

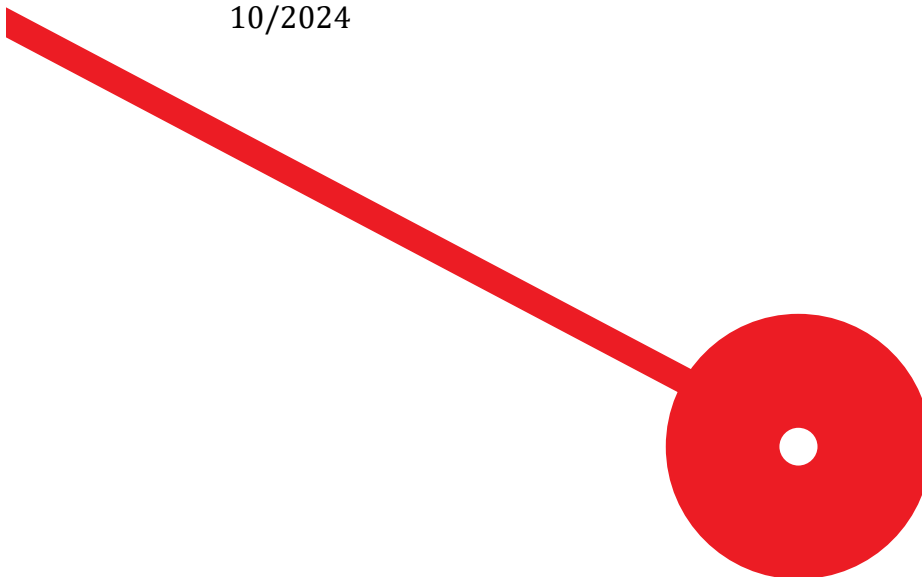
M

MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES RAMO GESTÃO PÚBLICA

A relevância da inserção e do acolhimento na cultura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso

Ana Taís Góes Freitas

10/2024



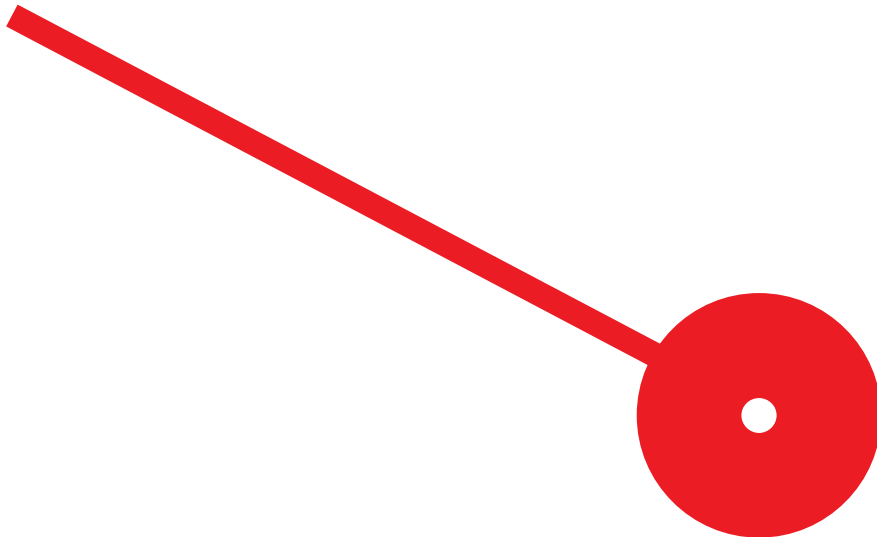
**M** MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES RAMO GESTÃO PÚBLICA

# A relevância da inserção e do acolhimento na cultura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso

Ana Taís Góes Freitas

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações ramo Gestão Pública, sob orientação da Professora Doutora Isabel Ardions**

Ana Taís Góes Freitas. A relevância da inserção e do acolhimento na cultura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso  
10/2024



## **Dedicatória**

Ao meu marido Mateus Freitas, por todo amor e apoio nessa jornada.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as manifestações do divino que me deram força, resignação e sabedoria nessa caminhada.

Agradeço a meu marido por todo apoio e incentivo me fazendo acreditar em minha capacidade, mesmo quando o desânimo me acometia.

Agradeço aos meus pais, irmã, cunhado e sobrinho por vibrarem junto comigo a cada vitória alcançada.

Agradeço a familiares e amigos que de alguma forma contribuíram para este momento.

Agradeço à minha orientadora e professores que me auxiliaram, transformando momentos de apreensão e dúvidas em aprendizados e esclarecimentos que levarei para vida.

Agradeço ao IFMT por me proporcionar fazer parte deste conceituado programa que irá me conferir o título de mestre.

Agradeço aos colegas de trabalho, mestre e doutores que doaram seu tempo na leitura e auxílio deste trabalho.

Agradeço a todos aqueles que dedicaram um tempo do seu dia para responder a pesquisa, que foi a alma deste trabalho.

Agradeço até as pessoas não mencionadas aqui mas que de alguma forma contribuíram para a entrega deste trabalho.

## **Resumo:**

Esta dissertação levanta a problemática da inserção e do acolhimento dos novos servidores públicos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT). Passar em um concurso público ainda é considerado um sonho realizado para muitas pessoas e os desafios somados às expectativas de um novo ambiente de trabalho traz insegurança aos iniciantes na carreira do serviço público. A administração pública seguindo as boas práticas da cultura organizacional deve estar preparada para inserir e acolher essa força de trabalho renovada. O objetivo geral deste trabalho é verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do IFMT, contribuindo para a escolha e aplicação de boas práticas institucionais. Para atender o objetivo geral foram identificados quatro objetivos específicos: (1) Identificar se há processo de acolhimento e inserção na instituição; (2) Identificar a percepção dos servidores sobre o processo de integração e socialização na instituição; (3) Mensurar o nível de satisfação dos servidores acerca do tema; (4) Propor para a pró-reitoria da gestão de pessoas melhorias que possam ser implementadas nos departamentos. Para atender as questões de investigação foi aplicada uma pesquisa aprovada no comitê de ética (CAAE) nº 73345723.7.0000.8055. A pesquisa foi de natureza não experimental exploratória, transversal, através de um estudo de caso, recorrendo a um questionário com variáveis qualitativas e quantitativas. As ferramentas de apoio foram o Excel, *R Studio* e o *CANVA*. O reflexo da análise dos dados resultou na criação de um vídeo para publicitação de ferramentas existentes, mas subutilizadas e a criação de um manual que funcionará como o ponto de partida para se ter gestores e profissionais de recursos humanos mais preparados na tarefa de recepcionar novos membros.

**Palavras chave:** cultura organizacional, socialização, inserção, acolhimento, servidores públicos.

**Abstract:**

This dissertation raises the issue of the integration and welcoming of new civil servants at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso (IFMT). Passing a public examination is still considered a dream come true for many people and the challenges added to the expectations of a new work environment bring insecurity to those starting out in a public service career. Following good organizational culture practices, the public administration must be prepared to integrate and welcome this new workforce. The general objective of this work is to verify the relevance of the integration and welcoming of new civil servants into the IFMT organizational environment, contributing to the choice and application of good institutional practices. In order to meet the general objective, four specific objectives were identified: (1) Identify whether there is a welcoming and integration process in the institution; (2) Identify the perception of civil servants about the integration and socialization process in the institution; (3) Measure the level of satisfaction of civil servants on the subject; (4) Propose improvements that can be implemented in the departments to the Dean of People Management. To answer the research questions, the study was approved by the ethics committee (CAAE) No. 73345723.7.0000.8055. The research was of a non-experimental, exploratory, cross-sectional nature, through a case study, using a questionnaire with qualitative and quantitative variables. The support tools were Excel, R Studio and CANVA. The data analysis resulted in the creation of a video to publicize existing but underused tools and the creation of a manual that will act as a starting point for managers and human resources professionals to be better prepared for the task of welcoming new members.

**Key words:** organizational culture, socialization, insertion, reception, public employees.

# Índice geral

<b>Capítulo - Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – [Referencial Teórico]</b>	<b>5</b>
1 Preâmbulo	6
1.1 Cultura organizacional	6
1.2 Socialização	13
1.3 Clima organizacional	19
1.4 Evolução da gestão de pessoas	22
1.4.1 Evolução da gestão de pessoas no Brasil	25
1.5 Inserção e acolhimento de novos servidores - Instituição Pública	27
<b>Capítulo II – [Histórico da Instituição]</b>	<b>29</b>
2 Apresentando o IFMT	30
2.1 Gestão de pessoas no IFMT	32
<b>Capítulo III – [Desenho Metodológico]</b>	<b>36</b>
3 Conhecimento empírico: o ponto de partida	37
3.1 Investigação	37
3.2 Objetivo Geral	38
3.3 Objetivos Específicos	38
3.4 Metodologia e instrumento de recolha de dados	39
3.5 População e amostra	41
<b>Capítulo IV – [Apresentação dos Resultados]</b>	<b>43</b>
4 Resultado da pesquisa	44
4.1 Resultados - Questões do Bloco 1	44
4.2 Resultados - Questões do Bloco 2	48
4.3 Resultados - Questões do Bloco 3	52
4.4 Resultados - Questões do Bloco 4	55
4.5 Resultados da pesquisa: conhecimento obtido	59

<b>Capítulo V – [Proposta]</b>	<b>60</b>
5 Embasamento para criação dos manuais	61
5.1 Proposta de manual para acolhimento de novos servidores	62
5.2 Proposta de manual para chefes de departamentos e servidores lotados na gestão de pessoas	63
<b>Capítulo VI – [Conclusão]</b>	<b>65</b>
6 Considerações finais	66
6.1 Dificuldades e limitações encontradas	67
6.2 Investigações futuras	68
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>69</b>
<b>Apêndices</b>	<b>78</b>
Apêndice I – [Questionário aplicado e termo de consentimento livre e esclarecido]	79
Apêndice II – [Manual orientativo sobre como acolher novos servidores]	88
Apêndice III – [Cálculo de ranking médio e frequência da escala Likert]	89
Apêndice IV – [Informações do questionário]	93
<b>Anexos</b>	<b>94</b>
Anexo I – [Competências da DGGP, DAPES e ESFORD]	95
Anexo II – [Competências da CRCP, CAPES, COPAG, CALN e CQVT]	99

## **Lista de Siglas**

ANPAC: Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos

CAAE: Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

CONSUP/IFMT: Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso

COVID-19: Corona Virus Disease

DAPES: Departamento de Administração de Pessoas

DGGP: Diretoria de Gestão e Governança de Pessoas

ESFORD: Escola de Formação e Desenvolvimento de Pessoas

FGV: Fundação Getulio Vargas

GRI: Gestão de Relações Industriais

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFMT: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso

PNAD: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PROPESSOAS: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SUAP: Sistema Unificado da Administração Pública

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Neste documento é adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

## Índice de Figuras

Figura 1 - Respostas à insatisfação no trabalho.....	21
Figura 2 - Áreas de responsabilidade da função de pessoal .....	23
Figura 3 - Mesorregiões do Estado do Mato Grosso e locação dos campi do.....	31
Figura 4 - Organograma da PROPESSOAS - IFMT.....	33
Figura 5 - Campi com departamento de gestão de pessoas ou coordenação de recursos humanos .....	34
Figura 6 - Fluxograma de tomada de decisão a partir de resultados possíveis da pesquisa .....	38

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Interseções das teorias da cultura e da organização .....	10
Tabela 2 - Parâmetros de atendimento no serviço público.....	25
Tabela 3 - Quadro resumo: perfil dos respondentes .....	44
Tabela 4 - Questão: Qual sua idade? .....	45
Tabela 5 - Questão: Nível de escolaridade .....	45
Tabela 6 - Questão: Qual a carreira do seu cargo efetivo no IFMT? .....	46
Tabela 7 - Questão: Qual sua lotação no IFMT?.....	46
Tabela 8 - Questão: Relação quantidade de respondentes por campus .....	47
Tabela 9 - Questão: Em que ano você entrou em exercício no IFMT?.....	48
Tabela 10 - Questão: Ao ingressar na instituição você teve acesso a algum manual de boas-vindas e orientações? .....	49
Tabela 11 - Questão: Ao entrar em exercício no IFMT você passou por algum processo de inserção e acolhimento?.....	50
Tabela 12 - Questão: Considera que teria sido importante a existência de um processo de inserção e acolhimento estruturado?.....	50
Tabela 13 - Questão: Você acha relevante a criação de um manual de inserção e acolhimento para novos servidores?.....	51
Tabela 14 - Questão: O manual foi suficiente em termos de informação para que você se enxergasse como parte da instituição?.....	51
Tabela 15 - Qual seu grau de satisfação em relação ao processo de inserção e acolhimento para novos servidores?.....	52
Tabela 16 - Questão: Já participou de algum treinamento sobre como recepcionar novos servidores? .....	53
Tabela 17 - Questão: Já foi orientado(a) por algum departamento, comissão ou qualquer forma de organização sobre como recepcionar novos servidores?.....	53

Tabela 18 - Questão: Você se sente preparado(a) para recepcionar, inserir e acolher novos servidores que atuarão sob sua chefia? .....	54
Tabela 19 - Questão: Você considera relevante que os ocupantes de função de chefia passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores? ....	54
Tabela 20 - Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) possui algum MANUAL de inserção e acolhimento para novos servidores? .....	56
Tabela 21 - Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) possui algum PROCEDIMENTO para recepção de novos servidores?.....	57
Tabela 22 - Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) promoveu algum treinamento de capacitação para recepção de novos servidores?.....	57
Tabela 23 - Questão: Você enquanto servidor(a) lotado(a) no departamento de Gestão de pessoal se sente preparado para recepcionar, inserir e acolher novos servidores?.....	58
Tabela 24 - Questão: Você considera relevante que os servidores lotados no departamento de Gestão de Pessoas passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?.....	58

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Questão: Qual sua idade? .....	45
Gráfico 2 - Questão: Nível de escolaridade .....	45
Gráfico 3 - Questão: Qual a carreira do seu cargo efetivo no IFMT? .....	46
Gráfico 4 - Questão: Qual sua lotação no IFMT? .....	47
Gráfico 5 - Questão: Em que ano você entrou em exercício no IFMT?.....	48
Gráfico 6 - Questão: Ao ingressar na instituição você teve acesso a algum manual de boas-vindas e orientações? .....	49
Gráfico 7 - Questão: Ao entrar em exercício no IFMT você passou por algum processo de inserção e acolhimento?.....	50
Gráfico 8 - Considera que teria sido importante a existência de um processo de inserção e acolhimento estruturado?.....	50
Gráfico 9 - Questão: Você acha relevante a criação de um manual de inserção e acolhimento para novos servidores?.....	51
Gráfico 10 - Questão: O manual foi suficiente em termos de informação para que você se enxergasse como parte da instituição?.....	51
Gráfico 11 - Questão: Qual seu grau de satisfação em relação ao processo de inserção e acolhimento para novos servidores?.....	52
Gráfico 12 - Questão: Já participou de algum treinamento sobre como recepcionar novos servidores? .....	53
Gráfico 13 - Questão: Já foi orientado(a) por algum departamento, comissão ou qualquer forma de organização sobre como recepcionar novos servidores?.....	53
Gráfico 14 - Questão: Você se sente preparado(a) para recepcionar, inserir e acolher novos servidores que atuarão sob sua chefia? .....	54
Gráfico 15 - Questão: Você considera relevante que os ocupantes de função de chefia passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores? .....	54

Gráfico 16 - Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) possui algum MANUAL de inserção e acolhimento para novos servidores? .....	56
Gráfico 17 - Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) possui algum PROCEDIMENTO para recepção de novos servidores? .. .....	57
Gráfico 18 - Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) promoveu algum treinamento de capacitação para recepção de novos servidores? .....	57
Gráfico 19 - Questão: Você enquanto servidor(a) lotado(a) no departamento de Gestão de pessoal se sente preparado para recepcionar, inserir e acolher novos servidores? .....	58
Gráfico 20 - Questão: Você considera relevante que os servidores lotados no departamento de Gestão de Pessoas passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores? .....	58

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), a taxa de desemprego até o 3º trimestre de 2023 no Brasil estava em torno de 7,7%, representando com isso 8,3 milhões de pessoas desempregadas numa população de 207,8 milhões de habitantes. Por desempregados, como o próprio instituto define, não se enquadram universitários que se dedicam somente ao estudo, donas de casa que não trabalham fora, empreendedores, pessoas acima ou abaixo da idade de trabalho e aqueles que trabalham na informalidade, (IBGE, 2023). Conforme referido em Duque et al. (2020), isso indica que apesar de em números frios, sem contexto, esse índice não aparentar uma situação ruim, o Brasil vive sim uma situação crítica em relação ao mercado de trabalho. A pandemia de COVID-19 provocou forte retração no mercado de trabalho e um aumento dos serviços informais, que não gera nenhuma segurança ou garantia a esses trabalhadores.

Uma matéria publicada no Jornal Correio, em 09 de abril de 2018, divulgou que, segundo a Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (ANPAC), por ano estima-se um aumento de 40% de pessoas que se dedicam a estudar para prestar concurso público, isso vem de uma série de atrativos como: estabilidade, melhores salários e flexibilidade de carga horária. Ainda assim, não há vagas para todos e a concorrência é cruel, criando uma peneira seletiva e exaustiva para quem se aventura por esse caminho. Para quem tem o sonho realizado, os desafios de um novo ambiente de trabalho trazem expectativa e insegurança aos iniciantes na carreira do serviço público (Jornal Correio, 2018).

De acordo com Pietro (2017), no princípio constitucional da legalidade, o agente público somente pode fazer ou deixar de fazer aquilo que esteja expressamente autorizado em lei, assim para este novo servidor é de suma importância ser apresentado à cultura organizacional da unidade onde estará inserido e aos seus deveres, direitos e obrigações legais.

Schein (2009) sobre a cultura organizacional, refere que são diversos os elementos a considerar: processos e valores organizacionais, crenças da empresa, estratégias, costumes, metas, ritos, filosofia, atividades, dentre outros. Conceitos estes que são importantes para consolidar a cultura institucional sendo uma forma eficiente para destacar a missão, os valores e objetivos da organização. E, a falta de um procedimento adequado de ambientalização para novos membros, sejam eles, servidores, colaboradores ou funcionários, gera insegurança e sensação de não pertencimento à unidade, fazendo com que esse novo membro tenha dificuldade em assimilar a execução de muitas

atividades, prejudicando assim seu desempenho. Além de treinamentos técnicos e procedimentais, também se faz necessário a apresentação dos elementos essenciais pertencentes à cultura organizacional da instituição. Considerando esse processo de inserção e acolhimento de novos membros como parte estratégica da organização, a instituição deverá imbuir a cultura organizacional a todos os seus membros, com destaque para os novatos, evitando assim o surgimento de novas subculturas segregadas.

Schein (2009) indica, ainda, que este processo fica facilitado com a elaboração de um manual em que os novos servidores poderão assimilar a disposição física, estrutural e processual da organização onde está lotado, assim como a relação dos principais direitos, deveres e obrigações legais aos quais estarão submetidos, gerando uma sensação de pertencimento e transparência. Inúmeros trabalhos direcionados ao processo de inserção, acolhimento e socialização tem reafirmado a relevância desse tema para as organizações, inclusive como diferencial estratégico.

Ascensão (2009), em sua investigação, demonstrou que as formas e práticas de gestão voltadas para recursos humanos podem contribuir para a promoção de atitudes e comportamentos tendo em vista a competitividade organizacional, e Fernandes et. al (2015) complementam evidenciando a importância em se dar ênfase aos relacionamentos interpessoais e as subjetividades dos profissionais no processo de trabalho.

Tendo estes conceitos como ponto de partida, o presente trabalho firma-se sobre o objetivo primário de verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT). Para atender este objetivo foram identificados quatro sub-objetivos: (1) Identificar se há processo de acolhimento e inserção na instituição; (2) Identificar a percepção dos servidores sobre o processo de integração e socialização na instituição; (3) Mensurar o nível de satisfação dos servidores acerca do tema; (4) Propor para a pró-reitoria da gestão de pessoas melhorias que possam ser implementadas nos departamentos.

