmente não, só informalmente. Quando encontramos no ônibus ou no corredor, perguntamos como está a adaptação, se está gostando.

Entrevistado 4: Sim, fazemos um acompanhamento pessoalmente, deixamos as portas abertas da Cogep para o servidor tirar todas as dúvidas possíveis.

Entrevistado 6: O acompanhamento é realizado de forma ampla. Não é formalizado, apenas informal. A Cogep encontra o servidor e pergunta se está tudo bem, se colocar à disposição para ajudar em qualquer coisa.

Entrevistado 7: Até um tempo atrás a Cogep conseguia fazer. Chegou a mandar um formulário para verificar a aprovação dos servidores. Não consegui estabelecer como procedimento padrão por conta da demanda do setor e falta de equipe.

Entrevistado 10: Totalmente de perto não, mesmo porque a Cogep tem um limitador de pessoal para poder estar atendendo a todos os servidores. A Cogep faz uma instrução mais detalhada com os novos servidores quando, por exemplo, precisam marcar pela primeira vez férias, ou solicitar Retribuição por Titulação, Incentivo à Qualificação.

Entrevistado 12: Formalmente não. Agora, informalmente, é realizado um acompanhamento como, por exemplo, quando chega perto da progressão por capacitação a Cogep entra em contato por email dizendo que está no período de progressão e perguntando se ele fez algum curso, se precisa de ajuda.

Os entrevistados adotam procedimentos e estratégias diferentes, e quase que em sua totalidade as unidades do IFMS têm buscado, informalmente, acompanhar o novato para auxiliá-lo nos primeiros dias de trabalho na nova função. Dutra (2011), ao relacionar os aspectos mais relevantes a serem considerados na recepção de novos funcionários, recomenda que seja estabelecido um processo de acompanhamento da pessoa que ingressa na organização, inclusive verificando seu nível de satisfação.

Q. 8: Existe algum programa de socialização realizado para os servidores que sofrem alteração de setor ou campus? Em caso positivo, explique.

Entrevistado 2: Sim, mas apenas para os servidores que foram removidos²⁴. Tratamos como se fosse uma admissão.

Entrevistado 3: Servidor que muda de campus sim. Fazemos todas as etapas como se fosse um servidor novo. Visita as dependências do campus, pergunto se ele já sabe determinado assunto e se eles não sabem, eu explico tudo. É repassado para a psicóloga que faz uma entrevista. Quando o servidor muda de setor não há nenhuma ação. E quando vem de redistribuição²⁵ também é tratado como servidor novo.

Entrevistado 10: Alteração de setor não tem nada. Já alterações de campus e redistribuição tem uma ação específica de acolhimento. Na remoção é excluída a parte de apresentação do campus e da legislação básica, que parte-se do entendimento que eles já saibam. Agora quando é redistribuição, o tratamento é como o servidor fosse novo, pois eles estão vindo de uma instituição diferente.

Considerando as respostas apresentadas pelos entrevistados, foi verificada a inexistência de um programa de socialização formalizado, mas que há um acompanhamento informal dos novos servidores apenas nos casos de alteração de unidade de lotação. Nos casos de alteração de setor, foi relatado que a instituição não realiza acompanhamento específico. Van Maanen e Schein (1979) destacam que é necessário o acompanhamento do servidor nos momentos de mudanças “inter” ou “intraorganizacional”, pois são momentos delicados que podem trazer ansiedade, isolamento e solidão. Porter et. al. (1987) reforça esse entendimento e alerta que toda vez que ocorrer uma nova situação profissional, é importante que sejam transmitidas as atitudes adequadas ao novo papel

²⁴ É o deslocamento do servidor técnico administrativo ou docente, no âmbito do IFMS, com ou sem mudança de sede. As remoções, necessariamente, ocorrerão para uma unidade onde o servidor possa desenvolver as atribuições inerentes ao seu cargo.

²⁵ É o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do Sipep (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal).

que deverá ser desempenhado pelo colaborador. Tendo por base esse entendimento, seria adequado que o IFMS elaborasse um programa para o acompanhamento dos servidores também nos casos de alteração de setor. Considerando o término da apresentação dos resultados das entrevistas, faz-se necessária a apresentação dos dados obtidos com a aplicação do inquérito aos servidores participantes da pesquisa.

3.2 Resultados do Questionário

Nesta seção será apresentada a análise e interpretação dos resultados quantitativos obtidos nesta pesquisa, com a finalidade de buscar respostas aos objetivos específicos: avaliar os mecanismos de integração aos novos servidores, investigar junto aos servidores do IFMS que informações são consideradas importantes quando da admissão e avaliar o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS. Foi aplicado um questionário contendo 27 perguntas objetivas e subjetivas.

3.2.1 Perfil Sociodemográfico

O inquérito foi enviado aos 112 servidores efetivos que entraram em exercício no período de junho de 2019 a agosto de 2020, e respondido por 84, o que corresponde a 75% dos servidores convidados. A primeira parte trata de informações relativas ao perfil sociodemográfico do referido grupo de servidores, contendo os seguintes fatores de análises: Idade, Sexo, Nível de escolaridade, Unidade de lotação, Cargo, Início do exercício no cargo atual.

Os resultados apresentados seguem na tabela abaixo:

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos servidores

Categorias	FA* n(84)	FR %
<i>Idade</i>		
Até 34 anos	49	58,3
35 anos acima	35	41,7
<i>Sexo</i>		
Masculino	57	67,9

Categorias	FA* n(84)	FR %
Feminino	27	32,1
<i>Nível de escolaridade</i>		
Ensino Médio	7	8,3
Ensino Superior	13	15,5
Pós G. L. S. / MBA / Espec.	20	23,8
Mestrado	28	33,3
Doutorado	16	19,0
<i>Unidade</i>		
Aquidauana	2	2,4
Campo Grande	4	4,8
Corumbá	11	13,1
Coxim	11	13,1
Dourados	2	2,4
Jardim	9	10,7
Naviraí	12	14,3
Nova Andradina	12	14,3
Ponta Porã	10	11,9
Reitoria	7	8,3
Três Lagoas	4	4,8
<i>Cargo</i>		
Docente	37	44,0
Técnico	47	56,0
<i>Nível/cargo²⁶</i>		
Docente	37	44,0

²⁶ O Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) é dividido em cinco níveis de classificação: A ,B,C,D e E. Essas cinco categorias de cargos são classificadas a partir dos requisitos, como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada para o desempenho das atribuições dos cargos.

Categorias	FA*	FR
	n(84)	%
C ²⁷	1	1,2
D ²⁸	29	34,5
E ²⁹	17	20,2

Tempo de cargo atual

Até um ano	38	45,2
Um ano acima	46	54,8

* Os valores foram expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR) entre as categorias de faixa etária, sexo, nível de escolaridade, unidade de atuação, cargo, nível do cargo e tempo de cargo.

Fonte: elaborado pela autora.

Observamos que a maior parte dos participantes estão na faixa etária de até 34 anos (o que corresponde a 58,3%), são do sexo masculino, possuem mestrado como maior nível de escolaridade. Quanto à unidade de lotação temos os *Campi* Naviraí e Nova Andradina com o maior número de participantes, ou seja, 28,60%. Porém, temos a participação de 100% dos servidores dos *Campi* Campo Grande, Dourados e Três Lagoas. Quanto ao cargo ocupado pelos servidores, temos maior participação entre os servidores ocupantes dos cargos técnico-administrativo (56%) de nível “D” (34%). Os servidores com mais de um ano de exercício no cargo atual correspondem a 54,8% dos participantes em comparação aos servidores de até um ano.

Feitas as apresentações dos dados obtidos quanto ao perfil sociodemográfico dos servidores participantes do trabalho que responderam ao questionário apresentado, a apresentação da segunda parte do inquérito se faz necessária para que possamos responder aos objetivos apresentados no trabalho.

3.2.2 Questionário

A segunda parte do inquérito, com questões objetivas e subjetivas, teve como propósito

²⁷ Cargo técnico-administrativo em educação em que o requisito mínimo exigido é o fundamental completo.

²⁸ Cargo técnico-administrativo em educação em que o requisito mínimo exigido é o médio completo.

²⁹ Cargo técnico-administrativo em educação em que o requisito mínimo é o Curso Superior na área.

avaliar as estratégias de socialização que o IFMS tem adotado para facilitar o processo de socialização de seus novos servidores.

3.2.2.1 Cronograma do processo de socialização

Com a finalidade de verificar se houve, por parte do IFMS, apresentação de um cronograma contendo todas as etapas do processo de socialização que seriam realizadas, após os servidores entrarem em exercício, as questões nº 8 e 9 apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 2 - Apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização

Questões / Categorias	FA* n (84)	FR %
<i>CRONOGRAMA</i>		
<i>Q8 – Apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização.</i>		
Não me recordo	27	32,1
Não	28	33,3
Sim	29	34,5

*Valores expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR) para as subcategorias de cronograma com as etapas do processo de socialização.

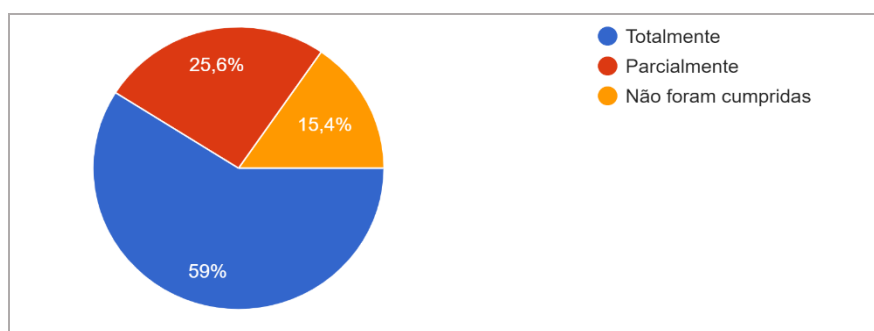
Fonte: elaborado pela autora.

Conforme dados coletados (Tabela 2), apenas 34,5% afirmam terem recebido informações quanto às etapas do processo de socialização de que iriam participar. Em compensação, 32,10% não se recordam e 33,3% afirmam que não lhe foram apresentadas as etapas de que iriam participar. Analisando essas informações com as coletadas nas entrevistas realizadas com os Gestores de Pessoas da instituição, percebe-se predominância da prática da estratégia de socialização classificada por Van Maanen (1979) como variável, ou seja, aquelas em que não há um cronograma prévio e completo das etapas do processo de socialização. Das entrevistas realizadas, duas coordenações afirmaram ter um roteiro estabelecido para ser seguido toda vez que chega um novo servidor, o que não pode ser confundido com um programa ou programação das ações e etapas de socialização que deverão ser praticadas pela instituição.

Em relação aos 29 servidores que afirmaram ter recebido uma apresentação do cronograma contendo as etapas do processo de socialização, pode-se concluir que as informações repassadas no momento da posse ou da chegada à nova unidade de lotação foram consideradas pelos servidores como apresentação do cronograma do processo de socialização pelo qual estariam sujeitos.

A questão nº 9 era específica para os servidores que afirmaram ter recebido um cronograma contendo a programação das etapas do processo de socialização que seriam executadas, porém foram obtidas 39 respostas.