Estas questões de investigação foram respondidas através da aplicação de uma pesquisa aprovada no comitê de ética (CAAE) nº 73345723.7.0000.8055. A pesquisa teve natureza exploratória, com formato de estudo de caso, recorrendo a um questionário com variáveis qualitativas e quantitativas para a recolha de dados.

O trabalho foi estruturado em seis capítulos divididos em: referencial teórico, histórico da instituição, desenho metodológico, resultados da pesquisa, apresentação das propostas e a conclusão que além do desfecho informou as limitações encontradas e

questões para investigações futuras.

## **CAPÍTULO I – [REFERENCIAL TEÓRICO]**

---

## **1 Preâmbulo**

Nesta seção foi elaborada uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos e principais aspectos elencados para os tópicos de cultura organizacional, socialização, inserção e acolhimento de novos servidores, clima organizacional e evolução da gestão de pessoas. Todos esses tópicos permitem sustentar o estudo realizado. Em se tratando de um trabalho acadêmico voltado para uma instituição pública de ensino, que será formalmente apresentada no capítulo 2, serão dispostos brevemente, igualmente, a seguir alguns conceitos sobre a administração pública brasileira.

“Administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.” (Meirelles et al., 2000, p. 78). Assim, a administração pública engloba o universo de pessoas e órgãos que possuem a finalidade de exercer atividades administrativas. Em sentido formal, a administração pública é a reunião de unidades administrativas que tem por objetivo atender as demandas do Governo. Em sentido material pode-se dizer que é a vasta lista de funções e atividades necessárias para o desempenho dos serviços públicos (Meirelles et al., 2004). A Constituição Federal brasileira de 1988 aborda em seu artigo 37, a administração pública direta e indireta (Brasil, 1988).

São considerados administração pública direta todos os órgãos públicos sem personalidade jurídica própria ligados diretamente à União, estados, municípios ou ao Distrito Federal; e administração pública indireta, todos os órgãos públicos com personalidade jurídica própria e ligados indiretamente à União, estados, municípios ou ao Distrito Federal (Meirelles et al., 2004). Todos estão vinculados aos princípios fundamentais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiências (Brasil, 1988).

### **1.1 Cultura organizacional**

Conceituar cultura é uma tarefa empírica visto que diversos ramos da sociedade atribuem significado próprio. No ramo do direito, os juristas utilizam como sinônimo de sofisticação quando tratam alguém por “culto”. Pelos antropólogos o significado perpassa pelos costumes e rituais que determinam o que as civilizações vivenciaram ao longo da história. Num passado mais recente, os estudiosos das organizações usaram a palavra cultura para definir o clima, os hábitos e as crenças organizacionais aplicadas e praticadas

por seus recursos humanos (Schein, 2009). De acordo com Smircich (1983) o conceito de cultura foi copiado da antropologia mas não há uma definição unificada sobre o seu significado. Hatch (1993) secunda esta afirmação ao defender que o conceito de cultura se apresentou correlacionado às investigações antropológicas na década de 1940.

Henrique e Medeiros (2017, p.75) sintetizam estas visões da seguinte forma: “A ciência cultural dedica-se a compreender os temas humanos apoiando-se no sentido, ou seja, ela objetiva entender o significado dos problemas humanos”. Assim, à medida que um grupo de indivíduos compartilham determinado espaço e atividades, constrói-se hábitos, expressões linguísticas e a cultura propriamente dita. A força que a cultura exerce sobre um grupo será um divisor de águas que significará a fortaleza ou desequilíbrio dessas pessoas (Pires & Macêdo, 2006). Estes autores ainda citam que o termo cultura atribuído a uma organização é relativamente recente, sendo mencionado na literatura inglesa por volta de 1960, com significado de clima. Em 1982 ganhou popularidade após a publicação do livro *Cultura Corporativa* de Terrence Deal e Allan Kennedy. Para Quinn e McGrath (1985) as três décadas seguintes significaram uma grandiosidade de informações, literatura e estudos empíricos sobre cultura organizacional sendo um dos tópicos da área de Comportamento Organizacional mais abundante.

De acordo com Chiavenato (2004, p.164), “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”. Assim pode ser considerada como a benesse de uma organização dando-lhe vida e identidade. A organização que manifestar e expuser sua cultura de forma a envolver os funcionários, usufrui de vantagens produtivas e qualidade profissional dos empregados (Schulz, 2001).

Uma organização pode ser representada como uma célula tronco que consegue-se adaptar conforme as experiências trocadas no ambiente. Também é entendida como um local em que se compartilha conhecimentos e que se espera funcionar de forma autônoma e regular (Smircich, 1983).

De acordo com Pires e Macêdo (2006) uma organização que dispõe de um ambiente globalizado em que as convivências sociais se estabelecem entre indivíduos diversos, a cultura torna-se uma variável fundamental para as ocorrências organizacionais. Assim, quando se está observando a cultura organizacional de determinada empresa, no sentido de identificar falhas e propor melhorias, o mais importante é entender a cultura do grupo e trabalhar a partir daí, por mais experiente que

seja o profissional, impor sua cultura e seus conceitos não vai ter efetividade no grupo. O trabalho deve ser feito a partir da realidade empresarial (Schein, 2009).

Schein (2009) ainda explica que uma coisa muito comum é a visão do trabalho de cada gerente, em que é comparado com a sua própria casa, não podendo ser de forma alguma infringido ou questionado, gerando com isso um grande desafio nas mudanças de paradigmas. Analisar a cultura de uma organização não é um trabalho simples, visto que esse tema não se revela facilmente e possui várias camadas distintas de análises a serem verificadas (Araújo et. al 2011).

Em Fleury (2002) a conceituação de cultura organizacional, traz a indicação de três componentes:

(1) Os artefatos, que se configuram pelo que pode ser visto, ouvido e sentido quando duas culturas distintas se encontram, ou seja, são os sinais, rituais, vestuário, disposições físicas, e maneios percebidos em determinado grupo. São facilmente identificados mas precisam de alguma atenção para serem interpretados.

(2) Os valores compartilhados, que podem ser definidos como o conceito de certo e errado praticado por determinado grupo, com base nos problemas e soluções vividas por eles em algum momento, esses valores morais são incorporados à ideologia ou filosofia organizacional conduzindo assim os comportamentos.

(3) Os pressupostos básicos, que podem ser entendidos como os valores que já foram aceitos como verdade absoluta, pois ao longo de suscetíveis situações funcionaram como soluções para os problemas. Os pressupostos não são mais questionáveis e passam a ser vistos como naturais.

Para completar o raciocínio sobre essa temática, Cardoso (2008) instrui que para se decifrar a cultura organizacional, o pesquisador deve ir além dos artefatos e dos valores compartilhados, ele deve mergulhar nos pressupostos e entender sua origem para assim compreender a base da cultura organizacional.

Outro aspecto que se apresenta é a validação sobre a maleabilidade da cultura organizacional no sentido de apresentar novos conceitos, fazendo com que seus colaboradores entendam e sigam as mudanças organizacionais (Oliveira & Campello, 2008). Assim, Santos et al (2001) informam que existem três variáveis que culminam nos resultados de uma empresa e que devem ser sinergicamente integradas: as pessoas tentam

obter bons resultados, utilizando os processos propostos pela organização e seguem a orientação da filosofia estratégica da empresa.

Robbins e Sobral (2012, p.501) acrescentam, ainda, que “cultura é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” Assim os autores expõem sete atributos que definem a essência da cultura de uma empresa:

- (1) Inovação: qual o limite de incentivo que os colaboradores recebem para assumir riscos.
- (2) Atenção a detalhes: quanto de precisão a empresa espera que os colaboradores tenham de atenção aos detalhes.
- (3) Orientação para resultados: exigência máxima nos resultados, deixando em segundo plano os métodos, técnicas e procedimentos para conquista dos resultados.
- (4) Foco na pessoa: quão importante é o efeito dos resultados sobre os colaboradores.
- (5) Foco na equipe: maior organização das tarefas quando se trata de um grupo e não de um único indivíduo.
- (6) Agressividade: quanto de agressividade e competitividade há entre os colaboradores.
- (7) Estabilidade: priorização do estado atual de como as atividades são feitas ao invés do aperfeiçoamento e crescimento destas.

Assim, as diversas formas de combinações desses atributos geram organizações totalmente diferentes. Para Morgan (1980) as organizações desde o princípio utilizam predominantemente metáforas do mundo físico e industrial para definir aspectos próprios, a exemplo disso é a ideia do funcionamento de uma engrenagem diversas vezes associada à execução de tarefas dentro de uma organização, levando ao entendimento de que se todas as peças funcionarem corretamente a tarefa será executada com eficiência. Para além disso, as organizações também utilizam metáforas sociais com o mesmo propósito. Com base nessa observação, Pinder e Bourgeois (1982) ressaltaram aos estudiosos das organizações que esses empréstimos metafóricos devem ser evitados pois podem gerar

distanciamento do objetivo principal que é dominar o entendimento sobre a cultura organizacional.

Como contribuição fundamental para o desenvolvimento teórico dos conceitos sobre as organizações Smircich (1983) estabelece cinco classes sobre o tema (ver Tabela 1).

Tabela 1: Interseções das teorias da cultura e da organização, segundo Smircich

<b>CONCEITOS DE “CULTURA” A PARTIR DOS ESTUDOS SOBRE ANTROPOLOGIA</b>	<b>TEMAS DE INVESTIGAÇÕES</b>	<b>CONCEITO DE “ORGANIZAÇÃO” A PARTIR DOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÃO</b>
Instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do ser humano.	Gestão intercultural ou comparativa	São instrumentos sociais para a realização de tarefas.
Mecanismo adaptativo-regulador, unindo os indivíduos em estruturas sociais.	Cultura corporativa	São organismos adaptativos que existem através de um processo de intercâmbio com o ambiente.
Sistema de conhecimentos partilhados. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras.	Cognição organizacional	São sistemas de conhecimento e tem seu embasamento na rede de significados subjetivos de seus membros.
Sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida.	Simbolismo organizacional	São padrões de discurso simbólico, sendo mantidas através da linguagem figurativa que facilita o entendimento dos significados partilhados.
Projeção da infraestrutura inconsciente universal da mente.	Processo inconsciente e organização	As formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes.

Fonte: Adaptado de Smircich (1983)

Quanto ao tipo de estrutura organizacional Witt (1969) explica que as organizações formais padronizam suas relações legislando tudo em regulamentos. Esse modelo empresarial entende que normas e regulamentos eliminam hostilidades e rixas baseadas em algum tipo de vínculo afetivo que venha a existir. Os deveres e direitos são claramente definidos apostando com isso na precisão e eficiência das atividades desenvolvidas. Já as organizações informais apesar de possuírem procedimentos e regras,

estas não são oficiais. A forma de convivência é percebida e compartilhada pelos colaboradores que influenciam as regras sobre si mesmo, as relações e a forma de execução das atividades (Wagner & Hollenbeck, 2012).

Partindo deste pressuposto é patente que em grande parte das organizações exista uma cultura dominante e muitas subculturas. A cultura dominante é regida por valores essenciais que são partilhados pela maioria dos membros da organização. As subculturas compartilham valores pertencentes a determinado grupo e em algumas situações, são estas subculturas que podem criar problemas (Robbins & Sobral, 2012).

A questão é: como ocorre a construção de uma cultura organizacional? Robbins e Sobral (2012) defendem que o fenômeno pode acontecer a partir de quatro variáveis:

- (1) Histórias: contos e mitos da vida do fundador e de ex-funcionários tidos como heróis que enfrentaram desafios, superaram dificuldades e que devem ser tomados como referência.
- (2) Rituais e cerimônias: atividades cíclicas que acontecem com determinada periodicidade para reforçar os valores da empresa e lembrar aos funcionários seus objetivos e metas.
- (3) Valores: crenças disseminadas na organização, delas surgem as ideologias e os preconceitos.
- (4) Comunicação: linguagem usada dentro da empresa. Como são referidos os clientes, fornecedores, pessoas dos diversos departamentos, entre outros.

Assim, a cultura organizacional por ser um elemento tão forte dentro de uma organização traz junto com seus benefícios as suas disfunções, neuroses e patologias (Souza, 1980). Kast et. al. (1970, p.56) diz que: “as organizações tendem a se desintegrar paulatinamente como decorrência natural de seu próprio funcionamento. Essa tendência tem sido chamada na literatura de entropia organizacional”. As organizações vêm enfrentando no decorrer dos tempos espaços cada vez mais incertos. As condições econômicas impostas, os constantes avanços tecnológicos e a concorrência global levam as empresas a enfrentarem um terreno de inúmeras incertezas (Barbosa, 2003).

Neste contexto muitas vezes desconhecido, as organizações ainda devem identificar e saber lidar com as subculturas organizacionais que podem ser entendidas como a junção de ideologias, cultura e vivências práticas distintas que dão identidade a

um conjunto de funcionários de uma mesma organização (O'Reilly et. al, 1991). A internacionalização dos negócios têm gerado uma crescente heterogeneidade da força de trabalho, lançando assim desafios corporativos no sentido de mediar tensões, conflitos e manter a produtividade competitiva para os negócios (Barbosa, 2003).

Não raramente as organizações são forçadas a repensar sua estrutura empresarial. O mercado apresenta uma celeridade e dinamismo de acontecimentos que empurram as organizações para reinvenção e adaptação constante, isso muitas vezes implica numa mudança de paradigmas culturais. Ou as empresas seguem esse caminho ou o risco de sucumbir é praticamente certo (Echevarría, 1994). A imagem que uma organização reflete no mercado é um agente garantidor de vantagem ou desvantagem competitiva e apesar das imposições do mercado essa característica deve ser refinada ao longo de toda a trajetória organizacional (Neves, 2002). Assim as mudanças organizacionais, que não levam em consideração a cultura interna existente, podem provocar consequências imprevisíveis (Lakos & Gray, 2000). Beaumont (1993) instrui algumas medidas que podem auxiliar nesse processo de mudança cultural:

- (1) Indicar para início do processo uma pessoa que tenha figura heroica dentro da equipe.
- (2) Reconhecer se há uma ameaça real do mercado.
- (3) Assumir a iniciativa nos processos de mudança.
- (4) Trazer profissionais externos para auxiliar na transição.
- (5) Promover a transição pautada em valores e procedimentos comportamentais.
- (6) Construir simbologias novas para o grupo.
- (7) Manter os colaboradores seguros e estáveis durante o processo de transição cultural.

O autor ainda ressalta a importância da organização ter uma visão objetiva acerca das estratégias da empresa, o comprometimento do corpo gerencial com o processo de transição e manter firme a liderança neste sentido. Apesar dessas medidas de transição a organização não deve-se desvincular do processo constante de apresentação e ensinamento dos aspectos culturais da organização, assim independentemente das

mudanças propostas pelo mercado a socialização permitirá que o grupo se sinta parte do ambiente onde serão desenvolvidas suas atividades (Fernandes et. al, 2015).

## **1.2 Socialização**

Socialização é a forma utilizada pela organização para transmitir aos seus novos membros: valores, princípios e confiança. A partir do ingresso desses novos recursos humanos são difundidos os elementos culturais e a padronização comportamental praticada pela organização, esperando assim que esses integrantes se ajustem a elas (Chiavenato, 2014). Em contrapartida às investidas empresariais no sentido de moldar o comportamento organizacional, há o comportamento do próprio indivíduo, suas relações humanas, atitudes, percepções, personalidade e a forma como se comporta em grupo (Cintra & Dalbem, 2016) e esta visão já em 1990 era defendida por Van Maanen (1990) quando afirmou que a socialização é um processo de aprendizagem de valores e atitudes esperadas para que o indivíduo se enquadre e faça parte como membro de uma organização, esse desenrolar ocorre durante todo período de interação dentro da organização, gerando também uma expectativa de que esse indivíduo renuncie a determinadas atitudes e comportamentos não condizentes com as diretrizes da empresa.

Para os historiadores, e enquadrando este conceito, as sociedades são constituídas de forma individual e heterogênea, não havendo comparabilidade entre elas, ou seja, cada povo tem sua exterioridade própria, as suas regras morais, éticas, organização econômica e política não podendo haver generalização. Para os filósofos, o pensamento é antagônico e todas essas sociedades ou organizações sociais nada mais são que combinações ocasionais e temporárias sem realidade própria das demais, só os atributos da natureza humana que promove a evolução social (Durkheim, 2004). Desta forma, o indivíduo ansiando se tornar parte de determinada sociedade se molda às regras, normas e ordenação social, a esse processo dá-se o nome de socialização (Silva & Fossa, 2020). Conforme Berger e Luckmann (2004), a necessidade do ser humano em conviver socialmente promove ainda na infância a socialização primária, onde é aprendido o idioma, as regras básicas, a moral e os valores comportamentais utilizados pelo grupo no qual está inserido, isso por que a família e as pessoas mais próximas desta criança, são os responsáveis por fazer essa ponte com o mundo, uma vez que a criança ao nascer não consegue sobreviver sem outro ser humano e conseqüentemente acaba fazendo parte de um grupo (Lane, 2006). Já a socialização secundária é uma sequência, ou seja, o próximo capítulo na vida do indivíduo já socializado no contexto de sua comunidade. A essa pessoa serão

apresentadas algumas realidades paralelas que contrastarão com a realidade básica que já faz parte de sua formação primária. Esse processo é constante e o ser humano percebe que a sociedade como ele conhece é apenas uma das facetas de muitas outras que ele verá até o fim da vida (Berger & Luckmann, 2004).

A socialização como matéria de estudo data do final do século XIX e surgiu como tema nos campos da sociologia, psicologia e psicologia social (Dias, 2014). No final da década de 1960 a socialização como matéria de estudo organizacional volta-se para definir elementos importantes para as empresas e o que deve ser ensinado aos seus membros, alguns desses ensinamentos são: doutrinação de valores, aprendizagem de normas e comportamentos apropriados. Assim, esses funcionários recebem a responsabilidade não somente de suas atribuições laborais, mas também a identidade e a carga da imagem pública da organização de que estão fazendo parte (Schein, 1968). Schein (1968) cita ainda que nesse processo de moldar o indivíduo, as organizações fazem uso da fase destruidora que consiste em retirar ou limpar os antigos valores e substituí-los pelos valores da nova organização. Dentre o conjunto de estratégias utilizadas pelas organizações na doutrinação dos funcionários à padronização comportamental pode-se incluir: os programas de treinamentos, benefícios incentivados e programas de qualidade de vida no trabalho, tudo isso fazendo parte do contexto de uma socialização organizacional. Os benefícios ofertados pelas empresas merecem destaque, pois a partir deles são delineadas as atitudes do novo integrante como parte efetiva da organização (Silva & Fossa, 2020). Esse processo de inserir o funcionário no contexto organizacional criando uma relação de mútua adaptação e aprendizagem permite que o indivíduo faça a transição de elemento externo para componente ativo e efetivo da organização (Griffin et al., 2000).

Conforme Shinyashiki (2002), internalizar a cultura e valores de determinada organização é marcado como um processo de agregar padrões externos ao comportamento natural do indivíduo. A esse processo ele adicionou quatro componentes:

- (1) Agente: pessoa fonte do que deve ser aprendido, o instrutor.
- (2) Processo: etapas de aprendizagem.
- (3) Alvo: o indivíduo a ser socializado.
- (4) Resultado: o que será aprendido.

O autor ainda criou o modelo integrado de socialização organizacional que se desdobra em quatro estágios:

- (1) Confrontar e aceitar a realidade organizacional.
- (2) Obter clareza do papel a desempenhar.
- (3) Posicionar-se no ambiente organizacional.
- (4) Identificar sinais de uma socialização bem sucedida.

Complementando o estudo, Shinyashiki (2002) ainda define três dimensões que estabelecem as funções dentro da organização, são elas:

- (1) Dimensão funcional: relacionada à função exercida dentro do cargo.
- (2) Dimensão hierárquica: relacionada a escala de atuação dentro da organização.
- (3) Dimensão de inclusão: relacionada com a inserção das pessoas no contexto organizacional.