Gráfico 8 - Efetivação das etapas do cronograma



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que 29 servidores afirmaram ter tido conhecimento do cronograma das etapas do processo de socialização, dos 39 servidores que responderam à questão. Desses, 23 (59%) apontaram que as etapas foram cumpridas conforme cronograma proposto em contraponto aos 16 (recorda-se que houve 10 participantes que responderam a esta questão indevidamente) que afirmam não ter sido cumprida ou que foi cumprida apenas parcialmente pela instituição. Percebe-se um contrassenso na resposta destes respondentes, pois se eles disseram “não ter ciência” ou “não se recordar” de ter conhecimento do cronograma, não podem afirmar que as etapas foram cumpridas parcialmente ou até mesmo que não foram cumpridas.

Tabela 3 - Análise cruzada das questões sobre cronograma das etapas de socialização

Questões	Idade		Sexo		Cargo	
	x ² (gl) / odds r	p	x ² (gl) / odds r	p	x ² (gl) / odds r	p
Cronograma						
Q8	2,486 (2)	0,288	1,354 (2)	0,507	7,435 (2)	0,024*
Q9	1,0x10 ⁻³⁰ (1)	1,000	0,092 (1)	0,761	8,433	0,003**

X²: Valor do Teste de Qui-quadrado. GL: graus de liberdade em (). O teste exato Fisher apresenta o valor de *odds ratio*. *: Representa significância para p<0,05. **: Representa significância para p<0,01.

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 3 apresenta uma análise da variável “cargo”, e observamos diferenças significativas em relação à apresentação de cronograma contendo as etapas no processo de socialização (x-squared=7,435; p=0,024). Foi verificado maiores frequências do que o esperado em ter recebido o cronograma com os processos de socialização para o cargo docente (n=18) e menores frequências para o cargo técnico (n=11). Ainda, para “não se recordar” sobre o recebimento da apresentação do cronograma contendo as etapas de socialização, maiores frequências do que o esperado foi verificado para o cargo técnico (n=20) e menores para o cargo docente (n=7). Para ambos os cargos que “não” receberam o cronograma, não foram observadas frequências desajustadas.

Em relação à realização das etapas propostas no cronograma e o cargo, verificou-se maiores diferenças significantes (x-squared=8,433; p=0,003). Para o cargo docente, foi observado maiores frequências do que o esperado para o total cumprimento das etapas conforme proposto no cronograma (n=16) e menores frequências para o cargo técnico (n=7). O cargo técnico apresentou maiores frequências do que o esperado para o “não/não se recorda” (n=36).

Diante disso, observamos que, para os docentes, a apresentação do cronograma e as etapas contidas neste estão de acordo. Para o cargo técnico, a maioria não se recorda da apresentação do cronograma e, portanto, não se recorda das etapas propostas no mesmo.

3.2.2.2 Curso “Conhecendo o IFMS”

As questões nº 10, 11, 12 e 13 trataram sobre a participação no curso “Conhecendo o IFMS”, que foi organizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas (Digep) em parceria

com o Centro de Referência em Tecnologias Educacionais e Educação a Distância (Cread) do IFMS.

Tabela 4 - Participação no curso “Conhecendo o IFMS”

Questões / Categorias	FA	FR
	n(84)	%
CURSO		
<i>Q10 – Participação no curso “Conhecendo o IFMS”.</i>		
Não	28	33,3
Sim	56	66,7

Fonte: elaborado pela autora.

Na questão nº 10 “*Você participou do curso “Conhecendo o IFMS” oferecido pelo IFMS?*”, a Tabela 4 traz os dados que demonstram que tivemos 66,7% de respostas afirmativas em contraposição a 33,3% dos servidores que afirmam não ter participado do curso, mesmo sendo de participação obrigatória.

Com as respostas apresentadas na questão nº 11, em que foi solicitado aos servidores que não participaram do curso que esclarecessem os motivos pela não participação, percebemos que 23 do total de 28, alegaram “não ter tido conhecimento”, “não ter sido informado, nem orientado”, “ter sido orientada a realização de outro curso Iniciação ao Serviço Público nos Institutos Federais ofertado pelo IFRS”. A presente pesquisa foi aplicada aos servidores efetivos que entraram no IFMS a partir de junho de 2019, porém, de acordo com a Digep, o curso “Conhecendo o IFMS” começou a ser disponibilizado a partir de dezembro de 2019. Isso justifica o fato de alguns servidores apontarem não conhecimento da existência do curso. Ainda de acordo com a Digep, durante o período de junho ao início de dezembro de 2019, os novos servidores foram orientados a participarem do curso oferecido em parceria com o IFRS.

A questão nº 12, apresentada na Tabela 5, solicita aos servidores que participaram do curso “Conhecendo o IFMS” uma avaliação quanto aos resultados apresentados e 50% dos participantes o avaliaram como “Bom”, 33,3% “Não participaram do curso” e 16,7% o avaliaram como “Regular”. O questionário apresentava também a categoria

“Ruim”, que obteve uma resposta e para uma melhor análise estatística dos dados, essa resposta foi juntada à categoria “Regular”.

Tabela 5 - Avaliação do curso “Conhecendo o IFMS”

Questões / Categorias	FA	FR
	n(84)	%
<i>Q12 – Avaliação quanto aos resultados do curso “Conhecendo o IFMS”.</i>		
Não participei	28	33,3
Regular	14	16,7
Bom	42	50,0

Fonte: elaborado pela autora.

A questão nº 13, demonstrada na Tabela 6, teve como objetivo colher informações dos servidores sobre a contribuição do curso “*Conhecendo o IFMS*” para seu processo de acolhimento e integração. As opções de respostas eram: Contribuiu muito; Contribuiu um pouco; Não contribuiu nada e Não participei do curso. A categoria “Não contribuiu nada” obteve 2 respostas que foram juntadas à categoria “Contribuiu um pouco”, para que a análise estatística dos dados não fosse prejudicada.

Os dados da tabela abaixo demonstram que quase 40% dos servidores acham que o curso contribuiu muito para o bom processo de acolhimento e integração na instituição.

Tabela 6 - Contribuição para o processo de acolhimento e integração

Questões / Categorias	FA	FR
	n(84)	%
<i>Q13 – Contribuição do curso para melhorar o processo de acolhimento e integração ao IFMS.</i>		
Não participei	28	33,3
Pouco	23	27,4
Muito	33	39,3

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.2.3 Aprendizagem e desenvolvimento das atividades relacionadas ao cargo

As questões nº 14 e 15 do inquérito tiveram como finalidade avaliar o modo em que ocorreu o processo de aprendizagem das atividades relativas ao cargo em que os novos servidores irão exercer na instituição, sendo que as alternativas apresentaram as opções de: a) aprendizagem com a ajuda e orientação da chefia imediata; b) somente dos servidores mais experientes; c) de ambos; d) somente pela própria vontade, ou e) pelo conjunto de todos os fatores (ajuda da chefia, servidores mais experientes e pró-atividade).

As alternativas “a”, “b” e “c” foram agrupadas para melhor análise estatísticas dos dados, sendo realizado o mesmo procedimento com as alternativas “d” e “e”.

Tabela 7 - Orientação para a aprendizagem das atividades relacionadas ao cargo

Questões / Categorias	FA	FR
	n(84)	%

APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS AO CARGO

Q14 – Orientação para a aprendizagem das atividades relacionadas ao cargo.

Servidores / Chefia / Pró atividade	50	59,5
Servidores / Chefia	34	40,5

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 7 observa-se que 59,5% dos servidores tiveram algum tipo de apoio da chefia, de servidores com mais tempo de instituição que já conhecem os procedimentos e processos institucionais, assim como pela própria vontade de querer aprender, pelo próprio interesse. Por outro lado, temos 40,5% das respostas para a aprendizagem com apoio da chefia imediata e/ou servidores mais experientes.

Analisando o resultado apresentado, percebe-se que no IFMS as táticas de socialização em série e isoladas são as mais utilizadas. Van Maanen e Schein (1979) descreveram as estratégias em série como aquelas em que os servidores mais

experientes preparam os novos sobre como assumir os papéis similares na organização, podendo os servidores mais experientes servirem de modelo a ser seguido pelo novato. Por outro lado, as estratégias isoladas são aquelas em que o iniciante não tem ninguém para ensinar a demanda, terá de se desenvolver por conta própria, ou seja, a aprendizagem se dá por sua própria iniciativa, o que pode incentivar a criatividade do indivíduo. Uma desvantagem desse tipo de estratégia apontada por Mosquera (2002) é no sentido de gerar grande ansiedade ao novo servidor, pois desconhece os procedimentos da instituição. Vale ressaltar que as estratégias não são mutuamente excludentes e que, na prática, são combinadas de infinitas e diversas formas (Andrade et al., 2012). As pessoas adquirem o conhecimento de formas e tempos diferentes umas das outras, porque também são diferentes umas das outras (Van Maanen, 2012). Reforçamos esse entendimento, pois se encaixa perfeitamente com as palavras de um dos servidores participantes da pesquisa, ao sugerir melhorias no processo de socialização institucional, senão vejamos: “Tempo. Cada servidor é diferente, alguns mais contidos, outros mais extrovertidos. Fica difícil propor um método que agrade a todos. Com o tempo e as atividades informais que vão ocorrendo, as pessoas vão-se encaixando melhor”.

Outro ponto a ser destacado é a participação pró-ativa dos novatos, sendo agentes ativos que buscam as pessoas e os locais de aprendizado, que são capazes de influenciar as normas do grupo para facilitar seu processo de ajustamento organizacional (Oliveira et al., 2008), porque o processo de socialização organizacional é um processo de mão dupla, ao mesmo tempo em que se está a adaptar, busca-se apresentar uma nova proposta sobre alguns procedimentos (Carvalho, 2019). O processo de socialização organizacional dependerá da atuação de todos os agentes: chefias, gestores, indivíduos e novatos; porque o processo de socialização é sistêmico e todos são co-responsáveis (Borges & Albuquerque, 2014).

Ao serem questionados sobre a consideração de habilidades, conhecimentos e atitudes que possuíam antes de adentrarem na instituição, a questão nº 15 trouxe o seguinte resultado:

Tabela 8 - Conhecimentos, habilidades e atitudes

Questões / Categorias	FA	FR
	n(84)	%
<i>Q15 – Consideração de habilidades, conhecimentos e atitudes que possuía antes de adentrar ao IFMS, atribuídas pela chefia imediata e colegas.</i>		
Parcialmente	39	46,4
Totalmente	45	53,6

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias “Parcialmente” e “Não levaram em consideração” foram agrupadas para análise estatística dos dados. Na Tabela 8 verifica-se que 6 servidores apontaram que as chefias não levaram em consideração suas habilidades, conhecimentos e atitudes que possuíam antes de entrarem no IFMS, e 33 afirmaram ter sido considerado parcialmente. A maior parte, ou seja, 45 servidores, alegam que foi considerado totalmente, o que confirma que a maior parte dos gestores da instituição adota a tática de socialização de investidura, ou seja, aquelas que visam confirmar a autoconfiança e aptidão dos novatos, ou seja, ele é bem-vindo do jeito que ele é. Para Cunha (2016, p. 173), a estratégia de investidura ocorre quando “a organização aprova a identidade anterior de seus novos contratados e tende a confirmar o perfil dos novatos se esse for favorável aos seus interesses”. Jones (1986) aponta que a instituição que adota estratégias de socialização de investidura, formal e coletiva tende a ter características negativas se forem comparadas à capacidade de inovação, pois quanto mais a organização tenta adaptar o novato às normas existentes, menos se ganhará em criatividade.

Tabela 9 - Análise cruzada das questões sobre aprendizagem e desenvolvimento das atividades relacionadas ao cargo x Idade, Sexo e Cargo

Questões	Idade		Sexo		Cargo	
	χ^2 (gl) / odds r	p	χ^2 (gl) / odds r	p	χ^2 (gl) / odds r	p
<i>Aprendizagem e desenvolvimento das atividades</i>						

<i>relacionadas ao cargo</i>						
Q14	0,564 (1)	0,452	0,073 (1)	0,786	4,2x10 ⁻³¹ (1)	1,000
Q15	0,000 (1)	1,000	2,2x10 ⁻³¹ (1)	1,000	4,251 (1)	0,039*

X²: Valor do Teste de Qui-quadrado. GL: graus de liberdade em (). O teste exato Fisher apresenta o valor de *odds ratio*. *: Representa significância para p<0,05. **: Representa significância para p<0,01.

Fonte: elaborado pela autora.

A aprendizagem e o desenvolvimento de atividades relacionadas ao cargo também apresentaram diferenças significativas em relação aos cargos técnicos e docentes (x-squared=4,251; p=0,039). Para o cargo docente, foi verificado maiores frequências do que o esperado à total consideração de habilidades anteriores (n=25), e para o cargo técnico parcialmente (n=23). As habilidades consideradas foram melhor atribuídas para o cargo docente em relação ao cargo técnico.

3.2.2.4 Relacionamento interpessoal

As questões nº 16 e 17 tiveram como finalidade investigar o grau do relacionamento entre os novos servidores, suas chefias imediatas e colegas dos setores durante as fases do acolhimento e integração na instituição.

Tabela 10 - Relacionamento interpessoal durante as fases de acolhimento e integração.

<i>Questões / Categorias</i>	FA	FR
	n(84)	%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		
<i>Q16 – Com sua chefia imediata, durante as fases de acolhimento e integração.</i>		
Regular	13	15,5
Bom	71	84,5
<i>Q17 – Com seus colegas que atuam no mesmo setor, durante as fases de acolhimento e integração.</i>		
Regular	11	13,1
Bom	73	86,9

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando que na questão nº 16 (Tabela 10) apenas um servidor apontou ter sido ruim seu relacionamento com sua chefia imediata, e para que não houvesse prejuízo na análise estatística dos dados, essa resposta foi juntada com as outras 12 respostas da categoria “Regular”. Elas representam 15,5% dos servidores participantes da pesquisa, em contraponto a 84,5% que diz ter sido um “Bom” relacionamento interpessoal.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no mesmo setor, 86,9% dos servidores respondentes da questão nº 17 afirmam ter tido um “Bom” relacionamento, contrapondo a 13,10% que alegam ter sido “Regular”.

Benzinger (2016) defende que a interação do novato com seus colegas de setor e chefias imediatas pode representar o fator mais impactante para o sucesso de seu processo de socialização. Na mesma linha de entendimento, Carvalho (2019) aponta a importância do novato em estabelecer uma ligação, uma interação com os servidores mais experientes, porque eles podem auxiliar na compreensão e aplicação do conhecimento sobre a organização, os processos, procedimentos, regras, cargos.

3.2.2.5 Ações para socialização e integração

As questões nº 18 a 23 do inquérito tiveram como finalidade verificar quais estratégias de acolhimento e integração o IFMS tem adotado quando da chegada de um novo servidor, assim como investigar quais informações os servidores consideram importante receber quando da admissão. Será avaliado também o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS.

Com intenção de analisar se houve por iniciativa da chefia imediata e/ou colegas de trabalho alguma ação formal ou informal para ajudá-lo em seu processo de socialização, a questão nº 18 trouxe o seguinte resultado:

Tabela 11 - Ações formais e informais de socialização

<i>Questões / Categorias</i>	FA	FR
	n(84)	%
AÇÕES PARA SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO		
<i>Q18 – Ocorreram ações formais e informais, por iniciativa de colegas e/ou chefia imediata, visando socialização no seu setor de trabalho.</i>		
Formais e informais	74	88,1
Não ocorreram	10	11,9

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as 84 respostas apresentadas, a Tabela 11 traz que 74 apresentaram ter o servidor recebido algum tipo de ação formal e/ou informal, enquanto 10 servidores afirmaram não ter ocorrido nenhum tipo de ação visando uma melhor adaptação ao seu novo posto de trabalho. No entendimento de Bilhim (2006), a socialização é um processo contínuo de aprendizado, de transmissão de atitudes e padrões, valores, comportamentos esperados, que acompanhará o indivíduo durante toda a permanência dele na organização, porém, o impacto do período do acolhimento é o mais importante, que poderá trazer consequências diretas caso não seja bem planejado.

Na questão nº 19 foi solicitado, aos servidores que indicaram ter experimentado algum tipo de ação formal ou informal, que relatassem quais foram essas ações. Considerando as respostas recebidas, observamos que as unidades do IFMS executam ações formais e informais variadas com o objetivo de promoção da socialização de seus novos servidores. As respostas foram agrupadas para melhor análise e entendimento. Observamos que os campi do IFMS adotam várias ações com a finalidade de ajudar o iniciante a se socializar. Porém, a que mais se destaca, com 17% do total das respostas, é o *tour* interno e externo pelas dependências do prédio, com apresentação de todos os setores e servidores que lá estiverem. Em seguida temos a participação nos momentos informais de comemoração e confraternização dos integrantes do setor, tais como: homenagens internas, aniversários (individual ou coletivo), café do setor, almoço em grupo, *happy hour*, festa de final de ano com 10%. Temos também o relato por 4% dos servidores que, devido ao estado de pandemia, com

suspensão das atividades presenciais e realização de trabalho remotamente, as apresentações, ambientações e capacitações estão ocorrendo virtualmente, por reuniões realizadas pelo *Google Meet*³⁰. Apresentamos um breve resumo dos tipos de ações formais e informais que foram relatadas pelos servidores:

Quadro 17 - Ações formais e informais adotadas pelo IFMS para socialização de novos servidores

Ações formais e informais	Número de incidências
Tour interno e externo no campus.	27
Café e confraternizações	15
Reuniões presenciais	5
Reuniões virtuais	6
Outros tipos de ações	11

Fonte: elaborado pela autora.

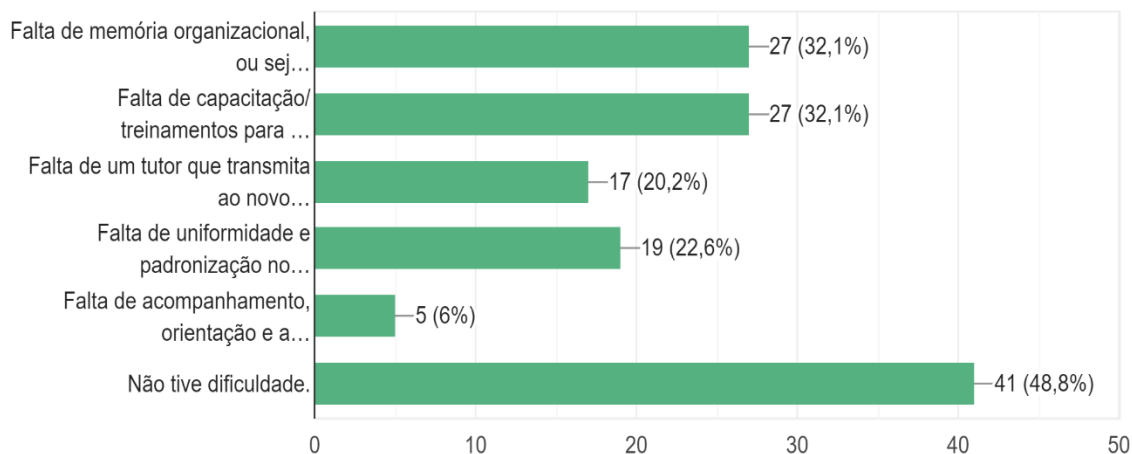
Podemos extrair dos dados obtidos no Quadro 16 que essas ações praticadas pelas unidades do IFMS são classificadas, segundo as dimensões de estratégias organizacionais de Van Maanen e Schein (1979), como informais, aleatórias, variáveis, em série e de investidura. Podemos ainda classificá-las como individuais, pois em apenas 5% das respostas foi relatado que as ações foram realizadas com mais de um iniciante. Classificamos como estratégias informais, pois as ações são realizadas sem a existência de um programa de orientação estruturado; aleatórias, pois as etapas de socialização vão sendo realizadas sem programas intermediários de formação; variáveis, porque não existe um cronograma prévio e completo das etapas do processo de acolhimento, integração e socialização; em série pois, em várias respostas, foi apontada a participação de servidores mais antigos para auxiliá-los e orientá-los. Por último, temos as táticas de investidura, porque a instituição não procura destruir certos valores e crenças do iniciante, mas o aceita do jeito que ele é.

A questão nº 20 visa a conhecer as dificuldades enfrentadas pelos servidores ao se adaptarem às atividades do cargo e se integrarem à equipe de trabalho no IFMS. E

³⁰ Ferramenta disponibilizada pela Google para videoconferência de nível empresarial para qualquer cidadão que tenha uma conta.

diante do questionamento apresentado, foram coletadas 84 respostas que se dividiram conforme gráfico abaixo.

Gráfico 9 - Dificuldades de adaptação relatadas pelos servidores



Fonte: elaborado pela autora.

Verifica-se no Gráfico 9 que 48,8% afirmaram não ter tido dificuldades para se adaptar às atividades do seu cargo e se integrar à equipe, enquanto que 32% apontaram a falta de memória organizacional e a falta de capacitação/treinamento como dificultadores para uma melhor adaptação e integração. Por outro lado, a falta de acompanhamento, orientação e apoio da chefia imediata apareceu apenas em 6% do total das respostas. Esses dados demonstram que as chefias imediatas exercem papel importante no processo de socialização do iniciante, pois possuem a responsabilidade de recebê-lo no local de trabalho e ajudá-lo à se relacionar com os novos colegas do setor ou da equipe (Maschio, 2018). Podemos considerar, pelas respostas recebidas, que a maioria das chefias imediatas no IFMS tem feito um bom acompanhamento de seus servidores, visto que apenas 5 servidores relataram ter sido deficitário o papel da chefia.

Os dados apresentaram que a falta de uniformidade e padronização nos procedimentos, processos, atividades e trâmites administrativos tiveram 19 ocorrências e a falta de um tutor que transmita ao novo colaborador informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades, tiveram 17. Ações informais baseadas na interação do novo servidor com as chefias, colegas de setor e, principalmente, com tutores poderão facilitar a promoção da familiaridade dele com os costumes e hábitos da instituição, domínio das tarefas,

podendo contribuir ainda para a construção de bons relacionamentos com os colegas de trabalho (Genari, Ibrahim, & Ibrahim, 2017).

A questão nº 21 visou saber quais foram os aspectos positivos da adaptação e integração do servidor ao IFMS. Sendo um questionamento que exigiu respostas subjetivas, as manifestações foram recebidas, analisadas e separadas em quatro categorias (apoio da chefia; apoio servidores setor/colegas/servidores mais experientes; apoio chefia e servidores do setor/equipe do campus; outros).