Robbins (2006, p. 24) reforça que “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Nesse sentido, três movimentos devem ocorrer para sustentar esse processo de socialização dentro da cultura organizacional: as práticas de seleção, as ações da alta direção e os métodos de socialização (Robbins & Judge, 2009):

- (1) As práticas de seleção devem considerar a contratação de indivíduos que demonstrem conhecimentos acerca das atividades desempenhadas pela organização, além de conduta e aptidões convergentes com as diretrizes da empresa.
- (2) As ações da alta direção têm papel estratégico no comportamento organizacional visto que são esses executivos que determinam cargos, salários, regulamentos internos, regras de vestuário, autonomia e nível de independência dos funcionários.

(3) Os métodos de socialização fecham o ciclo como um elo, pois não haveria resultado efetivo numa boa seleção e valores alinhados com as diretrizes da organização se os novos funcionários não forem submersos nas crenças e culturas da empresa, desapegando de antigos valores.

A evolução dos estudos sobre socialização organizacional foi ganhando destaque à medida que as relações organizacionais foram tornando-se mais complexas e necessitando de estudos mais profundos, assim mais três abordagens surgiram: foco nas táticas organizacionais, foco nas informações e conteúdos e foco nas tendências integradoras (Borges & Albuquerque, 2004):

(1) O foco nas táticas organizacionais do processo de socialização faz parte de uma abordagem que prima pela importância da harmonia e estabilidade social para o funcionamento da sociedade. Assim, o centro das atenções é a organização e suas práticas em facilitar o processo de socialização dos recém chegados na empresa.

(2) O foco nas informações e conteúdos se apresenta como antítese da anterior, deixando sob a responsabilidade do indivíduo o esforço para se encaixar na organização. O recém-chegado deve buscar informações e conteúdos que lhe permitam conhecer as diretrizes e cultura da organização, o prelúdio deste indivíduo determinará o êxito ou fracasso no desempenho de suas atividades. Essa é uma visão sugestionada pelo neoliberalismo.

(3) O foco nas tendências integradoras se apresenta como uma combinação das duas anteriores, assim as iniciativas da organização se somam às iniciativas do indivíduo gerando um complexo resultado do processo.

Chiavenato (2010) faz referência à socialização como o movimento feito pela empresa para adaptar as pessoas aos seus interesses; e a personificação seria o movimento contrário em que as pessoas tentam-se adaptar aos interesses da empresa.

Por volta de 1970 o trabalho precário já era uma preocupação mundial e só vem aumentando. Por trabalho precário pode-se exemplificar aqueles desenvolvidos pelo setor informal e os empregos temporários (Kalleberg, 2009). A relevância desse assunto também é abordada por Borges e Albuquerque (2004) quando explicam que o aumento do trabalho temporário tem forçado uma célere adaptação dos indivíduos a cada nova

realidade organizacional, assim como, as empresas precisam estar prontas para passar esses valores de forma eficiente num curto espaço de tempo. Isso gera uma reflexão sobre a saúde psicológica das pessoas que vivenciam esse processo. Conforme Chiavenato (2010), o ingresso do indivíduo numa nova organização gera elevados níveis de estresse, ansiedade e expectativa; isso porque a adaptação à nova cultura, renúncia de antigas crenças, adaptação a rotina de trabalho, cumprimento de horários, adequação às normas internas, habituar-se com a chefia, dentre outros, pode gerar conflito com os princípios e propósitos do indivíduo. Desta forma, esse formato é considerado um trabalho precário que leva o funcionário a altos níveis de estresse e insegurança sobre o futuro, afetando sua saúde física e psicológica (Wagenaar et al., 2012).

Já a combinação entre tempo de serviço e produtividade apontam para indicadores positivos relacionados à eficiência, comprometimento e qualidade dos serviços. Outro indicador fortemente conclusivo é a relação inversamente proporcional entre tempo de serviço e absenteísmo, tudo isso evidenciando que a estabilidade no emprego promove satisfação e qualidade nas entregas dos serviços (Robbins, 2006).

Van Maanen (1990) defendia que a socialização faz parte de ações conjuntas e acontecem ao longo da vida laboral do funcionário com novas atividades, promoções, rebaixamentos, transferências, dentre outros. Assim o autor sugeriu três hipóteses para estes processos:

- (1) Transição: a movimentação do funcionário dentro da empresa, assumindo novas tarefas gerando uma expectativa e motivação em aprender coisas novas.
- (2) Tipo de aprendizagem: os conhecimentos adquiridos pelos funcionários não advêm apenas dos canais formais de treinamento mas também da colaboração e do dia a dia com colegas, clientes e situações da empresa.
- (3) Estabilidade: a performance dos novos funcionários influenciando na estabilidade e produtividade da empresa.

A partir dessas hipóteses Van Maanen (1990) também descreve sobre estratégias de socialização e nesse contexto expõe sete dimensões que podem ser usadas mutuamente, gerando resultados diversos para cada tipo de combinação aplicada:

- (1) Estratégias formais e informais de socialização: o sistema formal de socialização atua na preparação do novo funcionário para deixá-lo apto a atuar em

determinado cargo. A especificidade das atividades a serem desempenhadas pode gerar um certo grau de tensão no indivíduo e quanto mais formal for o processo, mais o papel de novato é segregado e especificado. Já no sistema informal a aprendizagem ocorre no ambiente da empresa, com as redes sociais e no próprio desenvolvimento das tarefas do dia a dia.

(2) Estratégias individuais e coletivas de socialização: o sistema individual tem por característica ações isoladas e aplicadas aos novos membros e depende muito do sucesso da interação entre o agente socializador e o recém-chegado. Já no sistema coletivo os novos membros são agrupados e espera-se que eles tenham uma percepção similar da organização, mas há o risco desse pensamento enquanto grupo divergir gerando uma consciência coletiva divergente do esperado.

(3) Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização: no sistema sequencial há uma cadeia de ações e diretrizes discretas e identificáveis capazes de oferecer as ferramentas necessárias para que o novo membro ocupe o cargo ao qual foi designado. Já no sistema não sequencial as etapas não possuem relação de dependência com as *ex ante*, anteriores, nem com as *ex post*, posteriores.

(4) Estratégias fixas e variáveis de socialização: o sistema fixo determina com clareza o tempo necessário que o novo funcionário necessitará para completar seu tempo de aprendizagem na organização. Como exemplo dessa estratégia pode-se citar o estágio probatório e obrigatório de três anos exigido para servidores ao ingressarem no serviço público. Após esse período fixo o servidor adquirirá ou não estabilidade funcional (Delvas, 2017). Já no sistema variável o novo funcionário não consegue mensurar o tempo necessário para transição e avanço no processo. Isso promove maior controle por parte dos dirigentes, mas também ansiedade e incerteza por parte dos novos membros.

(5) Estratégias por competição e por concurso de socialização: o sistema por competição caracteriza-se por separar os novos funcionários em atividades distintas levando em conta as habilidades e interesses de cada um, estimulando as atuações individuais e competitividade entre os membros. Já no sistema por

concurso os indivíduos estão em condições e situações iguais, favorecendo um ambiente de cooperação entre eles.

(6) Estratégias em série e isoladas de socialização: o sistema em série visa garantir a continuidade dos serviços, assegurando que os novos funcionários mantenham a constância e o senso histórico das atividades. Já no sistema isolado o novo membro é estimulado a partir de suas iniciativas e não por padrões pré-existentes. Isso estimula a criatividade e proatividade desses novos membros.

(7) Estratégias por meio de investidura e de despojamento de socialização: Esse sistema tem por objetivo confirmar ou destruir a identidade do novo funcionário. Na investidura a empresa tem interesse em absorver as experiências anteriores do novo funcionário. Já no sistema de despojamento é o contrário a empresa tenta se livrar de certos valores e crenças que o novo membro traz consigo mas que não estão alinhadas com a organização. Esse é um processo em que os iniciantes são testados, submetidos a provas e algumas humilhações para conseguir um cargo na organização.

Para Van Maanen e Schein (1979), as empresas oferecem aos indivíduos experiências muito maiores que um mero emprego e nesse processo particular de socialização, em que cada organização possui seu próprio clima e utiliza os métodos que melhor lhe convém, a única coisa em comum é que nenhum ambiente de trabalho é neutro e de alguma forma sempre deixará vestígios nos indivíduos.

### **1.3 Clima organizacional**

As investigações introdutórias sobre clima organizacional datam do início da década de 1960 nos Estados Unidos com os trabalhos de Forehand e Gilmer que deram origem aos primeiros indicadores substanciais para pesquisa de clima organizacional. Nesse período houve uma movimentação no campo da Administração chamado Comportamentalismo que pretendeu combinar aspectos humanísticos do trabalho com melhorias na produtividade, através de ferramentas trazidas da psicologia (Rizzatti, 2002).

Clima organizacional refere-se à ambiência de uma organização, fruto do relacionamento entre funcionários, chefes e diretoria. Todos os envolvidos devem contribuir para uma convivência saudável, deixando assim a corporação também saudável

(Oliveira et al., 2012). Conforme Chiavenato (2010), o clima organizacional faz parte de todas as organizações, sendo definido como seu ambiente interno e está ligado ao tipo moral e éticos de seus funcionários, assim esse clima pode ser: adocido ou saudável, negativo ou positivo e ainda pode trazer satisfação ou insatisfação.

Na década de 1930 as grandes corporações entenderam que a satisfação dos funcionários estava diretamente ligada à produtividade. Em 1980 algumas pesquisas revelaram que as variáveis: satisfação e produtividade, pouco tinham relação e isso gerou um desconforto em alguns estudiosos do tema. A partir dos anos 2000 foram realizados mais de 300 estudos sobre o assunto, e tão logo foram feitas revisões e correções sobre a publicação anterior, mas, ainda assim, essas conclusões não são absolutas, visto que se encaixam melhor para serviços que demandem maior complexidade e que os funcionários tenham maior autonomia em suas ações (Robbins & Judge, 2009).

A satisfação e a insatisfação no trabalho apresentam variados conceitos conforme a percepção dos autores, mas muitos deles convergem para palavras ligadas ao universo emocional, como: prazer, tristeza, pretensão, ambição, leveza, atitude, entre outras. Todas essas emoções influenciam o comportamento do indivíduo em relação a si mesmo, aos seus familiares e a organização em si (Melo et al., 2011). De acordo com Locke (1969) a satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento positivo do funcionário ao analisar o valor que seu trabalho tem e as conquistas alcançadas com as atividades desempenhadas. Por valor o autor difere de necessidade, visto que esta corresponde à sobrevivência do indivíduo e é comum a todos, e aquela é diferente para cada ser humano, pois encontra o que cada um entende como favorável.

Para Marqueze e Moreno (2005) a insatisfação no trabalho tem raízes importantes ligadas ao estresse, o desconhecimento sobre plano de carreira, falta de feedback sobre progressão funcional e promoções, excesso de demandas, muitas horas de trabalho influenciando no descanso e na vida particular e a carência de uma liderança efetiva. Os autores Robbins e Judge (2009) explicam graficamente as influências e consequências da insatisfação no trabalho (ver Figura 1).

Figura 1 – Respostas à insatisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2009)

Como se pode verificar na figura 1:

- (1) Saída (ativa-destrutiva): Diante da insatisfação, o funcionário tende a mostrar um comportamento voltado à renúncia do cargo e a busca por novas oportunidades no mercado de trabalho.
- (2) Voz (ativa-construtiva): Diante da insatisfação, o funcionário tenta propor melhorias e analisar os problemas em busca de uma solução.
- (3) Lealdade (passiva-construtiva): Diante da insatisfação, o funcionário aguarda passivamente por melhorias. Esse funcionário é otimista e defende a organização em situações de críticas internas e externas.
- (4) Negligência (passivo-destrutivo): Diante da insatisfação, o funcionário aguarda pacificamente que a situação piore, apresentando desleixo em suas atividades, atrasos e faltas constantes, além de um maior número de erros nos serviços prestados.

Inúmeras ferramentas gerenciais de aperfeiçoamento das relações entre organização e clientes são criadas em larga escala, ao passo que ferramentas de monitoramento das melhorias nos níveis de relacionamento entre a organização e seus funcionários não recebem a mesma atenção (Bispo, 2006).

A pesquisa do clima organizacional é uma adaptação da pesquisa utilizada para mensurar a satisfação dos clientes (Macêdo et al., 2012). Segundo Rizzatti (2002), a análise dos dados referentes ao clima organizacional não pode ocorrer de forma intuitiva ou seja, não há espaço para “achismos”, desta forma, elementos, variáveis, categorias e indicadores deverão ser consultados para ofertar respaldo à compreensão e planos de ação nos complexos processos administrativos e humanos da organização estudada.

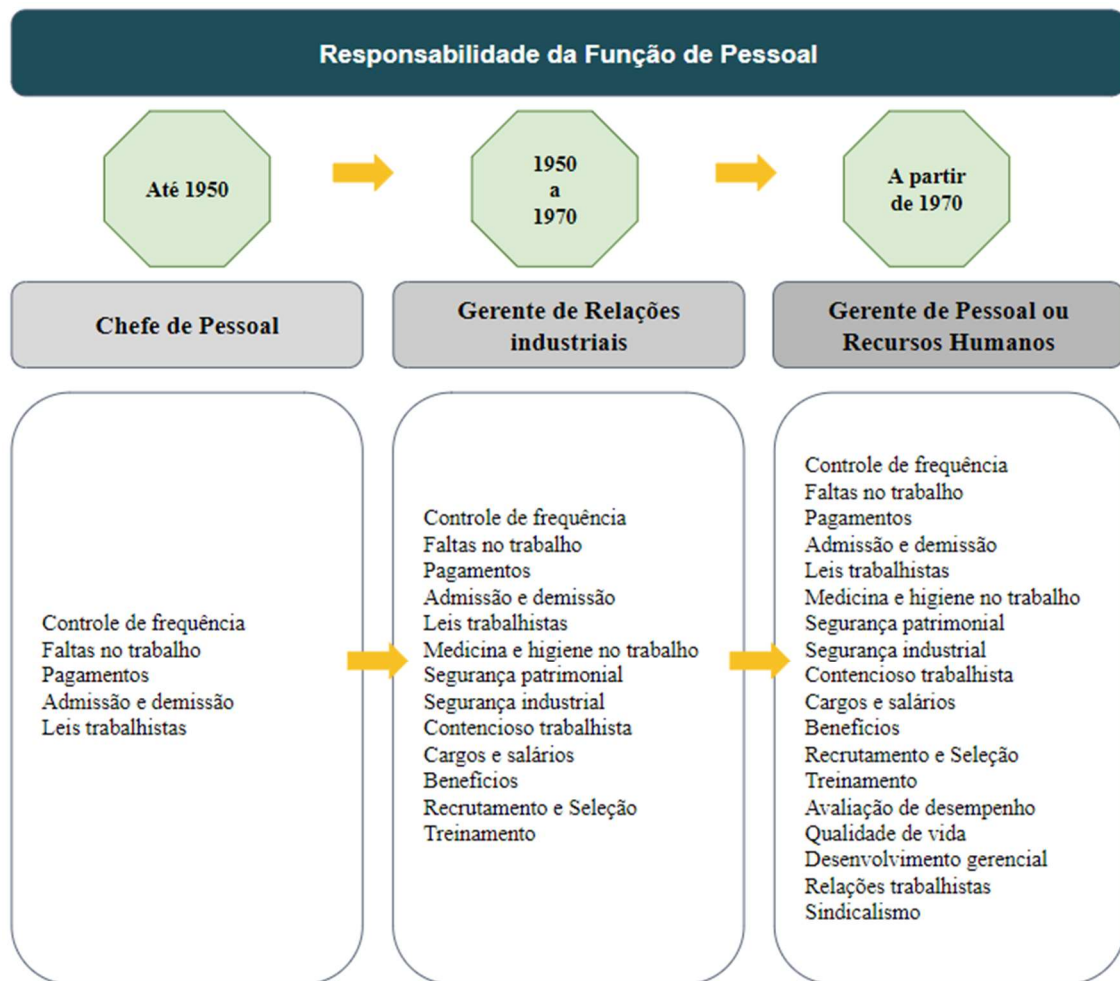
#### **1.4 Evolução da gestão de pessoas**

A administração de recursos humanos tem seu conceito exposto a partir de 1960 e vem para substituir a gestão de relações industriais (GRI), assim os funcionários passaram ao status de recursos vivos deixando de ser comparados às engrenagens de produção (Gil, 1994). Então em 1980 na literatura internacional surgiu o termo gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos que abordavam vieses contraditórios, por um lado havia muitas críticas às atribuições administrativas, operacionais e burocráticas e por outro lado se explanava a natureza estratégica dos recursos humanos. Foi também nesse marco temporal que os atores envolvidos nas transformações do mercado externo ganharam visibilidade, visto que suas ações afetam diretamente a organização, são os chamados *stakeholders* (Rodrigues, 2019).

O termo gestão de pessoas surge no final do século XX e se apresenta como uma evolução dos conceitos anteriores. Esse novo conceito traz em si não somente a mudança de nomenclatura, mas também o peso da responsabilidade da função, tem-se então o gestor de pessoas (Gil, 2007).

Marras (2016) corrobora com a análise dessa evolução e propõe uma divisão das responsabilidades, correlacionando as nomenclaturas das funções de gestão por período temporal com as atividades desenvolvidas por estas (ver figura 2).

Figura 2: Áreas de responsabilidade da função de pessoal



Fonte: Adaptado de Marras (2016)

A gestão de pessoas é uma matéria que traz em si um relativismo sensorial no imaginário das pessoas que compõem a cultura organizacional de determinada empresa. Isso porque ela só existe a partir de outros aspectos, como: o ordenamento, os padrões, o reflexo e a apresentação da instituição perante o mercado, assim como que tipo de utilização são dadas às suas diretrizes internas (Chiavenato, 2014).

Assim, de acordo com Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é composta por uma série de processos no sentido de desenvolver pessoas que objetivam como resultado o desenvolvimento organizacional:

- (1) Processo de agregar pessoas: fazer com que novos funcionários façam parte da organização no sentido de contribuírem com suas capacidades e competências. Para esse processo é necessário um bom sistema de recrutamento e seleção.

(2) Processo de aplicar pessoas: fazer com que novos funcionários se integrem na cultura organizacional da instituição.

(3) Processo de recompensar pessoas: fazer com que os funcionários sintam-se motivados a atingir as metas e objetivos e para isso ele deverá ser reconhecido e recompensado por suas conquistas. Isso cria um senso de meritocracia.

(4) Processo de desenvolver pessoas: fazer com que todos os funcionários estejam atualizados e que recebam os devidos treinamentos. O primeiro passo é identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser aprimorados.

(5) Processo de manter pessoas: fazer com que as taxas de evasão sejam mínimas, evitando o alto custo com processos de demissão e retendo mão de obra qualificada.

(6) Processo de monitorar pessoas: verificar se os indicadores e metas estão sendo atingidos, assim pode-se verificar os processos que estão sendo executados com excelência e os que ainda precisam de ajustes.

A sociedade em geral no papel de usuária do serviço público, vem-se tornando cada vez mais crítica e exigente com relação ao desempenho e entrega dos serviços prestados. Essa exigência reforça condutas cada vez mais éticas e transparentes por parte das instituições e requer maior flexibilidade e proatividade, principalmente no uso de novas tecnologias e modernização dos padrões processuais (Pantoja et al., 2010). A maturidade nas relações entre a sociedade e o setor público está inserida num pacote de ações que visam a modernização da administração pública, impondo metas e desafios aos governantes, assim como constante evolução na gestão de pessoas (Enap, 2018).

Os serviços públicos estão definidos na legislação brasileira como: “ação dos órgãos e das entidades da administração pública federal para atender, direta ou indiretamente, às demandas da sociedade relativas a exercício de direito ou a cumprimento de dever” (Brasil, 2016, art. 2º, I). Para pôr em prática essa definição é necessário o cumprimento conjunto de sete parâmetros, esses, serão apresentados na tabela 2 (Enap, 2018).

Tabela 2: Parâmetros de atendimento no serviço público

Padronização e governança	Obediência a um processo normativo para atendimento do(a) usuário(a); definição prévia das regras e dos procedimentos do processo de prestação por um órgão responsável, mesmo que não o execute diretamente.
Individualização	Atendimento a um usuário final individualizado, podendo ser uma pessoa física ou jurídica de direito público ou privado.
Impacto	Mudança entre a situação do(a) usuário(a) anterior e posterior à prestação do serviço.
Competência	Relacionamento entre a prestação do serviço e a atividade fim da instituição.
Interação	Envolvimento da instituição pública com o(a) usuário(a), ou seu representante, por meio de um canal de atendimento, seja ele presencial ou não.
Suficiência	A atividade encerra-se com a prestação de um serviço ou entrega de um produto ao(à) usuário(a), não requerendo a complementação por processos posteriores.
Finalidade	Garantia de um direito ou a prestação de um dever ao(à) usuário(a).