Quadro 18 - Aspectos – Apoio da chefia

Apoio da chefia
<ul style="list-style-type: none">▪ Acolhimento da chefia imediata.▪ Rapidez na adaptação; chefia acessível e solícita.▪ Fácil acesso à chefia para orientação.▪ Fui bem instruído pela chefia imediata.▪ A organização da chefia imediata, que possuía rotina e procedimentos registrados - elaborados por conta própria, pois muitas atividades não possuem padronização entre os campi.▪ A dedicação da chefia imediata em transmitir todo o conhecimento que detinha sobre as atividades do setor.▪ A chefia imediata foi extremamente importante para a minha adaptação. Sempre a chefia estava de prontidão para ajudar.▪ Bom acompanhamento da chefia imediata.▪ Minhas chefias imediatas. Em 1 ano de exercício no IFMS, já tive 3 chefes-imediatos. Os três são extremamente capacitados e desempenham a função com excelência. Em todas as orientações que necessitei, a chefia imediata me atendeu de prontidão e com clareza. Acredito que é reflexo de uma boa gestão no campus, que conduz as pessoas aos cargos corretos.

Fonte: elaborado pela autora.

Apoio servidores setor / colegas / servidores mais experientes

- Treinamento inicial e receptividade da chefia e demais servidores.
- Receptividade por conta da equipe.
- A construção de relacionamentos interpessoais muito positivos entre a equipe e a chefia imediata.
- Comprometimento da chefia imediata e servidores experientes no acolhimento.
- A equipe é muito receptiva e prestativa sempre tentando me deixar mais confortável possível.
- Tive muito apoio da minha chefia imediata e dos colegas mais experientes, que me auxiliaram no processo de adaptação e integração.
- Todos os servidores foram muito receptivos e prestativos com relação as minhas dúvidas.
- Cordialidade dos colegas e da chefia imediata.
- Ser natural de Mato Grosso do Sul. E cordialidade dos servidores.
- Fui muito bem recebida pela gestão de pessoas e chefia imediata. Todos me apoiaram e se colocaram à disposição para auxílio e ajuda caso eu precisasse.
- Boa comunicação e relação interpessoal com os colegas e a chefia imediata; pouca ou nenhuma dificuldade na execução das atividades propostas; Satisfação na realização das atividades.
- Todos foram bem solícitos e cordiais aos meus questionamentos.
- Todos os colegas incluindo a chefia foram receptivos e solidários.
- Sem dúvida nenhuma foi a disponibilidade de outros servidores para ajudar com procedimentos/tarefas do cotidiano do campus. Sempre dispostos a ajudar.
- A equipe é muito sinérgica e isso facilitou minha integração aos procedimentos rotineiros do campus.
- Me senti acolhido, ciente de que poderia buscar orientações a qualquer momento, todos muito prestativos e isso me deu segurança e tranquilidade no desenvolvimento das atividades e na ambientação.
- No campus onde fui lotada inicialmente, o relacionamento interpessoal e

Apoio servidores setor / colegas / servidores mais experientes

clima organizacional favoreceram a aprendizagem.

- Receptividade dos funcionários.
- Ótima receptividade e disponibilidade de esclarecimento de dúvidas por todos os servidores.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 20 - Aspectos – Apoio chefia e servidores

Apoio chefia e servidores do setor / equipe do campus

- A gestão do campus é bastante amigável e profissional. Além disso, pude encontrar em meu setor em específico técnicos muito solícitos e dispostos a ajudar.
- Eu já trabalhava no IFMS, como professora temporária, antes de ser chamada no concurso para efetiva. Quando entrei como substituta, meus colegas quem deu o maior apoio. Já quando mudei para campus do meu concurso, não tive dificuldades. Mas a equipe e a chefia imediata foram super atenciosos.
- Todos foram muito receptivos e colaborativos.
- A receptividade por parte de todos os servidores.
- Boa vontade de quem se propõe a ajudar, orientar e ensinar. Não tive dificuldade em pedir orientação. Todos ensinam, ajudam.
- Equipe acolhedora.
- A adaptação me fez sentir parte de um grupo. Onde me viam como parte da equipe para fazer um bom trabalho. Também, foi me apresentado o campus e as principais funções de cada setor.
- Informações úteis e dadas pelos servidores da reitoria na entrega dos documentos e posse; obtive auxílio com celeridade da chefia imediata sempre que solicitado; sistemas funcionais e de fácil manuseio.
- Foi uma adaptação bem tranquila, tive orientação do meu chefe imediato e tive o auxílio dos meus colegas mais antigos.
- Boa recepção por parte de todos e muita ajuda por parte tanto da chefia direta quanto por parte de colegas mais experientes.

Apoio chefia e servidores do setor / equipe do campus

- A chefia e os colegas de trabalho estavam sempre disponíveis para ensinar e tirar dúvidas.
- Disponibilidade dos servidores em auxiliar.
- O fato de eu dividir um ambiente com meus colegas e próximo ao meu chefe tornava mais fácil fazer perguntas sobre pequenas dúvidas acerca do trabalho e da rotina.
- Acolhimento por parte dos colegas e superiores.
- Todos me receberam muito bem, muito simpáticos e solícitos.
- Os funcionários foram muito compreensivos e receptivos.
- O treinamento inicial e receptividade da chefia e demais servidores.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 21 - Aspectos - Outros

Outros

- O conhecimento prévio do sistema organizacional do IFMS.
- Diálogos externos com outros *campi*.
- O clima organizacional do campus foi muito bom para a minha integração.
- Muitos servidores dispostos a ajudar, porém eu sentia que estava incomodando o tempo todo. Interrompendo o trabalho deles.
- Acolhimento dos Servidores.
- Recebimento com simpatia e educação.
- Ainda estou em processo de adaptação.
- Não lembro, pois mudei de setor e o período que eu fiquei nos setores foi pouco.
- Não tive um processo de adaptação e integração.
- Eu fui estudante do IFMS, então já estava acostumado com o funcionamento da instituição.
- Apoio, assistência e atenção constante quanto minhas dúvidas e dificuldades, acompanhamento e explicação dos procedimentos e processos, bem como tecnologias e ferramentas utilizadas no desempenho da função.
- Ensinamentos.

Outros

- Conversa por *whatsapp*.
- Nenhum.
- A minha adaptação ao IFMS está sendo um pouco difícil, visto que vim redistribuído da UFMS para o IF e trabalhei apenas um mês antes de vir a Pandemia. Por essa razão, não tive tempo suficiente para integração do setor.
- A experiência em ser servidora EBTT a mais de 8 anos, ajudou no desempenho de tarefas em algumas comissões.
- Ótimo acolhimento.
- Ainda não posso dizer sobre, pois entrei muito recente e logo veio a Pandemia.
- Algumas dúvidas iniciais dos processos foram esclarecidas na integração, professores foram bem receptivos, a infraestrutura nova e estimulante para o desempenho das atividades e o ambiente de trabalho.
- O aprendizado, meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Fonte: elaborado pela autora.

Coadunando com o entendimento de Amaro (2016), Bauer et. al (2007), Chiavenato (2010) e Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003) sobre a importância dos colegas e chefias no processo de socialização organizacional dos iniciantes, temos as manifestações dos servidores. Em 40% das respostas apresentadas, temos que as atitudes da equipe de trabalho e chefia imediata foram positivas quando da chegada dos novatos ao campus, fazendo com que eles se sentissem aceitos e acolhidos. Amaro (2016) aponta que esse sentimento faz com que o tempo destinado ao comprometimento com os objetivos organizacionais e a identificação com o novo ambiente de trabalho seja mais curto e eficaz. Além dessas manifestações, tivemos um servidor que manifestou não ter tido um programa de acolhimento e socialização; outros dois tiveram suas admissões realizadas no período de isolamento, o que dificultou a manifestação de opinião; salvo essas observações, apontamos dois servidores que relataram não ter havido aspectos positivos durante o processo de adaptação e integração ao ambiente de trabalho no IFMS.

Na questão nº 22 foi solicitado aos servidores que apresentassem sugestões para melhoria do processo de socialização organizacional, tendo sido apresentadas 92 contribuições. As respostas em quantidade superior ao número de servidores respondentes se justifica pelo fato de alguns servidores apontarem mais de uma sugestão. Todas elas foram agrupadas em 13 grupos: criar programa de tutoria; capacitar os servidores sobre noções de administração; elogios; melhorar o relacionamento entre servidores e instituição; melhorar a supervisão dos trabalhos realizados por parte das chefias; ofertar capacitações mais direcionadas à realidade do campus e setor de lotação do servidor; definir as atribuições dos cargos e setores; padronizar procedimentos; capacitar os novos docentes para preenchimento do PIT³¹; capacitar os novos servidores para utilização dos sistemas Siga³² e Suap; criar cartilha, manual de procedimentos e mapeamento de processos para orientação dos servidores; formalizar os procedimentos para o acolhimento e integração dos novos servidores, com roteiro e cronogramas definidos e sem sugestão.

Formalizar os procedimentos para o acolhimento e integração dos novos servidores, com roteiro e cronogramas definidos, e, criar cartilha, manual de padronização de procedimentos e mapeamento de processos para orientação dos servidores foram os grupos com maiores contribuições, tendo recebido 12 em cada. “Capacitação quanto aos fluxos dos processos, procedimentos, ações a serem realizadas no trabalho” e “maior sistematização dos trabalhos” são exemplos das sugestões apresentadas. Corroborando com esse entendimento temos Delvas (2017) que aponta a importância da elaboração de um manual para ser entregue aos novos colaboradores, que deverá conter informações essenciais para que eles tenham condições de iniciar suas jornadas profissionais na organização. Chiavenato (2010), Oliveira (2013) e Mosquera (2002) reforçam o entendimento da importância da entrega ou disponibilização de um manual que contenha informações sobre a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos capazes de orientar os iniciantes.

Outro ponto importante apontado pelos servidores participantes é a criação de um programa de tutoria: “criar um sistema de apadrinhamento de colegas que podem auxiliar na socialização, além de coligir as informações mais importantes para o

³¹ Plano Individual de Trabalho.

³² Sistema Acadêmico do IFMS.

interessante”. Sugerem que “o tutor deva transmitir ao novato informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também *feedback* sobre o desenvolvimento das atividades”. O tutor pode servir de modelo a ser imitado pelo novo colaborador, assim como poderá ajudá-lo com informações, conselhos ou apoio social (Bauer, 2010). O tutor poderá ser um elemento facilitador da integração dos novatos, pois haverá um alinhamento das expectativas dele com as da organização, de forma mais rápida e eficaz (Borges & Albuquerque, 2014; Chiavenato, 2010; Dutra, 2011; Ferreira, 2008; Maschio, 2018).

Uma sugestão, várias vezes apontada pelos servidores, foi a necessidade de elaboração de manual ou de cursos de capacitação que orientem os servidores a preencherem o PIT, assim como a utilizarem os sistemas Suap e Siga. “Sugiro criar um curso EAD para familiarização e aprendizado acerca dos sistemas diversos que operamos, como o Suap, Siga (principalmente abordando o PIT/PAT³³) e EAD”.