Fonte: Enap (2018, p. 14)

Desta forma, a gestão de pessoas no setor público exerce um papel fundamental na medida em que alinha às iniciativas de desenvolvimento e capacitação de seus servidores com os objetivos estratégicos da instituição pública (Gemelli & Filippim, 2011).

#### 1.4.1 Evolução da gestão de pessoas no Brasil

No Brasil a gestão de pessoas passou por cinco fases distintas em seus métodos e objetivos (Tose, 1997):

(1) Anterior a 1930 - Fase contábil: Considerada a fase inicial, também chamada de pré-histórica. Seu foco eram os custos, assim os funcionários eram contabilizados como despesas. O contador não tinha preocupações com as necessidades humanas, o funcionário era visto apenas por suas habilidades e sua satisfação era unicamente o salário.

(2) De 1930 a 1950 - Fase legal: A partir de 1930 com o surgimento das leis trabalhistas os direitos dos trabalhadores passaram a ser de ordem jurídico-trabalhista e o Ministério do Trabalho começou a fiscalizar essas relações. Assim o contador foi substituído pelo chefe de pessoal que tinha o desafio de evitar multas e questões trabalhistas. A contar de 1937 a Federação inicia uma relação paternalista nas vinculações trabalhistas e em 1943 é assinada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

(3) De 1950 a 1965 - Fase tecnicista: Com a chegada das multinacionais ao Brasil, empresas essas que estavam mais avançadas nas relações de trabalho, iniciou-se o processo de administração de pessoas, com sistemas que especificavam cargos, carreiras, faziam avaliação de desempenho e promoviam faixas salariais correspondente a complexidade do cargo.

(4) De 1965 a 1985 - Fase administrativa: Também conhecida como a fase sindicalista. Nesse período as relações de trabalho eram dominadas pelo Estado o que impossibilitava que a classe trabalhadora lutasse por melhorias trabalhistas. Foi nesse contexto que o papel do sindicato tomou força e manifestações populares como greves e passeatas marcaram essa fase. A pressão exercida pelo sindicato alterou a função de chefe de pessoal para gerente de relações industriais e mais tarde para gerente de recursos humanos.

(5) A partir de 1985 - Fase estratégica: Também nomeada pelos estudiosos da área como fase de planejamento. Essa fase tem o olhar voltado para os desenvolvimentos: organizacional e gerencial, além da gestão de talentos. Seu planejamento se alinha com as estratégias da organização gerando assim uma sinergia.

Nos últimos 20 anos a área de gestão de pessoas tem estado em evidência nas pesquisas devido ao forte papel na competitividade organizacional. Ao longo do tempo pode-se observar uma evolução contínua deixando para trás a abordagem operacional e avançando para uma concepção estratégica (Bolaños & Nieves, 2020).

Esse movimento também é observado no Brasil com as reformas que ocorreram desde a década de 1930 até os dias atuais. Esse movimento evolutivo reformador ocorrido no Brasil tem por objetivo melhorar a governabilidade e as aptidões das instituições públicas. Durante esse curso, o movimento progressista ganhou diversos nomes:

modernização administrativa, reforma administrativa, reforma do aparelho estatal, entre outros (Fadul & Silva, 2008).

Em 2020 foi instaurada uma Proposta de Emenda à Constituição nº 32 que visa alterar as disposições sobre servidores, empregados públicos e a organização administrativa gerando assim mais um capítulo na história do Brasil em reformas administrativas de instituições públicas (PEC 32/2020).

Essa transição ao longo da história demonstra um amadurecimento nas relações de trabalho alterando paradigmas fortemente defendidos em suas respectivas épocas. O esforço contínuo da gestão de pessoas nesse caminho evolutivo e no processo de inserção e acolhimento com a priorização do capital humano, sempre será benéfico tanto para a instituição quanto para o funcionário (Araújo et. al 2011).

### **1.5 Inserção e acolhimento de novos servidores - Instituição Pública**

A cronologia histórica da administração pública brasileira demonstra o embate entre duas frentes: a burocracia ritualista e centralizadora, que originou as disfunções burocráticas imobilizando a evolução do aparelho estatal e a corrente modernizadora da burocracia, que entende a importância desta para além da mera normatização dos processos, e atribui novas incumbências ao estado procurando inserir nas instituições públicas uma cultura flexível e de gestão empreendedora (Castor & José, 1998). Por outro lado, a crescente expectativa dos cidadãos por melhores padrões de atendimento no serviço público pressiona as instituições por mais servidores qualificados e dispostos a exercer com distinção e eficiência o papel condizente com o cargo em que foi aprovado (Andrade et.al., 2015).

Nesse sentido, o processo de socialização é uma ferramenta importante que as instituições devem lançar mão para que todo potencial dos novos servidores seja utilizado (Perrot, et.al., 2014). As instituições que se descuidam do processo evolutivo percebem o impacto negativo tanto da sociedade quanto dos próprios servidores, isso muitas vezes está refletido nos pedidos de transferência ou até demissões (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Alguns autores como Schein (2009) e Chiavenato (2014) enfatizam em suas abordagens a importância da integração e do acolhimento institucional aos novos funcionários visto que isso estreita a relação com a empresa e com os integrantes desta.

Como parte desse processo de inserção, os novos colaboradores precisam aprender uma série de nuances pertencentes às atividades que serão desenvolvidas e assim

Borges et.al. (2010) propuseram a partir de suas pesquisas sete estruturas fatoriais de inventário da socialização organizacional.

(1) Acessibilidade às informações políticas: refere-se ao conhecimento de datas especiais, processos organizacionais, regulamentos internos, critérios e hierarquia de poder.

(2) Competência e proatividade: refere-se à capacidade de criar, inovar, procurar informações e usar isso de forma ativa e produtiva.

(3) Integração com as pessoas: refere-se a ser aceito pelo grupo, fazer parte da equipe, participar dos processos e ser incluído nas tomadas de decisões.

(4) Não integração com a organização: refere-se à ignorância sobre os processos e cultura organizacional.

(5) Qualificação profissional: refere-se à experiência, competência e reconhecimento profissional no lidar com as atividades organizacionais.

(6) Objetivos e valores organizacionais: refere-se a se identificar com a história da organização, assim como compactuar com seus valores e objetivos.

(7) Linguagem e tradição: refere-se a conhecer a linguagem, história e tradição dos demais colaboradores, sabendo assim identificar cada membro, suas posições e influências.

Passando do conceito abrangente para um mais específico que será o caso em estudo nesta investigação - as instituições públicas - é de referir que os objetivos deste tipo de organização focam-se na constante melhoria da prestação dos serviços aos cidadãos e para que isso aconteça é fundamental a dedicação e comprometimento dos seus servidores, em que se esperam altos índices de eficácia, eficiência e efetividade (Andrade & Ramos, 2015). Assim, parâmetros comportamentais que indicam o desejo dos servidores em se manter na instituição de forma motivada e comprometida com os resultados refletem um trabalho competente de inserção e acolhimento (Feldman, 1976; Chow, 2002).

## **CAPÍTULO II – [HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO]**

---

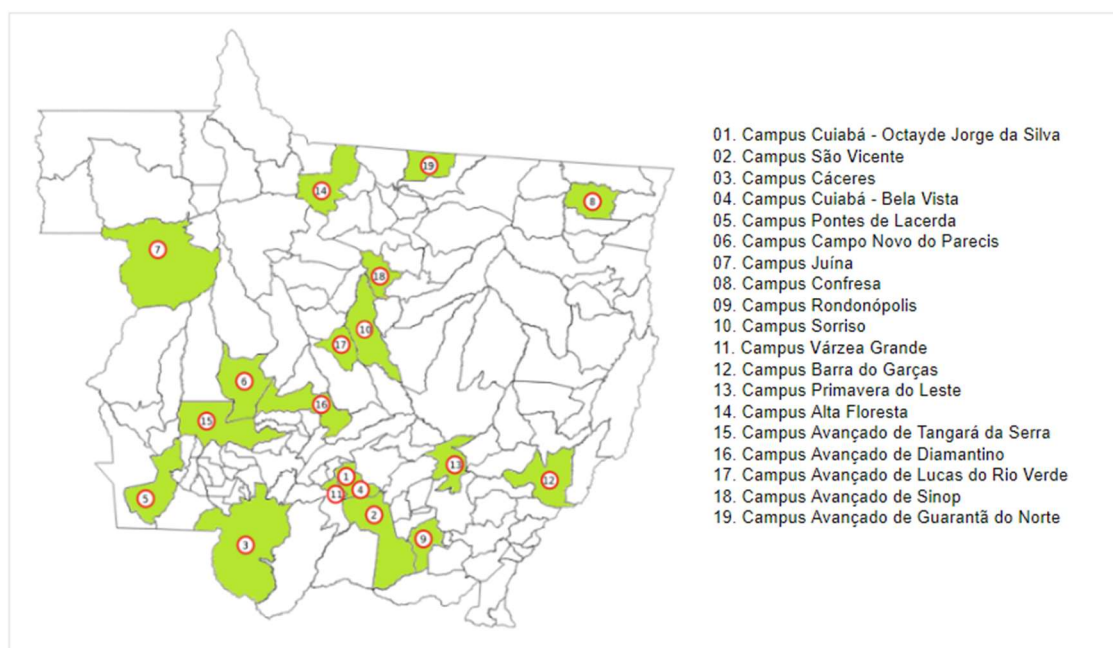
## 2 Apresentando o IFMT

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT) foi criado nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Vinculada ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atualmente o IFMT conta com 14 *campi* em funcionamento nas cidades de Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá com duas unidades: Octayde Jorge da Silva e Bela Vista; Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Rondonópolis, São Vicente, Sorriso e Várzea Grande. Possui ainda cinco *campi* avançados, nos municípios de Diamantino, Lucas do Rio Verde, Tangará da Serra, Sinop e Guarantã do Norte. A história do Instituto Federal de Mato Grosso começa no ano de 1909, quando iniciaram as primeiras experiências em educação profissional e tecnológica no País. Neste ano, foi criada a Escola de Aprendizes e Artífices de Mato Grosso, onde atualmente funciona o *campus* Cuiabá - Cel. Octayde Jorge da Silva deste IFMT. Depois disso, no ano de 1943, foi criado o Aprendizado Agrícola de Mato Grosso, na cidade de Santo Antônio do Leverger, onde atualmente funciona o *campus* São Vicente. Já no ano de 1980, foi criada a Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, atualmente *campus* Cáceres. Após algumas mudanças de nomenclatura, chega-se ao ano de 2008, com três centros de referência em educação profissional no Estado: o Cefet Mato Grosso, em Cuiabá; o Cefet Cuiabá, em São Vicente e a Escola Agrotécnica Federal de Cáceres. Neste período, já estavam em funcionamento ou em fase de implantação as unidades de ensino descentralizadas, no bairro do Bela Vista em Cuiabá e nos municípios de Pontes e Lacerda, Campo Novo do Parecis, Juína, Confresa, Barra do Garças e Rondonópolis. Até que na data de 29 de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 criou os Institutos Federais em todo o País. Em Mato Grosso, a junção das três autarquias: Cefet Mato Grosso, em Cuiabá; o Cefet Cuiabá, em São Vicente; e a Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, em Cáceres, cria o Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), que desde então, vem num processo de expansão e interiorização, alcançando diversas outras localidades, tais como

Primavera do Leste, Várzea Grande, Alta Floresta, Diamantino, Lucas do Rio Verde e Tangará da Serra<sup>1</sup>.

Conforme site do Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP), apurado no período de execução deste trabalho, o IFMT conta com um quadro permanente de 1932 servidores efetivos ativos, sendo 1080 docentes e 852 técnicos administrativos em educação. O ingresso no serviço público dá-se através de concurso público mediante aprovação ministerial.

Figura 3 - Mesorregiões do Estado do Mato Grosso e locação dos *campi* do IFMT



Fonte: Adaptado do site - <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/os-campi-do-ifmt/>

A partir da lei nº 11.892/2008 os Institutos Federais se apresentaram como a nova opção de educação profissional no Brasil, trazendo em si o princípio da verticalização educacional. A verticalização promove que os estudantes tenham acesso a todas as etapas do ensino em uma mesma instituição e assim espera-se otimizar os recursos, quadro de servidores e estrutura física, bem como integrar a educação básica à superior (Brasil, 2008). Diante disso, os institutos federais buscam promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão formando o pilar da verticalização entre a educação básica e a profissional. Os alunos que ingressam nos institutos federais vivenciam uma variedade

---

<sup>1</sup>Site Institucional do IFMT. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/apresentacao-e-historico/>

de itinerários formativos em que se vê suportado pelos docentes que atuam simultaneamente nas três bases do pilar, ensino, pesquisa e extensão.

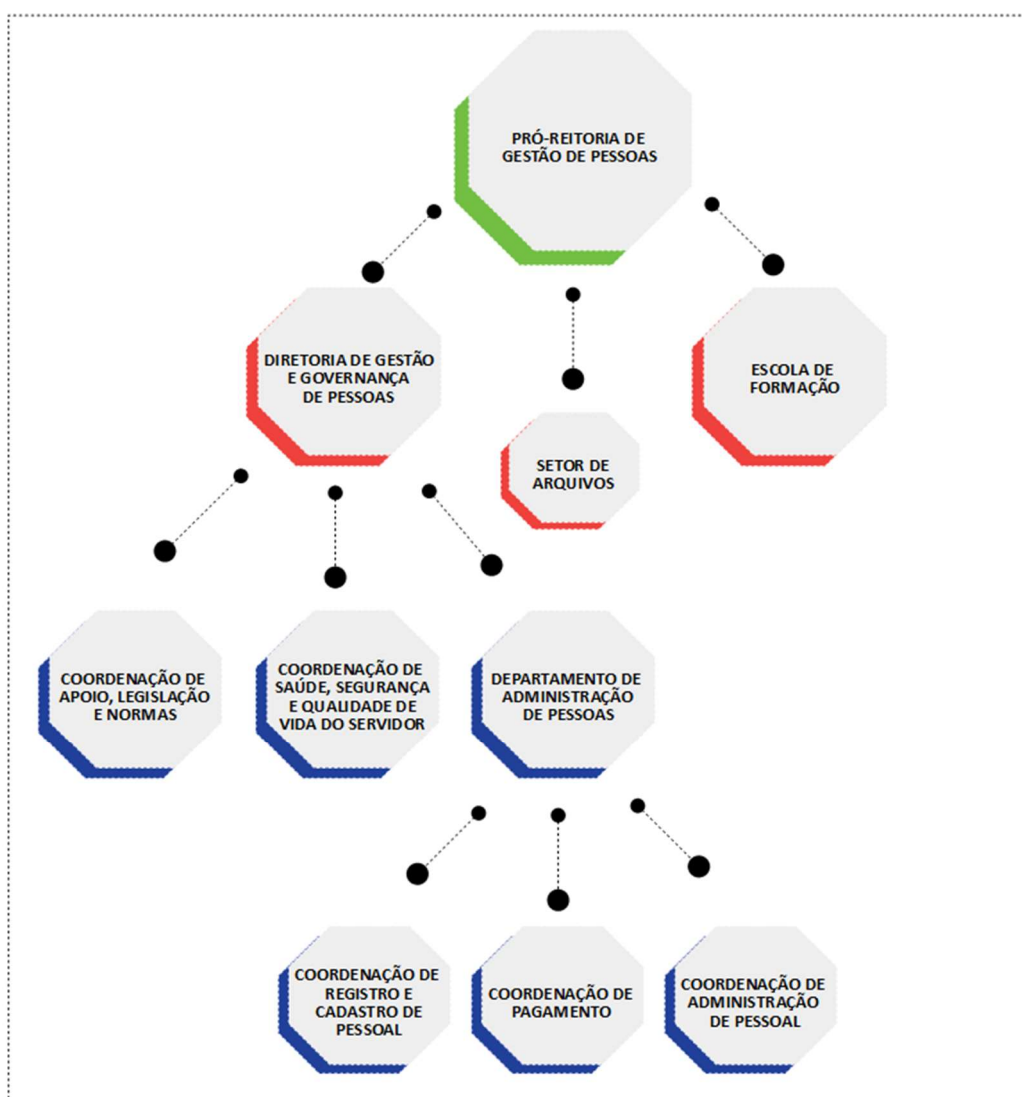
## **2.1 Gestão de pessoas no IFMT**

O Conselho Superior do IFMT (CONSUP/IFMT) por meio da Resolução nº 70/2022 aprovou no dia 08 de agosto de 2022 a reformulação do Regimento Geral da Instituição, instruindo em seu Título IV as diretrizes referentes à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (CONSUP/IFMT, 2022).

No âmbito do IFMT a Pró-reitoria de gestão de pessoas (PROPESSOAS) foi criada em 2021 sendo o órgão responsável pela governança na área de gestão de pessoas. Suas atribuições compreendem o planejamento, implementação, execução e supervisão das políticas de pessoal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para o desenvolvimento e formação de pessoas. De acordo com o Regimento Geral do IFMT, a PROPESSOAS corresponde a: Diretoria de Gestão e Governança de Pessoas (DGGP); Departamento de Administração de Pessoas (DAPES); e Escola de Formação e Desenvolvimento de Pessoas (ESFORD), suas competências estão dispostas no Anexo I.

Além dos departamentos citados acima a PROPESSOAS conta com cinco coordenações que de forma geral possuem competências específicas mas quando unidas se complementam garantindo a integração das atividades e auxiliando a PROPESSOAS no alcance do planejamento. Essas competências estão dispostas no Anexo II.

Figura 4 - Organograma da PROPESSOAS – IFMT



Fonte: Adaptado de IFTM<sup>2</sup> – [www.iftm.edu.br](http://www.iftm.edu.br).

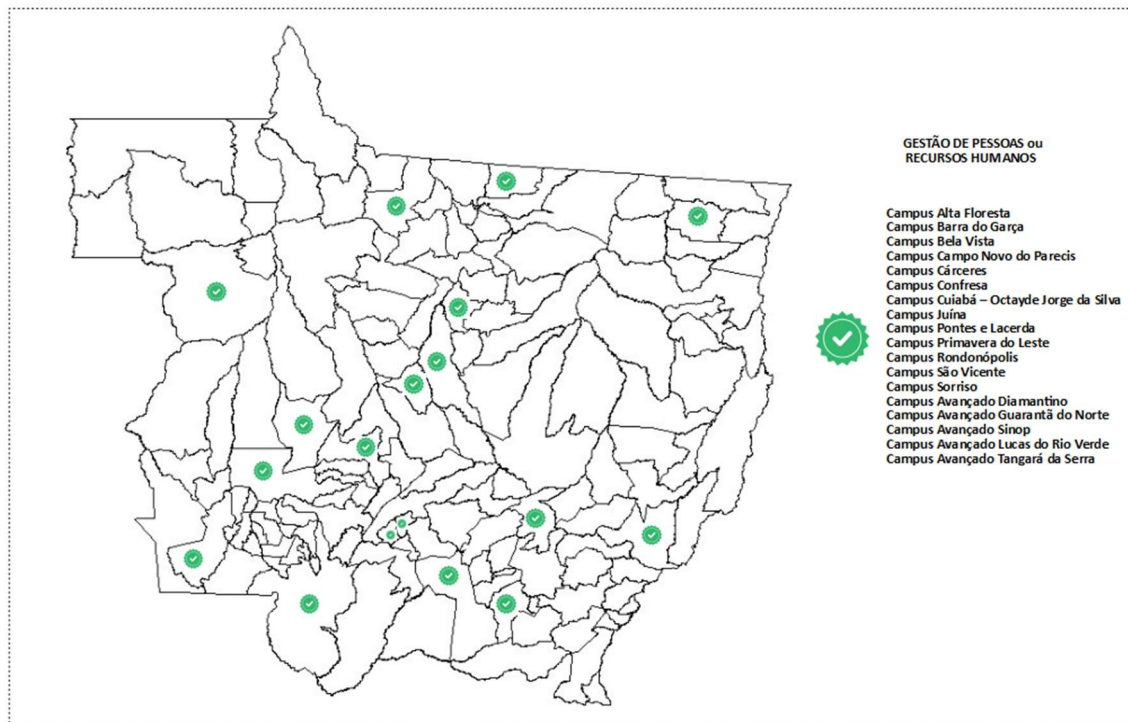
Conforme informação disponibilizada no portal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas<sup>3</sup> todos os *campi* do IFMT possuem em suas instalações, ou o departamento de gestão de pessoas ou a coordenação de recursos humanos, assim os servidores primeiramente podem apresentar suas questões nas unidades locais, e caso não obtenham a resolução, poderão acionar em segunda instância a PROPESSOAS sediada na Reitoria.