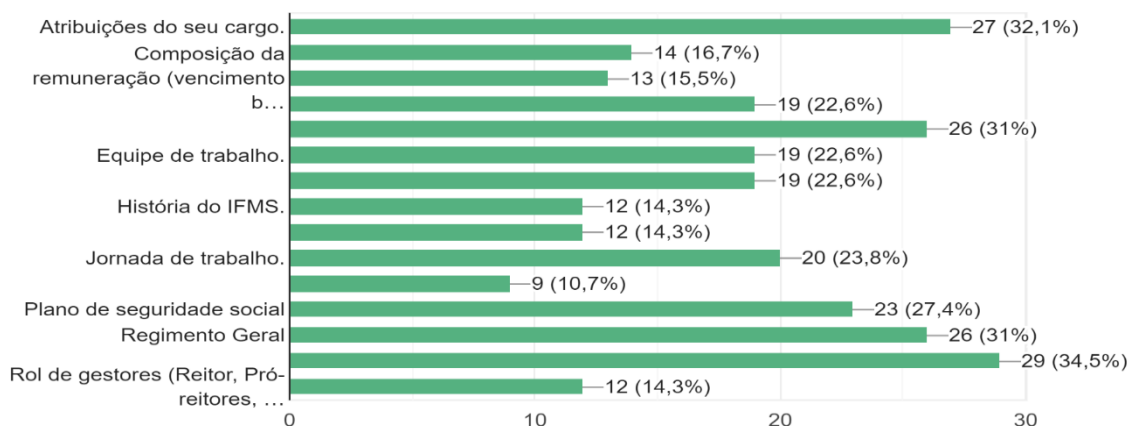
Sugestões para padronização de procedimentos e definição das atribuições dos cargos e setores também foram apontadas para melhorar o repasse das funções e atribuições dos cargos. Um dos respondentes apontou que falta detalhamento para vários cargos, principalmente de nível “E”. Assim como há necessidade, segundo dados coletados, de capacitações mais direcionadas à realidade do campus e setor de lotação do servidor, pois para eles a maioria dos cursos trata os *campi* de forma genérica, focando mais em aspectos gerais do funcionalismo público, enquanto deixa de lado realidades mais urgentes de um servidor em começo de carreira.

Ações de confraternização entre servidores e estreitamento da relação dos *campi* com a Reitoria também foram apontadas como propostas de estratégias para a melhoria do processo de socialização dos novos servidores do IFMS.

A questão nº 23 buscou levantar quais informações o servidor considera como importantes para sua integração e que não lhe foram repassadas ao ingressar na instituição. Os servidores poderiam marcar quantas alternativas fossem necessárias, trazendo o seguinte resultado:

³³ Plano Anual de Trabalho do servidor docente.

Gráfico 10 - Informações apontadas pelos servidores como importantes e que não foram repassadas pela instituição quando do acolhimento



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão nº 23 solicitou aos servidores para que apontassem quais informações consideram importantes para sua integração e que a instituição não lhe repassou. A opção “Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão)” teve o maior número de incidências (29), ou seja, 34,5% dos servidores acham que faltaram informações sobre suas carreiras. Em seguida temos a opção “Atribuições do seu cargo” com 27 incidências, o que equivale a 32,10% das respostas. O tópico “Estrutura do IFMS (Organograma)” aparece na nona posição com 19 incidências. Fazendo um cruzamento dessa informação, com a questão nº 10, sobre a participação no curso “Conhecendo o IFMS” oferecido pela instituição, temos que quase 50% não participou do curso, ou seja, 10 servidores fizeram o curso e 9 não fizeram por vários motivos relatados. Ocorre que essa informação, assim como a “História do IFMS”, “Informações sobre a Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico”, “Missão, visão e valores do IFMS”, fazem parte do conteúdo do curso oferecido sem nenhum custo pela instituição, que visa ajudar o novato com informações institucionais básicas.

Detalhando o perfil dos servidores que apontaram ser necessária a informação sobre regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão), temos as seguintes informações:

Tabela 12 - Perfil servidores que entendem ser necessário informações sobre regulamentação da carreira

Sexo		Cargo		Curso			Sofreram ações formais ou informais de socialização		
M	F	Técnicos		Docentes	*NR	**R	***NL	Sim	Não
18	11	17		12	7	21	1	27	2
		Nível "D"	12						
		Nível "E"	5						

Fonte: elaborado pela autora.

*NR – não realizaram / **R – realizaram / ***NL – não se lembram

Os dados da Tabela 12 apontam que 59% dos técnicos-administrativos entendem ser necessário a instituição acrescentar informações sobre o plano de carreira dos servidores públicos federais. Desse total, 12 são de cargos de Nível "D" e 5 de cargos de Nível "E". Observa-se que, do total dos técnicos, 7 servidores não fizeram o curso "Conhecendo o IFMS" e 2 não tiveram ações formais nem informais por parte da chefia imediata ou dos colegas do setor com o objetivo de ajudar na socialização laboral.

Quanto ao perfil dos servidores que apontaram ser necessária a informação sobre as atribuições de cargo, além daquelas estipuladas nos editais de concurso público, temos:

Tabela 13 - Perfil dos servidores que entendem ser necessário informações sobre atribuições de cargo.

Sexo	Cargo	Curso	Sofrem ações formais ou informais de socialização
------	-------	-------	---

M	F	Técnicos		Docentes	*NR	**R	***NL	Sim	Não
17	10	18		9	8	16	3	22	5
		Nível "D"	7						
		Nível "E"	11						

Fonte: Elaborado pela autora.

*NR – não realizaram / **R – realizaram / ***NL – não se lembram

Verifica-se que 5 servidores alegam não ter tido nenhum tipo de ação formal ou informal por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata com a finalidade de socializá-los ao ambiente de trabalho. As datas de entrada em exercício na instituição foram consultadas e constatou-se que todos fazem parte do quadro de servidores da instituição há mais de 10 meses, período em que as atividades ainda estavam ocorrendo presencialmente. Os técnicos-administrativos correspondem a 70%, sendo os de Nível "E" o maior quantitativo, num total de 11 servidores.

3.2.2.6 Ações de acolhimento e integração entre unidades e setores

As questões nº 24 a 27 buscaram investigar a existência de diferentes tipos de processos de acolhimento e integração entre os setores e campus do IFMS.

Na questão nº 24 foi perguntado sobre a quantidade de unidades da instituição em que o servidor trabalhou, sendo que o inquérito apresentou as opções 1, 2, 3 ou mais.

Tabela 14 - Quantidade de unidades de atuação dos servidores

Questões / Categorias	FA*	FR
	n(84)	%
AÇÕES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO ENTRE UNIDADES E SETORES		
<i>Q24 – Quantidade de atuação em unidade (campus ou Reitoria) do IFMS.</i>		
Até uma	74	88,1
Acima de uma	10	11,9

* Valores expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR).

Para melhor análise estatística dos dados, as categorias foram agrupadas em “Até uma” e “Acima de uma”. A primeira obteve 74 incidências, que corresponde a 88,10% dos servidores pesquisados. Já a segunda categoria obteve 10 incidências, que corresponde a 11,9% dos servidores.

Na questão nº 25, foi abordado sobre a quantidade de setores, dentro da mesma unidade, que os servidores trabalharam.

Tabela 15 - Quantidade de setores de atuação dos servidores

Questões / Categorias	FA* n(84)	FR %
<i>Q25 – Quantidade de atuação de setores dentro da mesma unidade.</i>		
Até um	67	79,8
Mais de um	17	20,2

* Valores expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR).

Do total de 84 servidores participantes da pesquisa, 67, que corresponde a 79,8% dos servidores, afirmaram ter trabalhado em apenas 1 setor dentro da mesma unidade, em contraponto temos 17 servidores que apontaram ter trabalhado em pelo menos 2 setores dentro da mesma unidade do IFMS, o que representa 20,2% dos respondentes.

Com objetivo de identificar possíveis diferenças entre os *campi* da instituição, quanto ao processo de acolhimento e integração, a questão nº 26 trouxe 3 categorias: sim, não e não tenho conhecimento. Como a categoria “Não” apresentou apenas 1 resposta, foi agrupada à categoria “Não tenho conhecimento” para melhor análise estatística dos dados.

Tabela 16 - Diferenças entre os campi do IFMS no processo de acolhimento e integração

Questões / Categorias	FA* n(84)	FR %
<i>Q26 – Existe diferença entre os campi do IFMS no processo de acolhimento e integração.</i>		
Não tenho conhecimento	76	90,5
Sim	8	9,5

* Valores expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR).

Com 76 incidências, que representam 90,5% dos servidores que afirmam não terem conhecimento da existência de diferenças entre os campi e 9,5% que afirmam existir diferença. Esse número se justifica, afigurasse-nos, pelo fato de 74 servidores terem trabalhado apenas em uma unidade do IFMS.

Quanto às diferenças no processo de acolhimento e integração entre os diferentes setores de uma mesma unidade do IFMS, a questão nº 27 (Tabela 17) demonstra que 16,7% afirmam existir e 83,3% alegam desconhecerem a existência de diferenças.

Tabela 17 - Diferenças entre os setores do IFMS no processo de acolhimento e integração

Questões / Categorias	FA* n(84)	FR %
<i>Q27 – Existe diferença no processo de acolhimento e integração entre os setores dentro de uma mesma unidade.</i>		
Não tenho conhecimento	70	83,3
Sim	14	16,7

* Valores expressos em frequência absoluta (FA) e relativa (FR).

Do total de 84 servidores participantes da pesquisa, 17 servidores afirmaram ter trabalhado em mais de um setor, e apenas 14 disseram existir diferenças entre eles quanto ao processo de acolhimento e integração.

Tabela 18 - Ações de acolhimento e integração entre unidades e setores

Questões	Idade		Sexo		Cargo	
	x ² (gl) / odds r	p	x ² (gl) / odds r	p	x ² (gl) / odds r	p
<i>Ações de acolhimento e integração entre unidades e setores</i>						
Q24	0,314	0,182	0,894	1,000	6,077	0,019*
Q25	3,896 (1)	0,048*	3,6x10 ⁻³¹ (1)	1,000	7,445 (1)	0,006**
Q26	5,574	0,131	1,464	1,000	0,769	0,726
Q27	3,918 (1)	0,047*	3,293	0,208	0,966 (1)	0,325

X²: Valor do Teste de Qui-quadrado. GL: graus de liberdade em (). O teste exato Fisher apresenta o valor de *odds ratio*. *: Representa significância para p<0,05. **: Representa significância para p<0,01.

Ao analisar a variável idade, observamos frequências desajustadas e a quantidade de setores atuados dentro da mesma unidade (*x-squared*=3,896; p=0,048). Foi verificado maiores frequências do que o esperado para os indivíduos que possuem até 34 anos de idade e atuação de mais de um setor, sendo 14 servidores (16,66%) e menor frequência para até um setor sendo 35 servidores (41,66%). Para os indivíduos com idade de 35 anos acima, foi verificado maiores frequências para atuação de até um setor, sendo 32 servidores (38,09%), e menores para mais de um setor, sendo 3 servidores (3,57%).

Em relação à existência de diferentes processos de acolhimento e integração entre os diferentes setores que atuou na unidade, também se observou diferenças significativas (*x-squared*=3,918; p=0,047). Os indivíduos menores de 34 anos de idade obtiveram maiores frequências do que esperado para a existência de diferenças de acolhimento e integração entre os setores de uma mesma unidade, sendo 12 servidores (14,28%), e menores frequências para “não ter conhecimento”, sendo 37 servidores (44,04%).

Para os indivíduos de 35 anos acima, maiores frequências do que o esperado foi observado em “não ter conhecimento”, sendo 33 servidores (39,28%), e menores

frequências para a existência na diferença do processo de acolhimento e integração em diferentes setores, sendo 2 servidores (2,38%).

Contudo, podemos excogitar que os indivíduos que atuaram em mais setores dentro da mesma unidade do IFMS detectaram diferenças no processo de acolhimento e integração dentre os diferentes setores, sendo estes com idade de até 34 anos.

Também foram observadas diferenças significativas entre os cargos docente e técnico para a quantidade de unidades (*odds ratio*=6,077; $p=0,019$) e setores trabalhados (*x-squared*=7,445; $p=0,006$). Em relação ao número de unidades que atuou, maiores frequências do que o esperado foram verificadas para o cargo docente, atuação de mais de uma unidade, sendo 8 servidores (9,52%).

Para o cargo técnico, maiores frequências foram observadas em atuar até uma unidade, sendo 45 servidores (53,57%). Já em relação a quantidade de setores que já atuou, maiores frequências do que o esperado foram observadas para o cargo técnico em atuar em mais de um setor, sendo 15 servidores (17,85%), e menores frequências para o cargo docente, sendo 2 servidores (2,38%). Analisando estes resultados, verificou-se que o cargo docente teve maior incidência em mudar de unidade e não de setor. Para o cargo técnico, a incidência foi maior em mudar de setor e não de unidade.

Os resultados obtidos após a realização das entrevistas aos gestores de pessoal da instituição, da pesquisa bibliográfica e da aplicação do inquérito aos servidores que entraram na instituição após junho de 2019 fez com que os objetivos gerais e específicos estabelecidos para o presente trabalho fossem alcançados.

Sobre o objetivo principal de verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o IFMS adota com os seus novos servidores e sua eficácia e eficiência, podemos considerar que a instituição, mesmo não tendo um programa específico de acolhimento, integração e socialização, desenvolve algumas estratégias formais e informais, como, por exemplo, a cerimônia de posse, o curso Conhecendo o IFMS, realização de um *tour* pelas dependências da unidade com apresentação dos servidores e setores, organização de confraternização com servidores para apresentação dos novatos, envio de e-mail pela gestão do campus para a apresentação aos demais servidores da unidade com a foto do novo colaborador, organizações de reuniões por videoconferência devido ao momento de pandemia e isolamento social. De acordo com os dados apresentados nas entrevistas,

assim como nas respostas dos questionários, percebemos que as ações não são uniformes, padronizadas, e que até mesmo um único campus realiza os procedimentos de acolhida de seus novos servidores de maneira diferente, dependendo da disponibilidade dos setores, servidores e gestão.

Percebe-se que algumas unidades organizacionais enfrentam problemas quanto ao acompanhamento do processo de socialização de seus novos colaboradores. Como ferramenta de apoio para resolver essa problemática institucional, deve ser elaborado um programa específico voltado ao acolhimento, integração e socialização de novos servidores, que seja formalizado e institucionalizado. Que esse programa traga orientações e esclarecimentos aos servidores sobre a importância de um processo de socialização bem planejado, pois isso trará, eventualmente, bons resultados para a instituição, como, por exemplo, servidores satisfeitos com o papel que desenvolvem e representam na organização, que dominam suas atribuições e as desenvolvem de forma satisfatória, evitando que haja sentimento de não pertencimento organizacional, de incertezas, inseguranças.

A institucionalização de um programa de socialização, face aos dados recolhidos, parece-nos importante, principalmente para os servidores que trabalham diretamente com questões de pessoal e exercem funções de chefias, dada a importância dos papéis que executam na instituição.

Outro ponto importante que deve ser considerado e analisado pela gestão da organização, caso haja interesse, é a divergência de entendimento sobre os assuntos de gestão de pessoas que são informados para os novos servidores e aqueles que eles consideram importantes e gostariam de ter recebido no momento de entrada na instituição, como, por exemplo, informações sobre regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão) e atribuições do cargo.

Vale destacarmos que 12% dos servidores participantes da pesquisa foram nomeados e iniciaram suas atividades na instituição poucos dias antes do início do isolamento social e 13% foram nomeados e iniciaram suas atividades na instituição durante o período de isolamento social com as atividades realizadas à distância, o que pode ter dificultado a prática de algumas ações institucionais.

O quadro 21 apresenta a resposta, em síntese e, em conclusão deste capítulo, ao que nos propusemos estudar nesta dissertação - as estratégias de acolhimento e integração do IFMS aos novos servidores e sua eficácia/eficiência – resultante dos dados recolhidos e sua análise:

Quadro 22 - Síntese do resultado da pesquisa

Questão/Objetivo	Resposta
<p>Como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores segundo a Gestão de Pessoas do IFMS</p>	<p>O IFMS não conta com um programa específico de acolhimento, integração e socialização. Porém, executa ações de estratégias formais e informais como a cerimônia de posse, o curso “Conhecendo o IFMS”, realização de <i>tour</i> pelas dependências da unidade com apresentação dos servidores e setores, organização de confraternização com servidores para apresentação dos novatos, envio de e-mail pela gestão do campus para a apresentação aos demais servidores da unidade com a foto do novo colaborador, organizações de reuniões por videoconferência. Essas estratégias não são padronizadas pela instituição, sendo que cada campus realiza as ações de acordo com a disponibilidade dos servidores e gestores.</p>
<p>Informações que são consideradas importantes quando da admissão pelos servidores do IFMS</p>	<p>Em ordem de prioridade, os servidores apontaram as informações que consideram como importantes e que não lhe foram repassadas ao ingressar no IFMS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1º - Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão). 2º - Atribuições do seu cargo. 3º - Cursos oferecidos pelo IFMS e Regimento Geral. 4º - Plano de seguridade social. 5º - Jornada de trabalho. 6º - Estrutura do IFMS (Organograma), Equipe de trabalho e Controle de frequência.

Questão/Objetivo	Resposta
	<p>7° - Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).</p> <p>8° - Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).</p> <p>9° - História do IFMS, Informações sobre a Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico e Rol de gestores (Reitor, Pró-reitores, Diretores).</p> <p>10° - Missão, visão e valores do IFMS.</p>
<p>Grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS</p>	<p>Os dados coletados demonstraram que 95% dos servidores participantes da pesquisa estão satisfeitos com as ações de acolhimento realizadas pelas unidades organizacionais do IFMS.</p>
<p>Proposta resultante da investigação</p>	<p>Elaboração, formalização e instituição de um programa de socialização organizacional;</p> <p>Inserção de módulos no curso “Conhecendo o IFMS”, que versem sobre as informações apontadas pelos servidores como importantes para a integração à instituição (coluna 2), assim como módulos que tratem individualmente sobre o perfil de cada campus;</p> <p>A criação de um manual ou curso de capacitação para orientação quanto à utilização dos sistemas eletrônicos institucionais SUAP e SIGA, assim como para o preenchimento do PIT/PAT;</p> <p>Criação de um programa de tutoria para facilitar o repasse das informações e da socialização organizacional como um todo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar quais as estratégias de acolhimento e integração que o IFMS adota com os novos servidores e sua eficácia e eficiência, através da resposta aos objetivos delineados.

O levantamento das bases teóricas acerca do estudo sobre socialização, acolhimento e integração de servidores foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Foi apresentado, num primeiro momento, um resumo sobre o surgimento do profissional de gestão de pessoas, as modificações temporais de sua terminologia e a evolução de sua função com foco no Brasil. Foi contextualizado o papel do gestor de pessoas especificamente no setor público, pois o IFMS é uma instituição pública federal que oferece educação profissional, científica e tecnológica em diferentes modalidades de ensino. A evolução histórica da legislação brasileira sobre política de pessoal foi apresentada e em seguida entramos no tema principal do trabalho: a socialização organizacional.

Foi possível constatar que a legislação de pessoal/recursos humanos brasileira está em constante alteração e, mesmo com todas as limitações, esta evolução pode ser entendida como sendo uma atividade prioritária para a modernização das políticas do Estado.

Quanto à necessidade de se investigar junto ao setor de Gestão de Pessoas do IFMS como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores, foram realizadas 12 entrevistas com a participação dos gestores de pessoal dos dez campi do IFMS, assim como da Diretoria de Gestão de Pessoas, nas quais foi possível perceber que os entrevistados apresentam ter conhecimento, mesmo que superficial, sobre socialização organizacional. Alguns relataram ainda que desconheciam a diferenciação entre acolhimento, integração e socialização, sendo esclarecido após a realização da entrevista. Essa foi uma das dificuldades encontradas pela pesquisadora ao iniciar a pesquisa bibliográfica, pois alguns trabalhos tratam todas essas fases apenas como processo de socialização organizacional.

Com o resultado das entrevistas ficou demonstrado que o IFMS não possui um programa de socialização instituído, formalizado, mas possui algumas ações formais e informais que buscam facilitar a adaptação e ambientação dos seus novos servidores.

Por procedimento formal temos a cerimônia de posse, que é realizada a cada nova entrada de servidor, sendo realizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFMS, especificamente pela Coordenação de Administração de Pessoal (Coape). Por procedimento informal podemos destacar repasse de informações sobre história da organização, direitos e deveres dos colaboradores, características do cargo, repasse de informações sobre salário, carreira, desenvolvimento pessoal, informações sobre normas e procedimentos, reuniões com representantes de diferentes áreas da organização, *tour* interno e externo pela organização. Cada campus realiza seu próprio rito, muitas vezes de forma diferente a cada entrada de servidor, sem um padrão a ser seguido.

Relatou-se também que, entre os *campi*, há diferença no processo de acolhimento, integração e socialização e também entre as categorias de servidores docentes e técnico-administrativos. Independente de ser ação formal ou informal, o importante é que ocorram ações, tal como defendido pelos diversos autores percorridos na revisão da literatura. E, da informação recolhida, apresentada por um grupo de 5 servidores que alegam não terem recebido nenhum tipo de ação formal ou informal por iniciativa da chefia imediata ou dos colegas do setor com a finalidade de ajudá-los na ambientação organizacional, considera-se ser importante que a instituição possa-se organizar para a elaboração de um programa estruturado de acolhimento.

Como não existe um programa ou até mesmo um procedimento institucional formalizado, não há calendário pré-estabelecido contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos servidores e, na maioria das vezes, os novos servidores não são informados sobre a trajetória de sua socialização no IFMS, ou seja, logo após o ingresso, os novatos não passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas para integrá-los na instituição. O processo de acompanhamento dos novos servidores, após seu ingresso na Instituição, visando verificar se estão a adaptar-se às atividades laborais e à equipe de trabalho também não está institucionalizado, formalizado. Apenas a Diretoria de Gestão de Pessoas disse ter um procedimento estabelecido internamente para o acompanhamento desses servidores, dado que não foi corroborado pelos servidores.

Pelo fato de não existir um programa de socialização instituído, formalizado, que busque facilitar a adaptação e ambientação dos seus novos servidores, também inexistente para os servidores que sofrem alteração de setor ou campus da mesma instituição.