<sup>2</sup>Site Institucional do IFMT.

[https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes\\_-\\_propessoas.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes_-_propessoas.pdf)

<sup>3</sup><https://dsgp.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/quadro-de-servidores-por-campus/>

Figura 5 - *Campi* com departamento de gestão de pessoas ou coordenação de recursos humanos.



Fonte: Adaptado do site - <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/os-campi-do-ifmt/>

De forma ordinária, o departamento de gestão de pessoas é responsável por nortear e orientar o quadro efetivo de servidores do IFMT que conta com dois segmentos: carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e a carreira dos cargos de Técnico Administrativos em Educação, ambas norteadas pela lei nº 8.112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1990).

A carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico está subdividida em cinco classes e o avanço pode-se dar por progressão funcional ou promoção:

- (1) Progressão Funcional: É a passagem de um nível de vencimento para o nível imediatamente superior, dentro da mesma classe.
- (2) Promoção: É a passagem de uma classe para outra imediatamente superior.

Os docentes que ingressarem nesta carreira devem atender aos requisitos mínimos que é a conclusão do nível superior de graduação e durante a vida funcional poderá atingir o nível máximo que é o de professor Titular-Livre que consiste na titulação de doutorado

e pelo menos 10 anos de experiência na carreira. A carreira de professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é regida pela lei nº 12.772/2012.

A carreira de Técnico Administrativos em Educação está estruturada em cinco níveis de classificação: A; B; C; D; E e 4 (quatro) níveis de capacitação: I; II; III; IV. As classificações A e B já estão extintas e não geram mais códigos de vagas pelo Ministério do Planejamento. O nível C refere-se a profissionais com nível fundamental, o nível D profissionais de nível médio ou técnico e o nível E são os profissionais de nível superior. Esses níveis de classificação são atribuições do cargo e os níveis de capacitação são atribuições do servidor que consegue avançar por eles mediante comprovação. A carreira de Técnico Administrativos em Educação é regida pela lei nº 11.091/2005.

## **CAPÍTULO III – [DESENHO METODOLÓGICO]**

---

### **3 Conhecimento empírico: o ponto de partida**

O conhecimento empírico pode ser definido como o entendimento prático ou de senso comum, adquirido a partir de tentativas e com base em observações do dia a dia. Nesse estágio não há fundamentações teóricas, nem aplicações de metodologias ou pesquisas é apenas um saber subjetivo transmitido de uma pessoa para outra (Zanella, 2011). Neste trabalho o conhecimento empírico versa sobre a sensação demonstrada por muitos servidores do IFMT, inclusive pela autora deste documento no desconhecimento de muitos elementos da vida funcional e na forma desestruturada como os procedimentos da instituição são repassados.

#### **3.1 Investigação**

A falta de um procedimento adequado de ambientalização para novos membros, gera insegurança e sensação de não pertencimento à unidade, fazendo com que esses novatos tenham dificuldades em assimilar a execução de muitas atividades, prejudicando assim seu desempenho. Além de treinamentos técnicos e procedimentais, também se faz necessário a apresentação dos elementos essenciais pertencentes à cultura organizacional da instituição.

Considerando esse processo de inserção e acolhimento de novos membros como parte estratégica da organização, a questão de investigação é: verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do IFMT, contribuindo para a escolha e aplicação de boas práticas institucionais. A resposta à questão de investigação tem como objetivo auxiliar a instituição a identificar o grau de satisfação do público-alvo, ou seja, os servidores no momento do seu ingresso, referente ao processo de inicialização na organização e o nível de preparo dos servidores que atuam ou deveriam atuar na recepção desses novos membros.

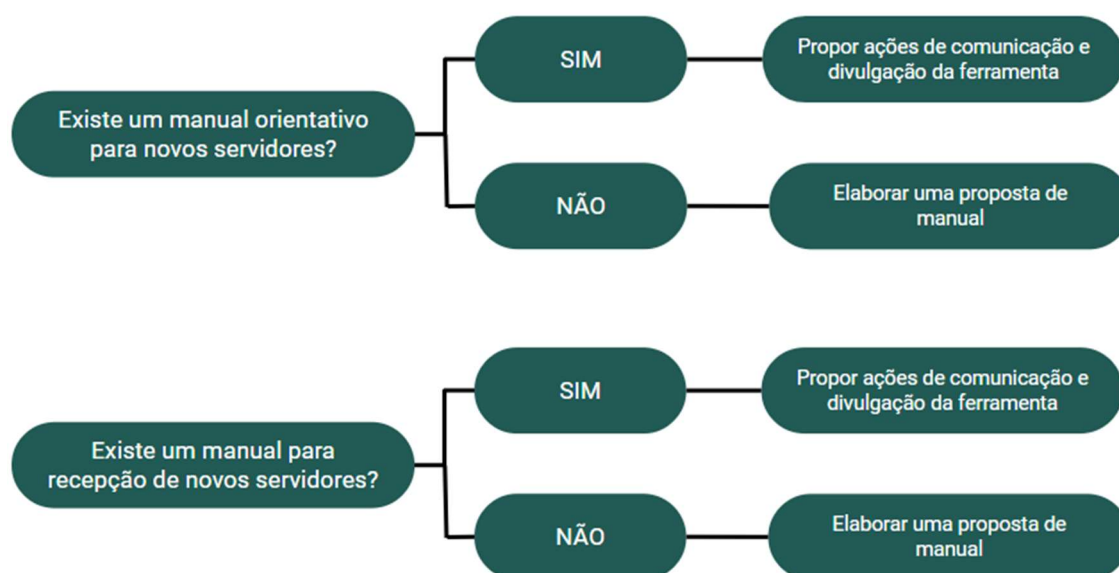
Sendo a questão de investigação em essência um estudo de caso de um fenômeno atual em seu contexto real com influência de variáveis, o objetivo exploratório é produzir conhecimento a respeito deste fenômeno. Para cumprir este objetivo foi aplicada uma pesquisa através de questionário misto recorrendo a questões fechadas e abertas.

Desta forma o ponto de partida foi a aplicação de uma pesquisa em formato de questionário para todos os servidores ativos do IFMT com o propósito de verificar a existência de documentos padronizados que tenham a função de orientar o ingresso de novos servidores após a posse no cargo e o nível de satisfação destes acerca do tema. A

pesquisa também investigou o nível de preparação dos departamentos de Gestão de Pessoas e das chefias dos diversos setores na recepção de novos servidores.

Na figura 6 apresenta-se o fluxograma com o esquema da tomada de decisão face aos resultados a obter com a pesquisa.

Figura 6: Fluxograma de tomada de decisão a partir de resultados possíveis da pesquisa



### 3.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do IFMT, contribuindo para a escolha e aplicação de boas práticas institucionais.

### 3.3 Objetivos Específicos

Para se chegar ao objetivo principal e encontrar maiores reflexões na pesquisa aplicada, foram utilizados artigos científicos que levantaram discussões sobre o tema e instruíram as etapas de estudo sobre os objetivos específicos:

- (1) Identificar se há processos de acolhimento e inserção na instituição;
- (2) Identificar a percepção dos servidores sobre o processo de integração e socialização na instituição;
- (3) Mensurar o nível de satisfação dos servidores acerca do tema;

- (4) Propor para a pró-reitoria de gestão de pessoas melhorias que possam ser implementadas nos departamentos.

### **3.4 Metodologia e instrumento de recolha de dados**

Metodologia é o nome dado ao estudo e descrição de um método, através dela é possível interpretar, entender, explicar, avaliar e relatar os resultados obtidos de determinado estudo. Um estudo de caso dentro do conceito metodológico sugere uma ampla pesquisa sobre determinado assunto, propiciando detalhar determinado conhecimento, oferecendo subsídios para novas análises de investigação sobre o mesmo tema (Sassi, 2020). Um estudo que faça uso de questionário utilizará pesquisa com variáveis do tipo qualitativas ou quantitativas, esses métodos são complementares e propõem obter resultados mais amplos. As pesquisas qualitativas envolvem observações do comportamento humano e visam explicar os resultados investigados. Nas pesquisas quantitativas os dados numéricos coletados servem para mensurar as variáveis e se apresentam estatisticamente estruturados (Zanella, 2011). O estudo transversal observacional analisa durante um período de tempo pré-determinado os dados qualitativos coletados, em que a amostra possui características em comum e que o grupo estudado possa ter suas opiniões e percepções captadas (Leite et al., 2017).

Conforme entendimento de Gil (1991) as pesquisas quanto ao seu objetivo podem ser de três naturezas: exploratória, descritiva e explicativa. Para esse estudo o foco será na exploratória que como o próprio nome sugere consiste em explorar novas possibilidades com intuito de proporcionar maior intimidade com o problema (Gil, 1991).

Nas investigações das ciências dos comportamentos busca-se correlacionar variáveis no intuito de obter valores numéricos ou categóricos e para isso podem ser utilizados os métodos experimentais ou não experimentais. O método experimental é aquele em que ao menos uma variável independente é introduzida num ambiente controlado, ou seja, há a manipulação direta da variável independente e então é mensurado o efeito na variável dependente, o ambiente deve ser controlado para diminuir ao máximo as interferências de variáveis alheias (Couto, 2011). Já no método não experimental não há a presença de uma variável independente, assim o pesquisador observa o contexto das ocorrências em que os fatos se desenvolvem, não conseguindo controlar, nem manipular as variáveis, apenas interpretar os dados que se apresentam (Bernardino, 2023).

Assim pode-se definir que este trabalho de dissertação é um estudo de caso com característica não experimental, exploratória de análise transversal.

O instrumento de recolha de dados selecionado para esta investigação foi o questionário.

Para elaboração da pesquisa todos os questionamentos foram listados sem haver neste momento julgamento de pertinência. Esse levantamento conduziu à questão de partida da investigação: verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do IFMT, contribuindo para escolha e aplicação de boas práticas institucionais. Alinhando a questão de investigação com o objetivo geral e os específicos, verificou-se o que se pretendia saber para cada proposição. Assim, o próximo passo foi: como isso deve ser perguntado? E por fim, a resposta a esse questionamento deve atender qual dos objetivos? Diante dessa análise as questões deturpadas foram excluídas.

Conhecendo as questões pertinentes, foi montando o questionário que teve sua estrutura organizada em quatro blocos de acordo com o público-alvo.

O questionário foi dividido em quatro blocos, sendo o 1º composto por questões de ordem sociodemográfica (idade, escolaridade, tempo de serviço e outros), o 2º direcionado a todos os servidores, o 3º direcionado a servidores que possuem função de chefia e o 4º voltado para servidores que estejam lotados nos departamentos de gestão de pessoas. Essa divisão teve o objetivo de promover uma análise 360º, munindo a pesquisadora com informações mais completas sobre todos os envolvidos na situação investigada, permitindo dar resposta aos diversos objetivos traçados e por fim à questão de partida.

Para o 1º bloco de questões foram utilizadas variáveis quantitativas dos tipos discretas e contínuas para caracterização dos respondentes. Variáveis quantitativas discretas são aquelas que os valores podem ser contados e são expressas por um número inteiro, já as variáveis contínuas são aquelas que representam uma medida e são expressas por um número real que pode ser inteiro ou não (Sassi, 2020). Para os demais blocos de questões foram usadas variáveis qualitativa do tipo nominal, que só admitiam duas respostas: sim ou não; escala *Likert* que é uma variável categórica ordinal representada por frequência; e questões com respostas livres, em que o respondente pôde dissertar livremente sobre o que está sendo abordado.

O questionário montado para aplicação junto aos servidores ativos do IFMT recebeu o título: A relevância da inserção e do acolhimento na cultura organizacional do

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT). Este foi submetido ao comitê de ética em Pesquisa do IFMT e teve sua aprovação sob o certificado de apresentação de apreciação ética (CAAE) nº 73345723.7.0000.8055. O espelho das questões assim como o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) podem ser consultados no Apêndice I.

As ferramentas auxiliares na confecção dos gráficos e tabelas foram o *Microsoft Excel*, editor de planilhas, e *R Studio* que oferece uma linguagem de programação multi-paradigma voltada à manipulação, análise e visualização de dados.

### 3.5 População e amostra

Sendo o Mato Grosso uma área territorialmente grande com pouco mais de 903 mil km<sup>2</sup> e 19 unidades do IFMT espalhados pelo estado, foi solicitado o apoio dos gabinetes das direções gerais de todos os *campi* na divulgação da pesquisa, por todos os 1932 servidores ativos. Após 30 e 60 dias a comunicação institucional fez uma nova divulgação e por fim a autora deste documento fez o trabalho de levantamento dos e-mails de todos os servidores ativos e disparou novamente a pesquisa de forma individual. Essa última ação deveu-se a baixa adesão de respondentes, situação já prevista conforme relatos de outros pesquisadores que tentaram usar o mesmo público-alvo.

Estas ações resultaram na recolha de respostas correspondentes a 27,33% de respondentes. Para um nível de confiança de 95% o tamanho da amostra foi calculado através do teorema do limite central que fornece um suporte matemático para fundamentar que a média de uma amostra aleatória de determinada população tende a estar próxima da média da população completa.

Fórmula:  $n = \{[Z^2 * p(1-p)] / e^2\} / \{1 + [Z^2 * p(1-p)] / e^2 * N\}$

$$n = \{[1,96^2 * 0,5(1-0,5)] / 0,05^2\} / \{1 + [1,96^2 * 0,5(1-0,5)] / 0,05^2 * 524\}$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

N = tamanho do universo ou população;

e = margem de erro máximo que se admite

p = proporção que se espera encontrar, desvio padrão;

Z = desvio do valor médio que é aceito para alcançar o nível de confiança desejável;

\* 95% de confiança escore Z de 1,96<sup>4</sup>

Assim, o tamanho da população que originalmente era de 1932 passou a 527. Tendo em conta as respostas obtidas, a amostra é representativa da população, dado que para um grau de confiança de 95%, 383 respostas seriam necessárias.

---

<sup>4</sup><https://pt.wikihow.com/Calcular-o-Tamanho-de-uma-Amostra>

## **CAPÍTULO IV – [APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS]**

---

## 4 Resultados da pesquisa

Apresentado o desenho metodológico, neste capítulo revelar-s-ão os dados apurados e posteriormente as primeiras ilações.

### 4.1 Resultados - Questões do Bloco 1

O 1º bloco consistia em perguntas que deviam caracterizar os respondentes. De acordo com os dados recolhidos, o público entre 29 e 50 anos corresponde a 70% da pesquisa (tabela 4, gráfico 1). O grau de escolaridade com maior representatividade é o de mestre, com 39,5% (tabela 5, gráfico 2), seguido por quase 51% dos respondentes ocupantes do cargo de docente (tabela 6, gráfico 3). O *campus* que mais contribuiu com a pesquisa foi o Octayde em Cuiabá, com quase 29% dos respondentes (tabela 7, gráfico 4) e se for feita uma proporção entre quantidade de respondentes pela quantidade de servidores lotados na unidade, o Octayde ainda lidera com 44,6%, seguido por Lucas do Rio Verde, que possui apenas 31 servidores e destes, 10 responderam à pesquisa (tabela 8). Os servidores que entraram em exercício a partir de 2010 correspondem a pouco mais de 76% do total de participantes (tabela 9, gráfico 5). A tabela 3 sintetiza todos estes dados.

Tabela 3 - Quadro resumo: perfil dos respondentes

PERFIL DOS RESPONDENTES	REPRESENTATIVIDADE
Idade	29 a 50 anos
Escolaridade	Mestrado
Cargo	Docente
Campus	Octayde - Cuiabá
Ano de Ingresso	2010 - 2024

Tabela 4 - Gráfico 1

Questão: Qual sua idade?

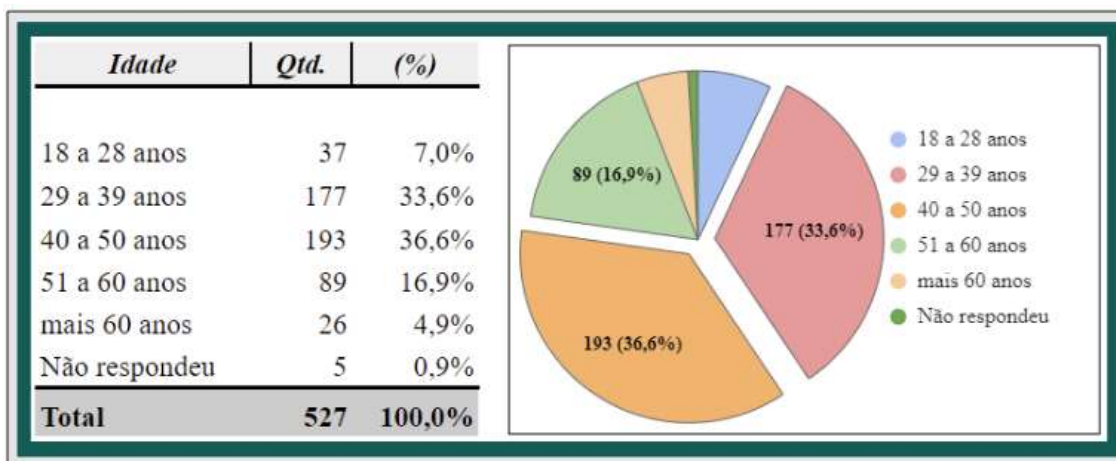


Tabela 5 - Gráfico 2

Questão: Nível de escolaridade

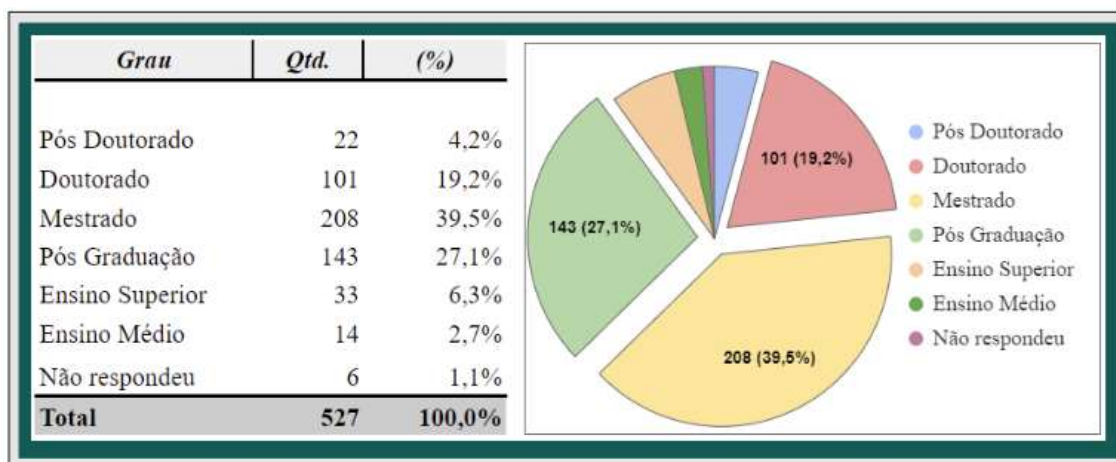


Tabela 6 - Gráfico 3

Questão: Qual a carreira do seu cargo efetivo no IFMT?