Porém, todos os entrevistados relataram que adotam para os servidores que sofrem alteração de campus os mesmos procedimentos adotados aos novos servidores quando adentram na instituição. Não há ação formal nem informal para os servidores que sofrem alteração de setor.

Sendo assim, e após cruzados os dados das entrevistas com os questionários, entendemos que os procedimentos adotados pela instituição devem ser aprimorados, formalizados e institucionalizados. Há a necessidade em se estabelecer um procedimento institucional que seja padrão, para que todas as unidades trabalhem sistemicamente.

Ao avaliar os mecanismos de integração praticados pelo IFMS aos iniciantes, foi constatado o curso “Conhecendo o IFMS”, disponível desde dezembro de 2019 e de realização obrigatória aos novos servidores. Além disso, foram relatados outros mecanismos como *tour* interno e externo no campus, café e confraternizações, reuniões presenciais e virtuais. Isso demonstra que a instituição realiza ações informais que visam ajudar os servidores a se adaptarem ao novo ambiente de trabalho, fazendo com que os servidores se sintam acolhidos, pertencidos àquela instituição.

Quanto ao curso “Conhecendo o IFMS”, mesmo tendo sido considerado bem avaliado pela maioria dos servidores participantes, 23 deles apontaram que o curso contribuiu apenas um pouco para seu processo de acolhimento e integração na instituição. Essa informação serve como alerta à instituição, que poderá utilizar os dados obtidos nesta pesquisa para aprimorar o conteúdo do curso, de acordo com os tópicos apontados pelos servidores como, por exemplo, a criação de um módulo que trate especificamente sobre o perfil de cada campus, mesmo sabendo que este tipo de informação pode ser encontrada no site institucional. Outro ponto muito referido pelos participantes foi a necessidade de criação de um programa de tutoria para facilitar o repasse das informações e da socialização organizacional como um todo.

A criação de um manual ou capacitação para orientação quanto aos principais fluxos e procedimentos processuais e utilização dos sistemas eletrônicos institucionais também foi muitas vezes apontada como proposta de melhoria no processo de socialização dos novos servidores, fato que deverá ser observado pela gestão da instituição, pois os

servidores disseram ter dificuldades em trabalhar com o SUAP, SIGA, preenchimento do PIT/PAT.

O resultado da investigação em relação às informações que os servidores consideram mais importantes para receber quando da admissão traz a necessidade de esclarecimentos quanto à regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão) e atribuições do cargo. Para que houvesse uma padronização dos procedimentos, esses tópicos poderiam ser inseridos no curso “Conhecendo o IFMS”, como um módulo específico de gestão de pessoas.

Quanto ao objetivo de avaliar o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS, mesmo estando em período de pandemia, com os trabalhos realizados remotamente, tanto para os servidores técnico-administrativos, quanto para os docentes, que estão ministrando as aulas virtualmente, foi observado que 95% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos com as ações de acolhimento realizadas pelas unidades organizacionais do IFMS, o que nos parece ser um resultado positivo frente às dificuldades e limitações relatadas pelos gestores de pessoal.

Em se tratando de limitações, também podemos relatar algumas encontradas no decorrer da elaboração do trabalho.

Num primeiro momento houve dificuldade em se estabelecer uma diferenciação entre os termos acolhimento, integração e socialização, pois alguns autores os generalizam, tratando-os apenas como socialização. À medida em que as leituras do referencial teórico foram avançando, as dúvidas foram sendo clareadas e as ideias foram surgindo.

Outra limitação encontrada foi quanto à participação dos servidores na resposta do questionário. Foi necessário o envio, por mais de uma vez, de e-mail convidando à participação na pesquisa. Considera-se ainda uma limitação o fato de não ter uma participação de percentual proporcional entre as unidades da instituição, pois em alguns *campi* a participação foi de 100% dos servidores enquanto que em outras foi de 50%, 60%.

Considerando que são poucos os estudos sobre processo de socialização em organizações públicas brasileiras, seria pertinente estudos complementares e de aprofundamento no tema. Como oportunidade para desenvolvimento de trabalhos

futuros, verifica-se a possibilidade de realizar um estudo comparativo do processo de socialização entre os servidores técnico-administrativos e docentes, com a finalidade de investigar se a adaptação e a integração institucional ocorrem de maneira diferenciada, visto que, nesta investigação, já pudemos observar que há diferença na fase do acolhimento desses servidores. Caso o IFMS aceite as propostas de alterações para a melhoria do processo de socialização de seus servidores, futuramente essa pesquisa poderia ser reaplicada com objetivo de comparação da evolução e desenvolvimento institucional. Outro estudo que poderia ser desenvolvido em trabalhos futuros seria uma comparação do processo de adaptação e desempenho dos servidores que apontaram não ter recebido nenhum apoio da chefia imediata e colegas do setor para o auxílio no processo de socialização na instituição com os servidores que apontaram ter recebido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, J. P. (2016). *O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional*. Recuperado de: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5102/1/20841.pdf>.
- Andrade, D. C. T., & Ramos, H. R. (2015). A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. *Revista Economia & Gestão*, 15(39), 104-125.
- Andrade, D. C., Oliveira, M. S., Cappelle, M. C., Antonially, L. M., & Paiva, K. C. (2012). *Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro*. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 10, n. 2, (p. 239-250).
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. United Kingdom: KoganPage.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107000206>.
- Barbeta, P. A. (2002). *Estatística aplicada às ciências sociais* (5 ed.). Florianópolis: UFSC. Recuperado de: https://www.academia.edu/32231809/BARBERETA_Estatistica_Aplicada_As_Ciencias_Sociais
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 3(92), 707-721. Recuperado de: <https://pdxscholar.library.pdx.edu/>
- Benzinger, D. (2016). *Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce*. *Personnel Review*, 45(4), (pp.743–763). Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2016-24047-007>. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.

- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas. 3ª edição . Eatual. Caxias do Sul, RS:Educs.*
- Borges, L., & Albuquerque, F. J. (2004). *Socialização organizacional*. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos (Org.), *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil* (pp. 351-384). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L., Silva, F. H., Melo, S. L., & Oliveira, A. S. (Julho-Agosto de 2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *RAM, Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 11(4), 4-37. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000400002&script=sci_abstract&tlng=pt
- Brasil. (1997). *Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997* - Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm
- Brasil. (2005). *Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005*. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Recuperado de: <http://www.gespublica.gov.br/content/decreto-no-5378-de-23-de-fevereiro-de-2005>
- Brasil. (2006). *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
- Brasil. (2019). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35.
- Brasil. (1986). *Decreto nº 93.215*. Dispõe sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93215.htm
- Brasil. (1991). *Decreto nº 347*. Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm

- Brasil. (1970). *Decreto nº 67.326*. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm#view
- Brasil. (2018). Decreto nº 9.473. *Altera o Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, que dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e o Decreto nº 93.215, de 3 de setembro de 1986, que dispõe sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9473.htm
- Brasil. (1967). *Decreto-Lei nº 200*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei
- Brasil. (1969). *Decreto-Lei nº 900*. Altera disposições do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0900.htm
- Brasil. (1998). *Emenda Constitucional nº 19*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal. e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm
- Brasil. (1975). *Lei nº 6.228*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6228.htm
- Carvalho, C. D. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Coimbra, Portugal. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/19132085.pdf>
- Carvalho, F. A., Marques, A. L., & Brito, M. J. (Outubro/Dezembro de 2015). Socialização organizacional como um fenômeno humano social: uma contribuição ao debate. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 13 (4), 145-158.
- Carvalho, V. D. (2009). *Resiliência e socialização organizacional de novos servidores: um estudo transcultural*. Repositório Institucional IFRN: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17394/1/VirginiaDC_TES E.pdf

- Chao, G., O'Leary-Kelly, AM, Wolf, S., Klein, HJ, & Gardner, PD (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. 79. *Journal of Applied Psychology.*, 79 (5), 730–743. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos. Edição Compacta.* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas - 3ª edição - Totalmente revisada e atualizada.* Rio de Janeiro - RJ: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Administração Geral e Pública (3ª).* São Paulo: Manole.
- Chow, I. H.-S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management.*, 4(13), 720-737.
- Costa, F. C. (2019). *O aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro: a implantação da Governança de Pessoas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia* . Porto, Portugal. Recuperado de: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15126/1/Fernanda_Christina_Garcia_Costa_MAA_2019.pdf
- Cunha, J. P. (2016). *Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.* Florianópolis, SC, Brasil. doi:<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168169>
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão.* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Uma proposta.* Porto, Portugal. Recuperado de: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>
- Dias, G. M. (2014). *Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações.* Lisboa, Portugal. Doi:<http://hdl.handle.net/10437/6821>

- Durkheim, É. (1997). *The Division of Labor in Society*. New York: Ed. The Free Press.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional : estudo de caso no sector das telecomunicações*. Repositório da Universidade de Lisboa. Recuperado de: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/761/1/17272_Dissertacao_Mestrado_Reursos_Humanos_%28FPCE-UL%29_SF_%28n.6769%29.pdf
- Flanagin, A. J., & Waldeck, J. H. (2004). Technology Use and Organizational Newcomer Socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165. doi: 10.1177/0021943604263290
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa (Um guia para iniciantes)*. Porto Alegre: Penso.
- Genari, D., Ibrahim, C. V., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do rio grande do sul. *Holos*, 5(33), 313 - 328. DOI: 10.15628/holos.2017.5153
- Giddens, A. (2008). *Sociologia. (6ª ed.)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisas (4 ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social (6 ed.)*. Atlas.

- Gontijo, C. L. (març./junh. de 2005). Socialização, cultura e constituição so sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento*, v.1, n.1, Art.1, març. /junh. 2005, 1(1).
- Hatmaker, D. M. (2015). Bringing Networks In: a model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.
- Huzek, D., Stefano, S. R., & Grzeszczeszyn, G. (2008). Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. In: SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende: AEDB, 2008. Recuperado de: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH \[1\].pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH[1].pdf)
- Jones, G. R. (Junho de 1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 29 , pp. 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. doi:10.1037/0021-9010.88.5.779
- Keating, J. B. (2002). A natureza da função de gestão de recursos humanos. Em A. e. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. (pp. 103-116). Lisboa: RH.
- Leal, I. G. (2017). *Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino*. Uberlândia, MG, Brasil. Recuperado de: [https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/19671/1/IndicadoresDesempenho Gestao.pdf](https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/19671/1/IndicadoresDesempenhoGestao.pdf)
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. England: MacMillan Business.
- Lima, A. A. R., Meirelles, R. d. S., Ramos, F. S. (2018). *Servidor público, seus conhecimentos e expectativas nas funções públicas desempenhadas e os desafios do departamento de recursos humanos no setor público*. *Revista Factus de Administração e Gestão*, v. 1, n. 3, (p. 45-64).
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