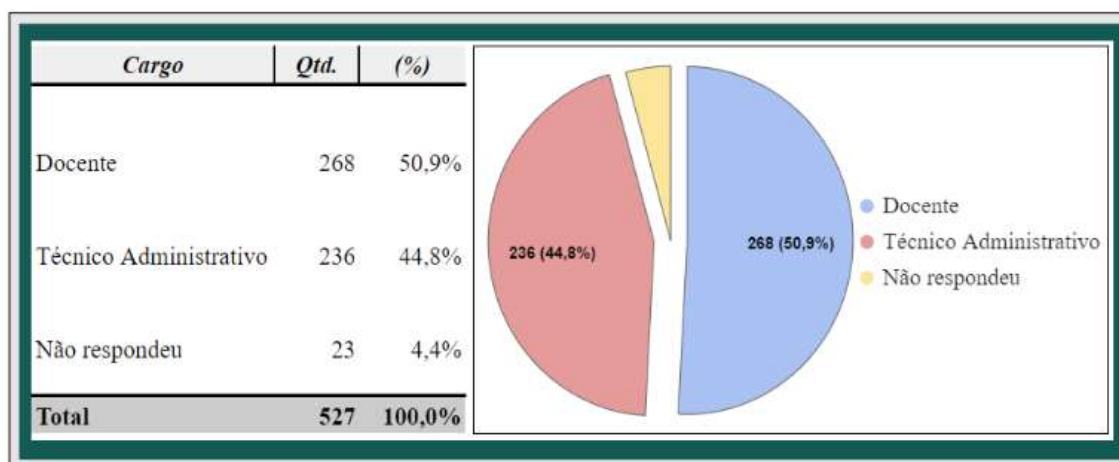


Tabela 7

Questão: Qual sua lotação no IFMT?

<i>Lotação</i>	<i>Qtd.</i>	<i>(%)</i>
Campus Alta Floresta	17	3,2%
Campus Avançado de Diamantino	9	1,7%
Campus Avançado de Guarantã do Norte	5	0,9%
Campus Avançado de Lucas do Rio Verde	10	1,9%
Campus Avançado de Sinop	6	1,1%
Campus Avançado de Tangará da Serra	9	1,7%
Campus Barra do Garças	17	3,2%
Campus Cáceres	18	3,4%
Campus Campo Novo do Parecis	25	4,7%
Campus Confresa	17	3,2%
Campus Cuiabá - Bela Vista	30	5,7%
Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva	150	28,5%
Campus Juina	13	2,5%
Campus Pontes e Lacerda	19	3,6%
Campus Primavera do Leste	22	4,2%
Campus Rondonópolis	18	3,4%
Campus São Vicente	37	7,0%
Campus Sorriso	20	3,8%
Campus Várzea Grande	18	3,4%
Reitoria	55	10,4%
Não respondeu	12	2,3%
<b>Total</b>	<b>527</b>	<b>100,0%</b>

Gráfico 4

Questão: Qual sua lotação no IFMT?

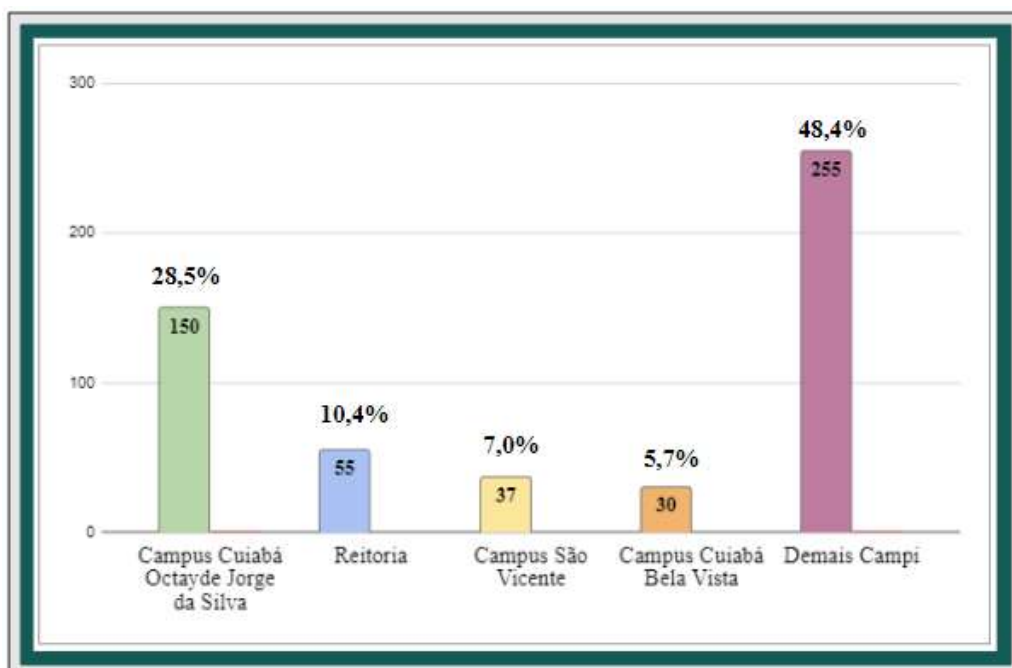


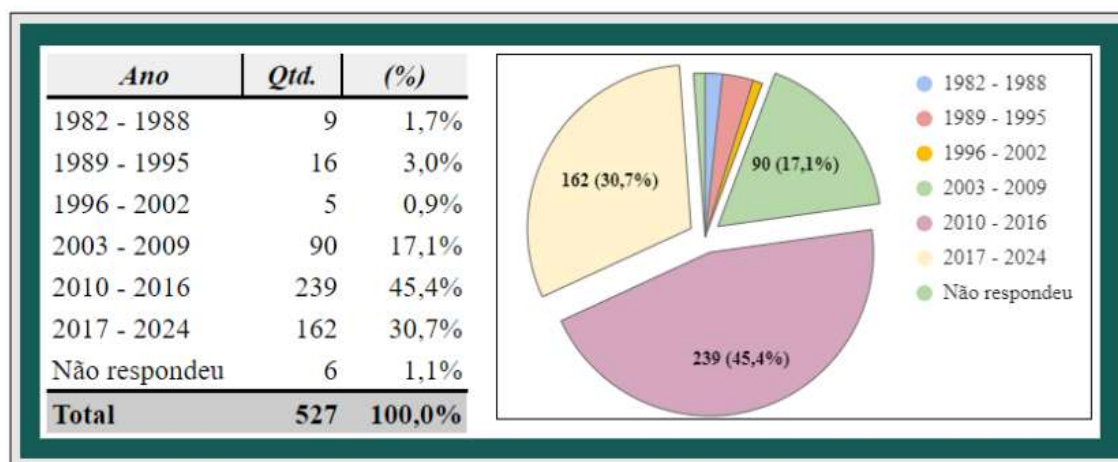
Tabela 8

Questão: Relação quantidade de respondentes por *campus*

<i>Campus</i>	<i>Servidores</i>	<i>Respondentes</i>	<i>% Pesquisa</i>	<i>% Lotação</i>
Campus Alta Floresta	72	17	3,2%	23,6%
Campus Avançado de Diamantino	34	9	1,7%	26,5%
Campus Avançado de Guarantã do Norte	32	5	0,9%	15,6%
Campus Avançado de Lucas do Rio Verde	31	10	1,9%	32,3%
Campus Avançado de Sinop	40	6	1,1%	15,0%
Campus Avançado de Tangará da Serra	33	9	1,7%	27,3%
Campus Barra do Garças	82	17	3,2%	20,7%
Campus Cáceres	114	18	3,4%	15,8%
Campus Campo Novo do Parecis	85	25	4,7%	29,4%
Campus Confresa	95	17	3,2%	17,9%
Campus Cuiabá - Bela Vista	117	30	5,7%	25,6%
Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva	336	150	28,5%	44,6%
Campus Juína	91	13	2,5%	14,3%
Campus Pontes e Lacerda	84	19	3,6%	22,6%
Campus Primavera do Leste	93	22	4,2%	23,7%
Campus Rondonópolis	93	18	3,4%	19,4%
Campus São Vicente	152	37	7,0%	24,3%
Campus Sorriso	80	20	3,8%	25,0%
Campus Várzea Grande	81	18	3,4%	22,2%
Reitoria	187	55	10,4%	29,4%
Não respondeu		12	2,3%	
<b>Total</b>	<b>1932</b>	<b>527</b>	<b>100,0%</b>	<b>27,3%</b>

Tabela 9 - Gráfico 5

Questão: Em que ano você entrou em exercício no IFMT?



## 4.2 Resultados - Questões do Bloco 2

O 2º bloco consistia em perguntas psicossociais direcionadas a todos os servidores com o intuito de responder aos objetivos específicos nº 1, 2 e 3:

- (1) Identificar se há processos de acolhimento e inserção na instituição;
- (2) Identificar a percepção dos servidores sobre o processo de integração e socialização na instituição;
- (3) Mensurar o nível de satisfação dos servidores acerca do tema.

Infere-se das respostas que quase 62% dos respondentes não tiveram acesso a um manual de boas vindas quando ingressaram na instituição (tabela 10, gráfico 6), 44% não passaram por nenhum tipo de integração (tabela 11, gráfico 7) e pouco mais de 94% considera que teria sido interessante passar por um processo estruturado de inserção e acolhimento (tabela 12, gráfico 8). Na escala *Likert* o *ranking* médio de 4,6 e o percentual de 88,3% para respostas que exprimem alta relevância, indicam uma concordância sólida sobre a importância da criação de um manual de inserção e acolhimento para novos servidores (tabela 13, gráfico 9). Os cálculos de *ranking* médio e frequência da escala *Likert* podem ser consultados no Apêndice III.

Para aqueles que tiveram acesso a algum tipo de manual de boas-vindas, o *ranking* médio indica uma imparcialidade sobre a eficiência deste, com índice de 3,2 e 47,1% dos participantes optando pela resposta central -nem insuficiente, nem suficiente- (tabela 14,

gráfico 10) . Quando a pergunta se volta para questão de satisfação sobre o processo de acolhimento que vivenciou o ranking médio fica próximo de 4,0 e a maioria dos participantes se mostram satisfeitos ou totalmente satisfeitos com 61% de representação (tabela 15, gráfico 11), isso contradiz os 94% que consideraram que teria sido interessante passar por um processo estruturado de inserção e acolhimento (tabela 12, gráfico 8). Esse enviesamento dos dados pode ser explicado da seguinte forma: dos 498 participantes que responderam “sim” para a questão de considerar interessante passar por um processo estruturado de inserção e acolhimento (tabela 12, gráfico 8), somente 213 responderam à questão seguinte sobre satisfação (tabela 15, gráfico 11), essa abstenção de respostas, verificada não somente neste quesito, pode sugerir desinteresse ou frustração sobre o assunto (Henriques & Medeiros, 2017).

Tabela 10 - Gráfico 6

Questão: Ao ingressar na instituição você teve acesso a algum manual de boas-vindas e orientações?

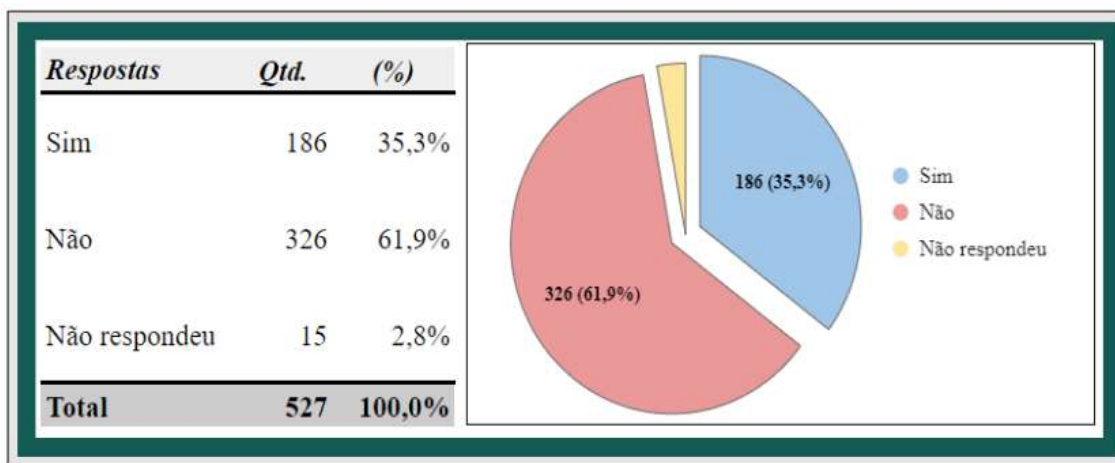


Tabela 11 - Gráfico 7

Questão: Ao entrar em exercício no IFMT você passou por algum processo de inserção e acolhimento?

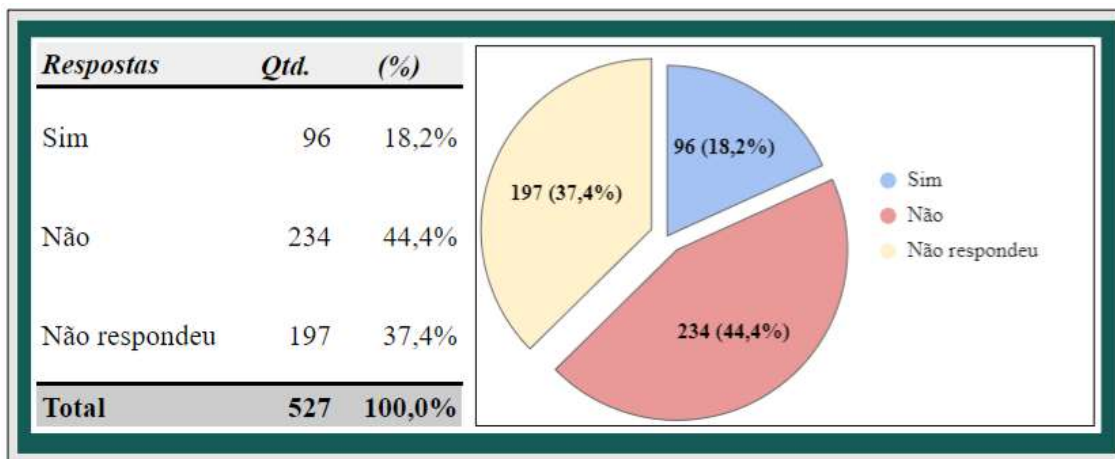


Tabela 12 - Gráfico 8

Questão: Considera que teria sido importante a existência de um processo de inserção e acolhimento estruturado?

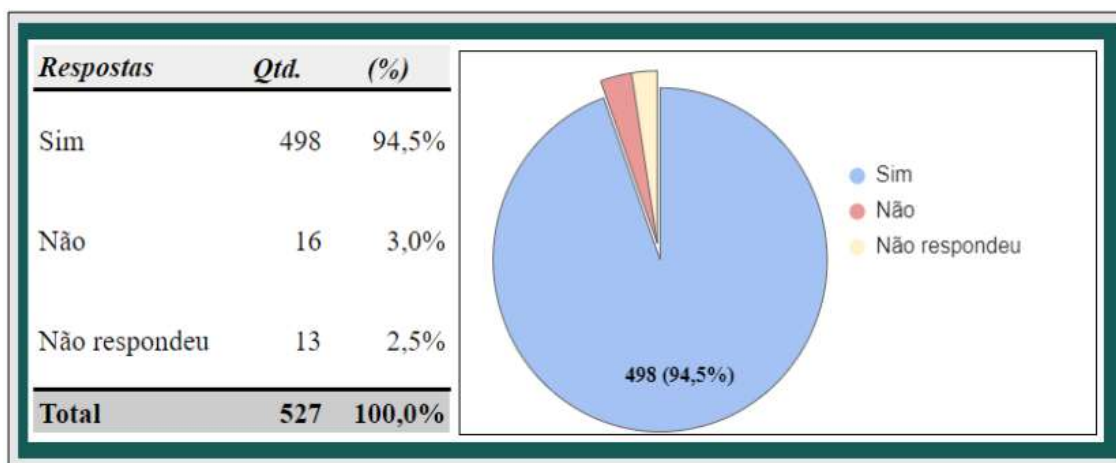
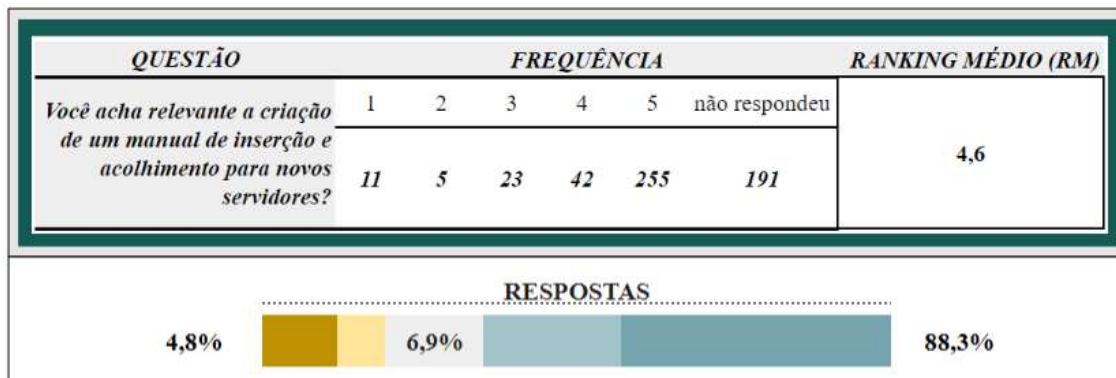


Tabela 13 - Gráfico 9

Questão: Você acha relevante a criação de um manual de inserção e acolhimento para novos servidores?



RESPOSTAS

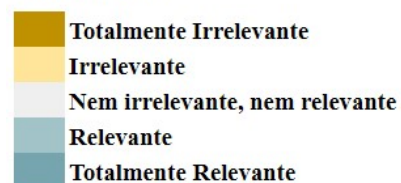
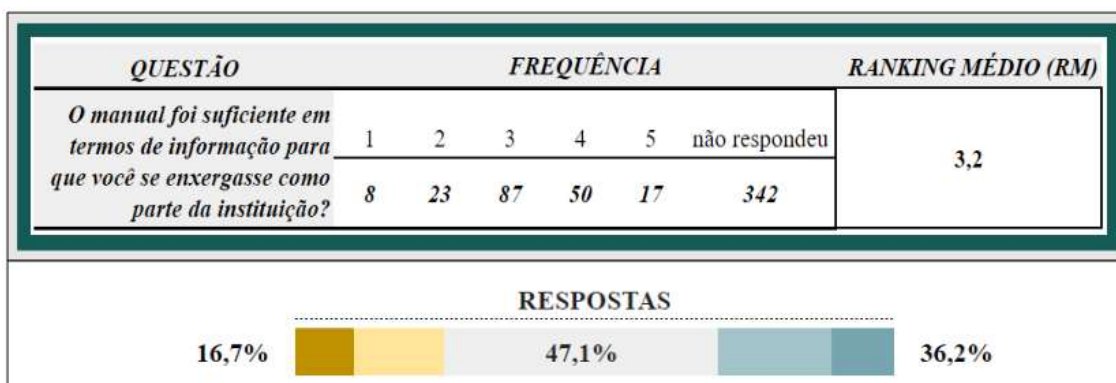


Tabela 14 - Gráfico 10

Questão: O manual foi suficiente em termos de informação para que você se enxergasse como parte da instituição?



RESPOSTAS

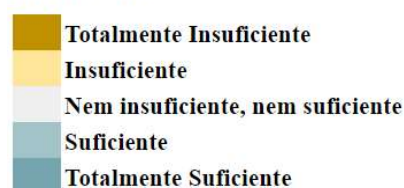
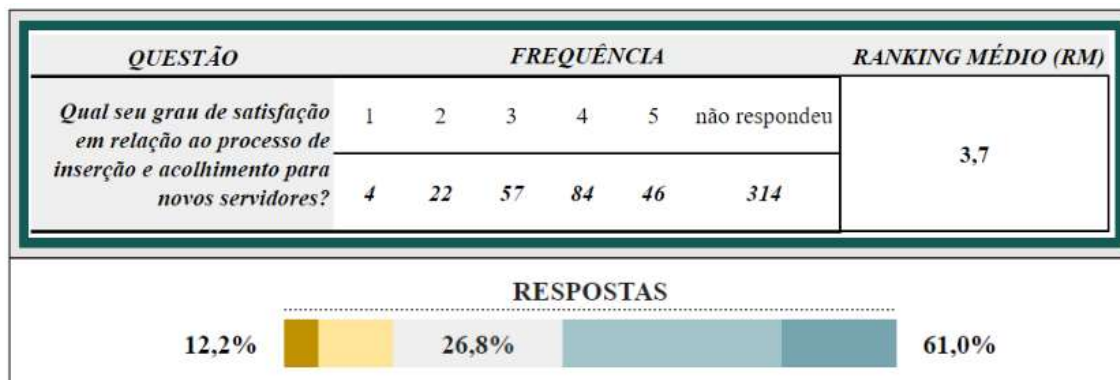
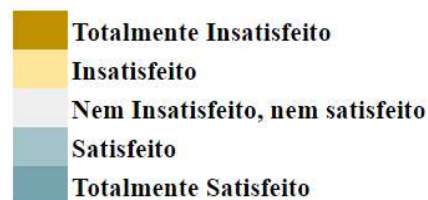


Tabela 15 - Gráfico 11

Questão: Qual seu grau de satisfação em relação ao processo de inserção e acolhimento para novos servidores?



RESPOSTAS



### 4.3 Resultados - Questões do Bloco 3

O 3º bloco consistia em perguntas direcionadas a servidores que estão em cargo de chefia e o objetivo foi verificar se eles, enquanto líderes, se sentem preparados para receber novos servidores. A pesquisa revelou 106 servidores respondentes com função de chefia. Esse bloco tinha o intuito de auxiliar no atendimento do objetivo específico nº 4: Propor para a pró-reitoria da gestão de pessoas melhorias que possam ser implementadas nos departamentos.

Observa-se que pouco mais de 92% dos respondentes não passaram por treinamento (tabela 16, gráfico 12) e 80% não foram orientados por nenhuma unidade sobre como receber novos servidores (tabela 17, gráfico 13). A tabela 18 revela que apesar da falta de treinamento e orientação, os respondentes sentem-se preparados para atuar nessa função de: receber, inserir e acolher novos servidores. A escala Likert mostra 3,6 de ranking médio e pouco mais da metade dos respondentes (51,4% - gráfico 14) se percebem como preparados ou totalmente preparados para essa atividade.

O último quesito sobre a importância de passar por um treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores (tabela 19, gráfico 15), os chefes de departamento são

praticamente unânimes na resposta positiva, o ranking médio ficou em 4,8 e 95,2% responderam ser relevante ou totalmente relevante.

Tabela 16 - Gráfico 12

Questão: Já participou de algum treinamento sobre como recepcionar novos servidores?

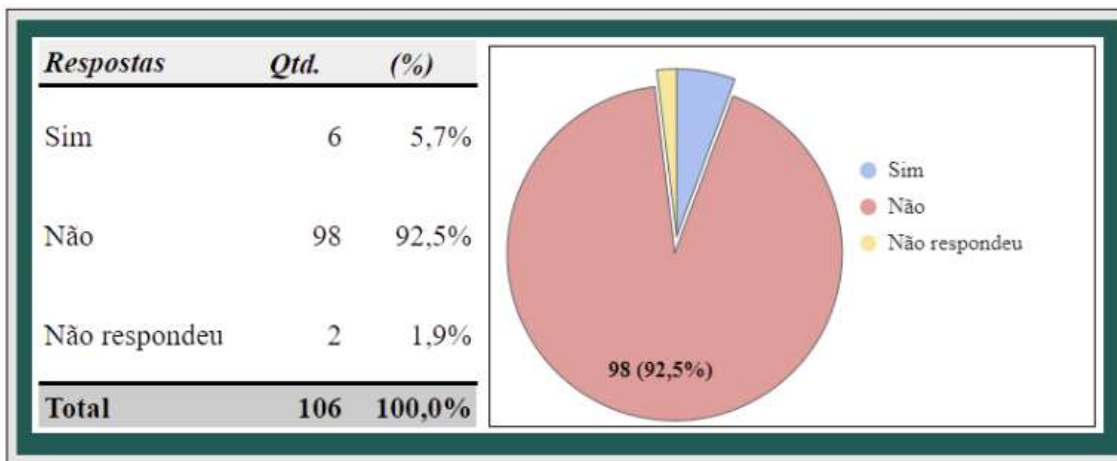


Tabela 17 - Gráfico 13

Questão: Já foi orientado(a) por algum departamento, comissão ou qualquer forma de organização sobre como recepcionar novos servidores?

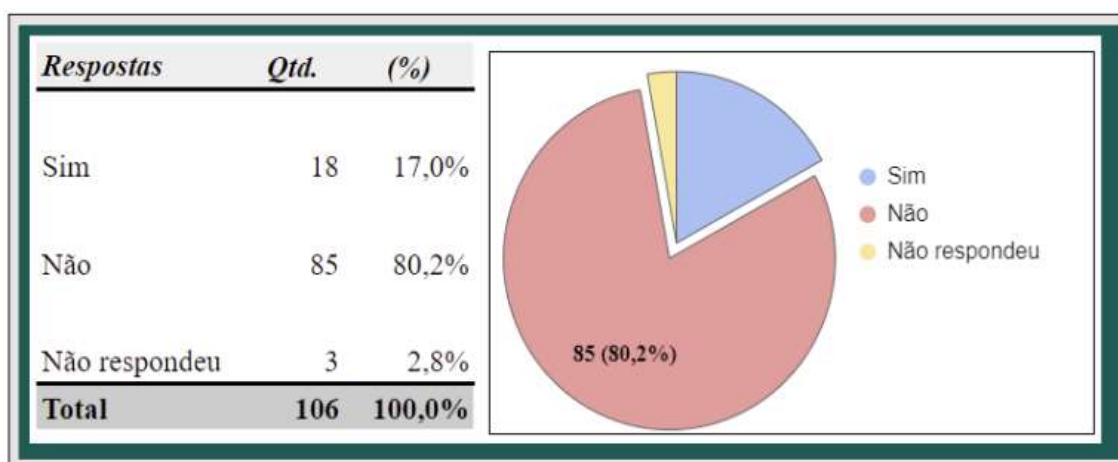


Tabela 18 - Gráfico 14

Questão: Você se sente preparado(a) para recepcionar, inserir e acolher novos servidores que atuarão sob sua chefia?



**RESPOSTAS**

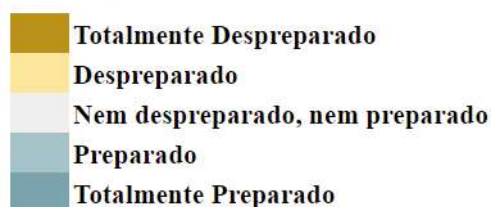
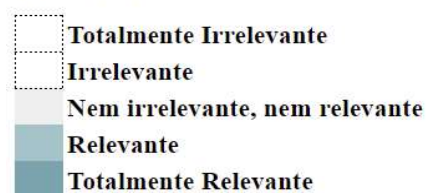


Tabela 19 - Gráfico 15

Questão: Você considera relevante que os ocupantes de função de chefia passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?



**RESPOSTAS**



#### 4.4 Resultados - Questões do Bloco 4

O 4º bloco consistia em perguntas direcionadas a servidores que estão lotados nos departamentos de Gestão de Pessoas e tinha por objetivo verificar se estes se sentem preparados para recepcionar os novos servidores que ingressam na instituição. Esse bloco também tinha o intuito de auxiliar no atendimento do objetivo específico nº 4: propor para a pró-reitoria da gestão de pessoas melhorias que possam ser implementadas nos departamentos. A pesquisa revelou 16 servidores respondentes lotados nos departamentos de Gestão de Pessoas, esse número pode parecer pouco mas em consulta à página da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas<sup>5</sup>, o IFMT tem apenas 23 servidores que atuam nesse segmento, distribuídos em todos os *campi* e dez lotados na reitoria.

Dos 16 respondentes, cinco informaram terem tido acesso a um manual de inserção e acolhimento para novos servidores (tabela 20, gráfico 16), destes, três estão lotados na reitoria unidade onde sedia a PROPESSOAS.

Na tabela 21, gráfico 17 observa-se que sete servidores responderam que existem procedimentos para recepção de novos servidores, então a pesquisa faz o seguinte questionamento: Descreva em algumas palavras o procedimento existente para recepção de novos servidores.

Das respostas a esta questão destacamos<sup>6</sup>:

“(1) Semana de formação com informações sobre os direitos e deveres do servidor, bem como palestras com servidores mais antigos e entrega do Manual do servidor com informações importantes sobre a vida funcional.

(2) Apresentação do novo servidor aos setores.

(3) Os servidores recebem um manual sobre a carreira, informações sobre o Guia do Servidor disposto no site da Propessoas, bem como participam do Curso de Iniciação no Serviço no IFMT.

---

<sup>5</sup><https://dsgp.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/quadro-de-servidores-por-campus/>

<sup>6</sup>Link do questionário:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/18DH6BX43z8ZujkznS3sp6o52w0LxnlYBtaLsEpYs70/edit?gid=1735386282#gid=1735386282>

Nota: As informações do questionário aplicado podem ser consultadas no Apêndice IV.

(4) Geralmente converso com o servidor que está chegando, levo ele para conhecer todos os departamentos do campus e o apresentando a todos que estiverem nos setores, após mando um e-mail apresentando o mesmo a comunidade por e-mail.

(5) Oficina de ingresso, manual atualizado (guia do servidor).”

A partir, igualmente destas questões abertas, de livre resposta, foi detectada a existência de uma página na internet chamada “Guia do Servidor”, nesta página pode-se ter todo o tipo de informação sobre a vida funcional dos servidores do IFMT. Falaremos mais deste tópico no próximo capítulo.

Por outro lado, observa-se que aproximadamente 44% dos participantes não passaram por treinamento de capacitação para recepcionar os novatos (tabela 22, gráfico 18), mesmo se tratando do departamento responsável por essa atividade e apesar disso, 56% (tabela 23, gráfico 19) sente-se preparado para atuar nesse quesito. Assim como para os chefes de departamento, o último quesito sobre a importância de passar por um treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores não houve resposta que considerasse irrelevante sob qualquer aspecto (tabela 24, gráfico 20).

Tabela 20 - Gráfico 16

Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) possui algum MANUAL de inserção e acolhimento para novos servidores?

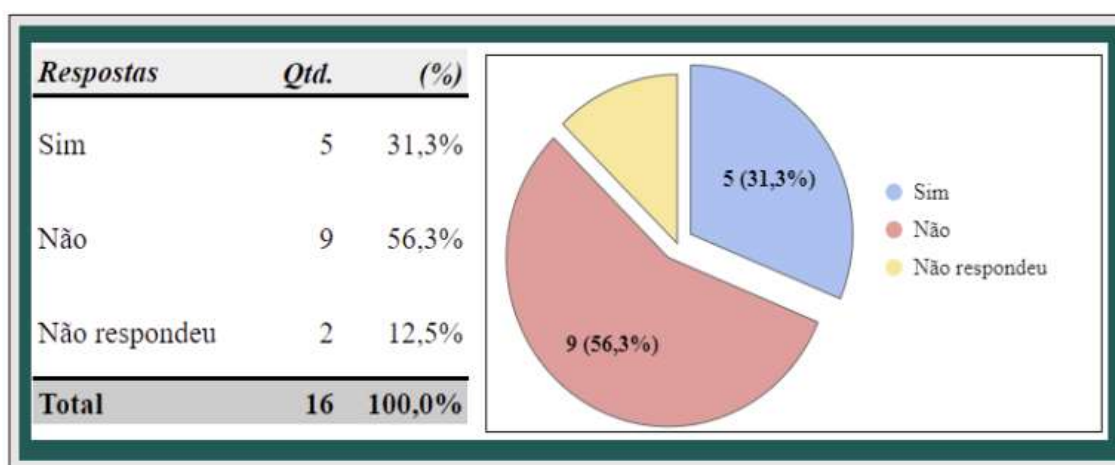


Tabela 21 - Gráfico 17

Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) possui algum PROCEDIMENTO para recepção de novos servidores?



Tabela 22 - Gráfico 18

Questão: O departamento de Gestão de Pessoas em que você está lotado(a) promoveu algum treinamento de capacitação para recepção de novos servidores?

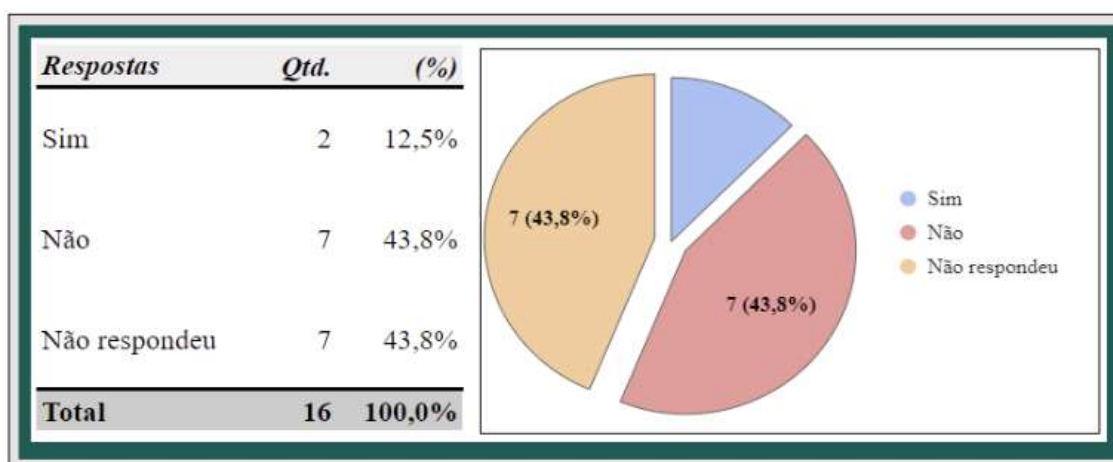


Tabela 23 - Gráfico 19

Questão: Você enquanto servidor(a) lotado(a) no departamento de Gestão de pessoal se sente preparado para recepcionar, inserir e acolher novos servidores?



RESPOSTAS

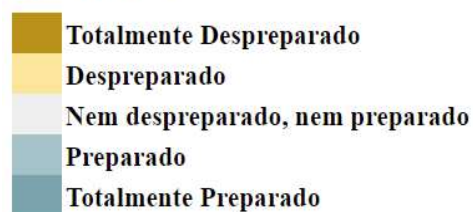
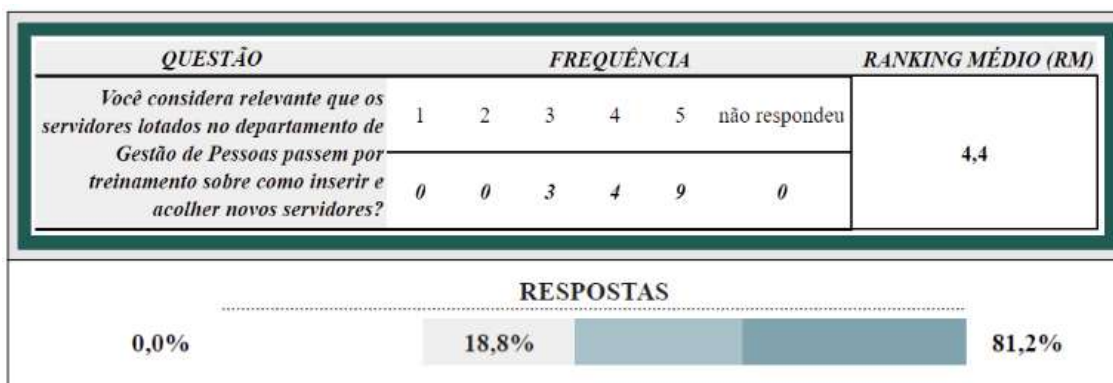
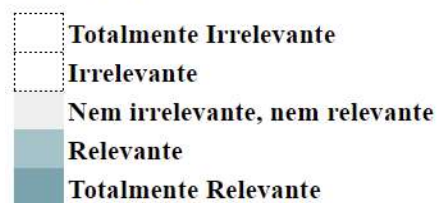


Tabela 24 - Gráfico 20

Questão: Você considera relevante que os servidores lotados no departamento de Gestão de Pessoas passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?



RESPOSTAS



#### **4.5 Resultados da pesquisa: conhecimento obtido**

Encerrada a coleta e tabulação dos dados pode-se dizer que cada bloco de questões cumpriu seu objetivo. O bloco 1 por se tratar de perguntas de ordem sociodemográfica possibilitou identificar que a maioria dos respondentes tinha entre 29 e 50 anos, possuem titularidade acadêmica de mestres, ocupam o cargo de professores, estão lotados no *campus* Octayde em Cuiabá e ingressaram na instituição entre 2010 e 2024. O Bloco 2 foi direcionado a todos os servidores e buscou identificar se no momento do seu ingresso na instituição houve algum tipo de processo de inserção e acolhimento - se isso é importante - se existiu algum manual e como estava a satisfação desses servidores sobre esse assunto. Essas perguntas revelaram que a maioria não teve acesso a um manual de boas-vindas, não passaram por um processo estruturado de acolhimento, considerando que a existência de um processo teria sido importante, mas estão satisfeitos com o acolhimento que tiveram. Para aqueles que dispuseram de algum tipo de manual demonstraram respostas apáticas sobre a suficiência deste. Os blocos 3 e 4, direcionados a servidores em cargos de chefia e servidores responsáveis pelos recursos humanos, respectivamente, tinham, além do objetivo de saber sobre a existência de algum manual ou procedimento organizado para acolher os novos servidores, identificar se esses profissionais sentiam-se preparados para essa tarefa. Foram nestes blocos que se identificou a existência do Guia do Servidor, um manual pouco utilizado e divulgado, outra descoberta foi que esses profissionais apesar do pouco treinamento nestes quesitos, sentem-se preparados para acolher e integrar.

Assim a pesquisa se revelou um norteador para elaboração de uma proposta consistente e não apenas a criação de mais um manual.



## **5 Embasamento para criação dos manuais**

Conforme Neves (2002, p. 158), muitas organizações, no intuito de fazer funcionar a comunicação interna, vem utilizando algumas ferramentas:

(1) Programa de integração de novos funcionários: consiste na montagem de um manual que apresenta todas as informações relevantes da empresa, sua razão de ser, seus códigos de conduta, ética, sua missão, visão, valores, os direitos, deveres e benefícios dos funcionários, entre outros.

(2) Jornal interno: tem o objetivo de dar publicidade à situação da empresa que são destaques e incluir os funcionários das situações. São os aniversariantes do período, fechamento de negócios, batimento de metas, evidenciamento de colaboradores que estão se destacando, entre outros.

(3) Mural: fixação de painéis em locais de grande circulação para colocação de notícias, destaques, curiosidades, informativos, entre outros.

(4) Cartazes explicativos: fixação de cartazes em locais de boa visibilidade com intuito de explicar e motivar os funcionários acerca de um tema específico.

(5) Rituais comemorativos: instaurar e manter a rotina de celebrar datas e eventos significativos com o objetivo de integrar os funcionários. Pode-se citar festas de confraternização, aniversariantes do mês, atingimento de metas, aniversário da instituição, entre outros.

(6) Café com o presidente: reuniões periódicas entre o presidente e todos os colaboradores com o objetivo participativo, trazendo uma comunicação criativa criando um sentimento de pertencimento entre os participantes. Em casos de muitas unidades essa reunião pode ser feita de uma única vez via videoconferência.

(7) Gestão visível: publicação e reuniões que demonstrem os indicadores, as metas, os objetivos a serem alcançados, mas principalmente que faça com que o funcionário enxergue a execução do seu trabalho dentro daquele indicador.

(8) Palestras internas: estímulo da passagem de conhecimento com a promoção de palestras realizadas por qualquer membro da organização que deseje democratizar o conhecimento.

(9) Mensagens ou avisos virtuais: lembretes que podem ser colocados nas telas de descansos, no piso, em televisores espalhados pela unidade, nos elevadores, entre outros.

(10) Rituais de valorização: premiações por metas alcançadas, aposentadorias por tempo de serviços, conduta exemplar, recepção de novos colaboradores, entre outros.