- Lundberg, C. C., & Young, C. A. (1997). Newcomer Socialization: Critical Incidents in Hospitality Organizations. *Sage Journals*, 21, 58-74.
- Maanen, J. V. (2012). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. Em M. T. FLEURY, & R. M. FISHER, *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Machado, G. (2013). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. *Coleção: Gestão da Saúde Pública - Contribuições para a Gestão do SUS*, 10, 50-78. Acesso em 27 de julho de 2020, disponível em <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wpcontent/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Martinho, D. M. (2015). Acolhimento, Integração e Socialização - Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. Faro, Portugal. Acesso em 2020, disponível em <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8294/1/Projeto%20Final%20de%20Mestrado%20-%20Manual%20de%20Acolhimento.pdf>
- Maschio, R. (5 de julho de 2018). *Proposta de programa de socialização organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC*. Recuperado de: <https://www.udesc.br/http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00004d/00004d49.pdf>
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à Administração* (5ª Edição Revista e Ampliada ed.). São Paulo: Atlas.
- Mikowaiski, G.; Vieira, J. A. (2019). Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias. *Revista Cocar*, 13(27),

1131-1151. Acesso em 17 de agosto de 2020, disponível em <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/issue/view/147>

Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. . Em A. Caetano, & J. V. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Mourão, J., Ramos, F., Moreira, L., & Santos, A. (julho-dezembro de 2013). Serious Game em contexto de Formação Profissional: um estudo de caso. *Educação, Formação & Tecnologias*, 6(2), 29-49. Acesso em 22 de julho de 2020, disponível em <http://eft.educom.pt/index.php/eft/article/view/362>

Oka, M. (s.d.). *Socialização*. Fonte: <https://www.todoestudo.com.br/>: <https://www.todoestudo.com.br/sociologia/socializacao>

Oliveira, S. D., Lino, M. A., Borges, L. d., Carvalho, V. D., Melo, S. L., Silva, A. K. Steven, G. (janeiro-junho de 2008). A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(1), 118-141. Fonte: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v8n1/v8n1a08.pdf>

Pantoja, M., & Camões, M. &. (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. . *ENAP Escola Nacional de Administração Pública*.

Porfirio, F. (s.d.). *Auguste Comte*. Fonte: brasilecola.uol.com.br. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/auguste-comte.htm>. Acesso em 29 de junho de 2020.

Porter, L. W., Lawler, E. J., & Hackman, J. R. (1987). *Behavior in Organizations*.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, RS, Brasil: Editora Feevale.

Rego, A. C.C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano 3ª Edição*. Lisboa: Sílabo.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). São Paulo: Pearson Educación.

- Rodrigues, C. S. (2019). *A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída dos colaboradores*. Recuperado de: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31091?mode=full>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (September de 1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR*, 51, 234–279 . Acesso em 5 de Abril de 2020, disponível em https://www.researchgate.net/publication/255005037_Organizational_Socialization_Making_Sense_of_the_Past_and_Present_as_a_Prologue_for_the_Future
- Schein, E. H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Magazine Fall 1988*, 30(1).
- Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público . *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*, 9-28.
- Shinyashiki, G. T. (2002). *O processo da socialização organizacional*. In *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *PORTAL DE REVISTAS DA UNA*, 18(4), 5-20. Fonte: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/558>
- Silva, M. M. (outubro de 2010). Processo de Socialização Hospitalar na Perspectiva dos Enfermeiros. Fonte: file:///C:/Users/claude/OneDrive/MESTRADO/TESE/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20teses/Silva_%202010disserta%C3%A7%C3%A3o%20pdf.pdf
- Silva, M. M. (Outubro de 2010). Processo de Socialização Hospitalar na Perspectiva dos Enfermeiros. Minho, Portugal. Acesso em 2020, disponível em file:///C:/Users/claude/OneDrive/MESTRADO/TESE/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20teses/Silva_%202010disserta%C3%A7%C3%A3o%20pdf.pdf
- Silva, R. O. (2008). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Tachizawa, T. G. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV.

Tose, M. (1997). A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. São Paulo, SP, Brasil. Fonte: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1090/1/Marilia%20de%20Gonzaga%20Lima%20e%20Silva%20Tose.pdf>

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Prentice Hall.

Wood, S. &. (2002). Human resource management and business performance. Em P. Warr, *Psychology at work*. Harmondsworth: Penguin.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso planejamento e métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I – Guião das Entrevistas

Objetivo: Investigar junto ao setor de Gestão de Pessoas do IFMS como ocorre o processo de socialização e acolhimento de novos servidores, e avaliar os mecanismos de integração aos novos servidores.

- 1) Em termos gerais, qual o seu entendimento sobre o tema socialização organizacional de novos colaboradores?

- 2) O IFMS possui um programa, ou ações, destinadas a socializar os novos servidores a partir da entrada deles na instituição? Por favor, explique!

- 3) Existe um calendário pré-estabelecido, contendo as etapas a serem desenvolvidas no processo de socialização dos novos servidores?

- 4) Os novos servidores são informados sobre a trajetória de sua socialização no IFMS, ou seja, logo após o ingresso passam a ter conhecimento prévio de todas as estratégias de socialização que serão utilizadas pela DIGEP/COGEP para integrá-los à instituição?

- 5) Quanto ao processo de socialização, existe uma articulação entre a DIGEP/COGEP e as chefias dos setores onde os novos servidores irão atuar, no sentido de definir aspectos relacionados à lotação do servidor e sua recepção no local de trabalho?

- 6) Em caso positivo, as chefias são orientadas sobre como proceder quanto ao acolhimento e integração dos novos servidores, a partir do início das atividades deles no setor de trabalho?

- 7) Por parte da DIGEP/COGEP, é realizado o acompanhamento dos novos servidores após seu ingresso na Instituição, visando verificar se eles estão se adaptando às atividades laborais e à equipe de trabalho? Em caso positivo, de que forma ocorre esse acompanhamento?

8) Existe algum programa de socialização realizado para os servidores que sofrem alteração de setor ou campus? Em caso positivo, explique.

Apêndice II - Questionário

Objetivo: Avaliar os mecanismos de integração aos novos servidores, investigar junto aos servidores do IFMS que informações são consideradas importantes quando da admissão, avaliar o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu acolhimento no IFMS

Informações sobre o(a) entrevistado(a)

1) Qual a sua idade?

2) Sexo:

masculino feminino 3) Nível de escolaridade:

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação lato senso (especialização, MBA, etc.)

Mestrado

Doutorado

4) Qual sua unidade de lotação atual?

Campus Aquidauana

Campus Campo Grande

Campus Corumbá

Campus Coxim

Campus Dourados

Campus Jardim

Campus Naviraí

Campus Nova Andradina

Campus Ponta Porã

Campus Três Lagoas

Reitoria

5) Qual a carreira do seu cargo atual?

Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Técnico-administrativo em Educação

6) Se for técnico, indique o seu nível.

C

D

E

7) Qual a data de início de exercício no seu cargo atual?

8) Assim que você entrou em exercício no IFMS lhe foi apresentado um cronograma contendo todas as etapas do processo de socialização que seriam realizadas?

Sim Não Não me recordo

9) Em caso positivo, as etapas foram cumpridas conforme o cronograma proposto?

Totalmente Parcialmente Não foram cumpridas

10) Você participou do curso “Conhecendo o IFMS” oferecido pelo IFMS?

Sim Não Não me recordo

11) Em caso negativo, qual a razão de não ter participado do referido curso?

12) No caso de ter participado do curso “Conhecendo o IFMS”, qual sua avaliação quanto aos resultados do mencionado curso?

Bom Regular Ruim Não participei do curso

13) No caso de ter participado do curso “Conhecendo o IFMS”, você acredita que ele contribuiu para melhorar seu processo de acolhimento e integração ao IFMS?

Contribuiu muito Contribuiu um pouco Não contribuiu nada Não participei do curso

14) Quanto à aprendizagem das atividades relativas ao cargo que você exerce no IFMS, qual das alternativas a seguir se enquadra no seu caso?

No processo de aprendizagem, recebi a orientação da minha chefia.

No processo de aprendizagem, recebi a orientação dos servidores mais experientes.

Ambas as alternativas anteriores estão corretas.

A aprendizagem se deu por conta própria.

A aprendizagem ocorreu com a ajuda de servidores mais experientes, da chefia imediata e por sua pró-atividade.

15) No desenvolvimento das atividades relacionadas ao seu cargo no IFMS, a chefia imediata e os demais colegas de trabalho levaram em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que você possuía antes de entrar no IFMS?

Totalmente Parcialmente Não levaram em consideração

16) Considerando o contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com sua chefia imediata, durante as fases do acolhimento e integração?

Bom Regular Ruim

17) Considerando o contexto de trabalho, como você avalia o relacionamento interpessoal com os colegas que atuam no seu setor de trabalho, durante as fases do acolhimento e integração?

Bom Regular Ruim

18) No seu setor de trabalho ocorreu alguma ação formal ou informal, por iniciativa dos colegas e/ou da chefia imediata, visando socializá-lo ao ambiente laboral?

Sim, ocorreram apenas ações formais.

Sim, ocorreram apenas ações informais.

Sim, ocorreram ações formais e informais.

Não ocorreram ações formais nem informais.

19) Em caso afirmativo, quais foram essas ações?

20) Quais foram suas dificuldades para se adaptar às atividades do seu cargo e se integrar à equipe trabalho no IFMS?

Falta de memória organizacional, ou seja, ausência de registros dos procedimentos e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, levando o novo servidor a ter que pedir auxílio em outros setores, ou mesmo, aprender sozinho suas atribuições diante da inexistência de um referencial ou modelo para seguir.

Falta de capacitação/treinamentos para a execução das atividades a serem desenvolvidas no setor, principalmente para os diversos sistemas administrativos utilizados no IFMS.

Falta de um tutor que transmita ao novo colaborador informações claras e precisas sobre a tarefa a ser desempenhada, fornecendo também feedback sobre o desenvolvimento das atividades.

Falta de uniformidade e padronização nos procedimentos, processos, atividades e trâmites administrativos.

Falta de acompanhamento, orientação e apoio da chefia imediata.

Não tive dificuldade.

21) Quais aspectos positivos da sua adaptação e integração ao IFMS?

22) Que sugestões você daria para melhorar o processo de socialização dos novos servidores do IFMS?

23) Quais informações você considera como importantes para a integração de novos servidores e que **não** lhe foram repassadas ao ingressar no IFMS? Marque todas que se aplicam.

Atribuições do seu cargo.

Benefícios (auxílio alimentação, auxílio transporte, plano de saúde, auxílio creche).

Composição da remuneração (vencimento básico, adicionais, gratificações, incentivos).

Controle de frequência.

Cursos oferecidos pelo IFMS.

Equipe de trabalho.

Estrutura do IFMS (Organograma).

História do IFMS.

Informações sobre a Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico.

Jornada de trabalho.

Missão, visão e valores do IFMS.

Plano de seguridade social.

Regimento Geral.

Regulamentação da carreira (classes, níveis, padrões de vencimento, critérios para progressão).

Rol de gestores (Reitor, Pró-reitores, Diretores).

24) Você já trabalhou em mais de uma unidade (campus ou Reitoria) do IFMS ?

1

2

3 ou mais

25) Você já trabalhou em quantos setores dentro da mesma unidade (campus ou Reitoria) do IFMS?

- 1
- 2
- 3 ou mais setores

26) Existem diferenças entre os campi do IFMS no processo de acolhimento e integração?

- Sim
- Não
- Não tenho conhecimento

27) Existem diferenças no processo de acolhimento e integração entre os diferentes setores de uma mesma unidade do IFMS.

- Sim
- Não
- Não tenho conhecimento