(11) Correio eletrônico: é uma ferramenta que bem utilizada atinge o maior número de usuários com menor esforço. Podem ser enviadas notícias da empresa, dos clientes, mensagens motivacionais, reflexivas, entre outros.

(12) *Open house*: visitas programadas dos familiares e parceiros terceirizados à organização.

(13) Programas de sugestão: abertura de um canal de comunicação para que os funcionários possam dar sugestões, criticar ou reclamar, usando de sua criatividade para a melhoria dos processos.

Assim, o presente trabalho buscou trazer da teoria alguma das melhores práticas para recepção e inserção de novos servidores, dentro deste enfoque e das estratégias apresentadas acima os itens (1) e (11) foram os escolhidos para compor as propostas apresentadas nas próximas alíneas.

## **5.1 Proposta de manual para acolhimento de novos servidores**

Diante das respostas objetivas do questionário ficou evidente em um primeiro momento a não existência de um manual para inserção e acolhimento de novos servidores, ou pelo menos não um que atendesse a todas as unidades. Foram as questões abertas, de livre resposta, que revelaram uma página na internet chamada “Guia do Servidor<sup>7</sup>” em que se pode ter todo o tipo de informação sobre a vida funcional.

---

<sup>7</sup><https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/guia-do-servidor-/>

Sendo um dos objetivos deste trabalho propor para a pró-reitoria de gestão de pessoas, melhorias que possam ser implementadas nos departamentos, não seria interessante a criação de um novo manual, visto que este trabalho já foi realizado. Face aos resultados obtidos, entende-se que o problema está na falta de divulgação e assim a proposta aqui será a criação de um vídeo<sup>8</sup> que dê publicidade a este guia tão rico em informações, mas praticamente desconhecido.

Para a concretização desse vídeo foi utilizado o *CANVA* que é uma ferramenta de design gráfico acessível e prático. Sendo a finalidade do vídeo divulgar, chamar à atenção para o Guia do Servidor e para as informações nele existente, este terá no máximo cinco minutos, pois o seu objetivo não é repetir as informações já disponíveis no Guia do Servidor mas sim anunciar que o mesmo existe e aguçar o interesse por sua utilização. A proposta é que este vídeo seja disponibilizado no site da Reitoria, enviado a todos os servidores via e-mail da comunicação institucional e que seja integralizado ao processo de inicialização dos novos servidores.

## **5.2 Proposta de manual para chefes de departamentos e servidores lotados na Gestão de Pessoas**

Diante, igualmente, dos resultados da aplicação do questionário e pesquisas aos *sites* e plataformas do IFMT, constatou-se não haver um procedimento padronizado que auxilie os chefes de departamento e os servidores lotados nos setores de gestão de pessoas, quando o assunto é a recepção de novos servidores. Para este quesito a elaboração de um manual que funcione como apoio se revelou promissor. Os chefes de departamentos e servidores responsáveis pelos recursos humanos apesar de pouco ou nenhum treinamento já se consideram preparados para acolher e integrar novos funcionários, logo um manual funcionará como aliado neste tópico. O Manual criado pode ser consultado no Apêndice II.

As ilações retiradas para responder à questão de investigação - verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do IFMT, contribuindo para a escolha e aplicação de boas práticas

---

<sup>8</sup>Link do vídeo: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1vP9wt7bynkoYVgM4AaVnc0NmekY0OzCb>

institucionais - foram afirmativas para o item relevância e entende-se que a escolha das soluções propostas estão alinhadas com as boas práticas de mercado. Respondendo este objetivo geral tem-se por consequência as resolutivas também dos objetivos específicos:

- (1) Foi identificado que não há um processo de acolhimento e inserção estruturado na instituição;
- (2) Os servidores têm a consciência que falta um processo de integração e socialização na instituição;
- (3) O nível de satisfação dos servidores acerca do tema se mostrou bom, mas houve 60% de abstenção em responder este quesito. Essa alta quantidade de pessoas que não quiseram responder à pergunta pode indicar necessidade de maturação sobre o assunto.
- (4) O resultado foi a consolidação de duas propostas para a pró-reitoria de gestão de pessoas: criação de um vídeo que auxilie na divulgação do manual existente, Guia do Servidor, e a criação de um manual para auxiliar os servidores responsáveis por recepcionar os novatos. Este manual pode ser consultado no Apêndice II.



## 6 Considerações finais

O alicerce de uma empresa não é a sua fundação ou a sua estrutura, mas sim o capital humano que movimenta sua razão de ser. Estruturar ações que propaguem a cultura organizacional e a socialização para novos membros ajuda a consolidar a imagem pretendida pela instituição, evitando assim o surgimento de subculturas que muitas vezes vão de encontro com o pretendido. Apesar desta investigação ter o foco direcionado a novos servidores é importante ressaltar que estratégias bem elaboradas referentes a cultura organizacional auxiliam no resgate de antigos servidores que estão afastados das diretrizes e metas da instituição.

O objetivo central deste trabalho foi verificar a relevância da inserção e do acolhimento de novos servidores públicos no ambiente organizacional do IFMT e assim poder contribuir de forma estruturada com ações que auxiliem na aplicação de boas práticas institucionais. Considerando todo contexto, concebe-se que esse objetivo foi alcançado visto que o resultado foi a identificação de boas ferramentas subutilizadas que precisarão ser publicizadas. Para este efeito foi criado um vídeo a ser proposto e a criação de um manual que funcionará como o ponto de partida para se ter gestores e profissionais de recursos humanos mais preparados na tarefa de recepcionar novos membros.

A decisão de utilizar um questionário para entender uma parcela do universo da cultura organizacional do IFMT demonstrou ser assertiva, pois abriu a possibilidade de colocar em debate situações que muitas vezes ficam adormecidas pela rotina intensa das atividades diárias. Percebeu-se dentre os servidores que participaram da pesquisa uma expectativa sobre a conclusão da investigação e quais benefícios seriam trazidos. O retorno a essa expectativa foi atendida com a criação de dois produtos finais: a produção de um vídeo que divulgará conteúdos ricos em informações mas extremamente subutilizados e a criação de uma proposta de manual para os atuantes na recepção de novos servidores.

Mesmo percebendo que algumas perguntas do questionário tiveram alta abstenção de resposta, o resultado mostrou uma coerência e coesão com a percepção que inspirou a investigação do tema. A expectativa é que as entregas possam ser implementadas e sua utilização gere aperfeiçoamentos periódicos, levando a cultura organizacional e manutenção do capital humano e intelectual para pauta fixa na gestão estratégica do IFMT.

## **6.1 Dificuldades e limitações encontradas**

Temas relacionados à cultura organizacional tendem a ser muito amplos e diversificados, assim a delimitação do que deveria ser abordado foi constantemente revisitado para não incorrer em generalizações mal abordadas. Diante de muitos documentos sobre cultura organizacional, socialização, integração e acolhimento foi percebido uma franca interseção, em que os assuntos se fundiam não sendo fácil identificar onde começava ou terminava cada um, então a opção foi aumentar o referencial teórico tratando cada assunto separadamente até que a construção do entendimento fosse consolidado.

Durante a elaboração do questionário em se sabendo que o público-alvo tem baixa adesão a responder pesquisas, o maior desafio foi elaborar um menor número de perguntas que trouxesse uma maior quantidade de dados. Ainda sobre a elaboração do questionário a obrigatoriedade de uma série de informações no TCLE gera uma vitrine nada atrativa antes de iniciar de fato a leitura das perguntas. Passada essa fase, a etapa de aprovação da pesquisa junto ao comitê de ética também se mostrou burocraticamente lento, dado a comissão só abrir data para análise de material uma vez por mês. O site foi criado inicialmente para pesquisas voltadas à área de saúde e parece ter sido aproveitado para as demais áreas, assim a ferramenta não é nada intuitiva e mesmo fazendo uso de um tutorial foi necessário recorrer a colegas que passaram pelo mesmo processo. Conseguido postar a pesquisa, o retorno dos itens reprovados levam cerca de 30 dias e o pesquisador tem que se esforçar muito para conseguir fazer todas as correções antes da próxima data de análise do comitê, caso contrário somente no mês seguinte. Essas foram as dificuldades técnicas processuais encontradas.

Para além das dificuldades técnicas processuais encontradas, a adesão ao questionário evidenciou outro desafio, passado 30 dias de sua divulgação menos de 100 pessoas tinham respondido, após uma insistência onipresente, dos 1932 servidores ativos, somente 527 responderam à pesquisa e destes, em muitos quesitos, se abstiveram de responder, gerando índices de até 60%. Concordando com Barbosa (2003), o viés de desajustabilidade social, que consiste no participante apresentar respostas que são mais socialmente aceitáveis, pôde ser percebida nas questões ligadas a satisfação e quando os chefes de departamentos e servidores da gestão de pessoas se sentem preparados para inserir e acolher novos servidores mesmo reconhecendo que não passaram por nenhum

tipo treinamentos. Assim, em certo grau admite-se a necessidade de estudos mais aprofundados, por exemplo, com recurso a entrevistas.

## **6.2 Investigações futuras**

Em ocorrendo a aceitação e implementação das ferramentas propostas, a indicação para investigações futuras seria medir se houve efetividade e então seguir um fluxograma:

(1) Não houve efetividade: ampliar o campo de investigação com a adesão de novas ferramentas. A utilização de entrevistas pode ser testada pois permite que o entrevistador perceba dentro do roteiro se há a necessidade de se explorar um viés diferente do mapeado para a abordagem inicial.

(2) Houve efetividades: verificar de que forma pode-se modernizar os instrumentos e expandir para todos os Institutos Federais, criando assim uma padronização nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- 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. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p104>
- Andrade, D. C. T., Ramos, H. R. & Oliveira, D. R. (2015). Inventário de socialização organizacional: (re)afirmado sua validade e consistência. *Pensamento e Realidade*, 30(3).87-104. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/23685/18738>
- Araújo, P. M. C., Jesus, R. G., Araújo, B. F. von B. & Cruz, P.B. (2011, Outubro 19-21). *Gestão da cultura organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo: o caso do curso de ambientação institucional para novos servidores* [Paper presentation]. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38614401.pdf>
- Ascensão, C. S. C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector de pós-venda automóvel* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2104>
- Barbosa, I. P. T. C. N. (2003). *Subculturas organizacionais em ambiente académico na perspectiva da gestão da diversidade* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão de Braga, Portugal]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/200>
- Beaumont, P. B. (1993). *Human resource management: key concepts and skills* (1ª ed.). Sage. <https://archive.org/details/humanresourceman0000beau/page/n243/mode/2up>
- Berger, P. L & Luckmann, T. A. (2004). *Construção Social da Realidade*. (2ª ed.). Vozes.
- Bernardino, D (2023, Setembro 27). *Conheça as características de um inquérito não experimental*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/inquerito-nao-experimental/>
- Bispo, C. A. F. (2006). Um modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Bolaños, J. P., & Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, 16(45), 311–332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. B. (2004). Socialização Organizacional. In J. C. Zanelli, A. B. Bastos, & J. E. Borges-Andrade (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 331-356). Artmed.

- Borges, L. O., Silva, F. H. V. C., Melo, S. L., Oliveira, A. S. & Roazzi, A. (2010). Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(4). 4-37. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000400002>
- Brasil, (1990). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)
- Brasil, (2016). Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8936.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8936.htm)
- Cardoso, M. L. A. P. (2008). Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da psicanálise. *REBEN- Revista Brasileira de Enfermagem*, 61(1), 103-108. <https://www.scielo.br/j/reben/a/XGQ7PXNL8B55tFbf53VpN7C/?lang=pt&format=htm>
- Castor, B. V. J. & José, H. A. A. (1998). Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, 32(6). 97-111. <file:///C:/Users/3253647/Downloads/admin,+7779-16117-1-CE.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Elsevier.
- Chow, I. H.-S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(13), 720-737. <https://doi.org/10.1080/09585190210125877>
- Cintra, J. & Dalbem, E. (2016). *Comportamento Organizacional*. (1ª ed.). Educacional.
- Constituição: República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasil, Brasília, DF. Senado Federal. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao)
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5). 170-93. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- Couto, A. (2011, Maio 29). *Método experimental e método não experimental*. Portal comporte-se Psicologia & AC. <https://comportese.com/2011/05/29/metodo-experimental-e-metodo-nao-experimental/>

- 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* [Master's thesis, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório ISCAP. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11197>
- Dias, G. R. (2014). *Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações*. [Master's thesis, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Institucional da Universidade de Lusófona. <https://recil.ensinulusofona.pt/handle/10437/6821>
- Duque, D., Martins, T. & Peruchetti, P. (2020, Novembro 27). *Mercado de trabalho no Brasil: situação atual e desafios para o futuro*. Fundação Getúlio Vargas - FGV. <https://blogdoibre.fgv.br/posts/mercado-de-trabalho-no-brasil-situacao-atual-e-desafios-para-o-futuro>.
- Durkheim, É.(2004). *As regras do método sociológico*. (9ª ed.). Presença.
- Echevarría, S.G. (1994). Respuesta del management a los cambios de las culturas corporativas competitivas. *Alta Dirección*, 29(174), 105-122.
- Enap (2018). Escola Nacional de Administração Pública. Pesquisa sobre serviços públicos de atendimento do governo federal, caderno nº 55. Brasília/DF. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3217>
- Fadul, E. M., & Silva, L. P. (2008). Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. [https://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=ODc0Nw](https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=ODc0Nw)
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Fernandes, H. N., Thofehrn, M. B., Porto, A. R., Amestoy, S. C., Jacondino, M. B., & Soares, M. R. (2015). Interpersonal relationships in work of multiprofessional team of family health unit. *Revista de pesquisa cuidado é fundamental*, 7(1), 1915-1926. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2015.v7i1.1915-1926>
- Fleury, M. T. L. & Sampaio, J. R., (2002). Uma Discussão sobre Cultura Organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Ed.), *As Pessoas na Organização* (pp. 283-294). Gente.
- Gemelli, I. M. P. & Filippim, E. S. (2011). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *Reace*, 9(1-2), 153-180. <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375>
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)

- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional* (1ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos papéis profissionais* (2ª ed.). Atlas.
- Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics. *Human resource management review*, 10(4), 453-474. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000036X?casa\\_token=NfVGB9spk1sAAAAA:MPcrgRHk\\_e\\_Y3eXV\\_tw-sBOJfUWPRcczVWOyTzK30Kv6Ex\\_jN381\\_eYKLqXBYLSVnNjQURsBJw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000036X?casa_token=NfVGB9spk1sAAAAA:MPcrgRHk_e_Y3eXV_tw-sBOJfUWPRcczVWOyTzK30Kv6Ex_jN381_eYKLqXBYLSVnNjQURsBJw)
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4). 657-693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Henriques, A. & Medeiros, J. B. (2017). *Metodologia Científica na Pesquisa Jurídica*. (9ª ed.). Atlas. [http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Metodologia\\_Cienti%CC%81fica\\_na\\_Pesquisa.pdf](http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Metodologia_Cienti%CC%81fica_na_Pesquisa.pdf)
- Hollenbeck, J.R. & Wagner, J. A. (2012). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. (3ª ed.) Saraiva.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2023). *Desemprego*. <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>
- Jornal Correio. (2018). *O número de pessoas que investem no concurso público cresce 40% ao ano*. <https://www.correio24horas.com.br/educamais/o-numero-de-pessoas-que-investem-no-concurso-publico-cresce-40-ao-ano-0418>
- Kalleberg, A. L. (2009). O crescimento do trabalho precário. Um desafio global. *Brasileira de ciências sociais*, 24(69), 22-30. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092009000100002>
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. & Stockman, J. W. (1970). Interdisciplinary Programs in an University Setting. *Academy of Management Journal*, 13(3), 311-324. <https://doi.org/10.5465/254967>
- Lakos, A. & Gray, C. (2000). Personalized library portals as an organizational culture change agent. *Information Technology and Libraries*, 19(4). 169-174. <https://www.proquest.com/openview/bab2174bc058f44a940d373e316595be/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37730>
- Lane, S. T. M. (2006). *O que é psicologia social*. (22ª ed.). Brasiliense. Lei nº 11.892/2008 do Congresso Nacional, (2008). *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. Brasil. Brasília, DF. Senado Federal. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)
- Leite, B. S., Camacho, A. C. L. F., Joaquim, F. L., Gurgel, J. L., Lima, T. R., Queiroz, R. S. (2017). A vulnerabilidade dos cuidadores de idosos com demência: estudo

descritivo transversal. *REBEEn*, 70(4), 714-720. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0579>

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P. & Cunha, N. M. M. (2012). *Série Gestão Empresarial. Gestão de pessoas* (1ª ed.). FGV.
- Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico* (15ª ed.). Saraiva.
- Meirelles, H. L., Azevedo, E. A., Aleixo, D. B. & Burle Filho, J. E. (2000). *Direito administrativo brasileiro* (25ª ed.). Malheiros.
- Meirelles, H. L., Azevedo, E. A., Aleixo, D. B. & Burle Filho, J. E. (2004). *Direito administrativo brasileiro* (29ª ed.). Malheiros.
- Melo, M. B., Barbosa, M. A. & Souza, P. R. (2011). Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. *Revista Latini-Am. Enfermagem*, 19(4), 1-9. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000400026>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Neves, R. C. (2002). *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais* (2ª ed.). Mauad.
- Oliveira, D., Carvalho, R. J. & Rosa, A. C. M. (2012, Outubro 24-26). *Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização* [Paper presentation]. IX SEGeT. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>
- Oliveira, J. S. G. & Campello, M. L. C. (2008, Novembro 06-08). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas* [Apresentação de Artigo]. XIII SIMPEP.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Pantoja, M. J., Camões, M. R. S. & Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (2ª ed.). <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>

- PEC (2020), Proposta de Emenda à Constituição nº 32-A, de 2020. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília, DF. Poder Executivo.  
<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneu, D., Campoy, E., Erdogan, B. & Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, 39(3). 67-94. <https://doi.org/10.1177/1059601114535469>
- Pietro, M. S. Z. (2017, Abril 1). *Princípio da legalidade*. Enciclopédia jurídica da PUCSP. <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/86/edicao-1/principio-da-legalidade>
- Pinder, C. C. & Bourgeois, V. W. (1982), Controlling tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 27(4). 641-652. <https://doi.org/10.2307/2392535>
- Pires, J. C de S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública* 40(1), 81-105. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11919/cultura-organizacional-em-organizacoes-publicas-no-brasil/i/pt-br>
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, G.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 315-334). Sage.
- Resolução nº 070 de 08 de agosto de 2022. (2022). Reformulação do Regime Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. CONSUP/IFMT. [https://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/9c/2a/9c2a6870-c350-48ed-a644-cd40e6e64ede/resolucao\\_702022\\_regimento\\_geral\\_do\\_ifmt.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/9c/2a/9c2a6870-c350-48ed-a644-cd40e6e64ede/resolucao_702022_regimento_geral_do_ifmt.pdf)
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* [Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional UFSC. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). Afiliada.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P. & Sobral, F. (2012). *Comportamento organizacional*. (14ª ed.). Prentice-Hall.
- Rodrigues, C. S. (2019). *A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída dos colaboradores*. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31091>

- Santos, J. L., Kelm, M. L. & Abreu, A. F. (2001). Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. *Revista de Administração da USP*, 36(3), 59-69. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16577/um-modelo-de-gestao-por-resultados-segundo-a-teoria-da-agencia-----um-estudo-de-caso--banco-do-estado-de-santa-catarina-s-a>
- Sassi, G. P., (2020). Introdução à Estatística Descritiva para pesquisas em Informática na Educação. In: Patrícia Augustin Jaques; Sean Siqueira; Ig Bittencourt e Mariano Pimentel. (Org.) Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem Quantitativa. *Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação* (pp. 4-32). SBC. <https://metodologia.ceie-br.org/livro-2>
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-15. <https://www.proquest.com/docview/1302971862/BA262E79DEF0468DPQ/2?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. (1ª ed.). Atlas.
- Schulz, J. W. (2001). Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management Quarterly*, 42(1), 29-35. <https://www.semanticscholar.org/paper/Tapping-the-Best-That-Is-Within%3A-Why-Corporate-Schulz/9c97445b819477dbefc51460bd61fe3c6a117833>
- Shinyashiki, G. T. (2002). O processo de socialização organizacional. In: M. L. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização* (pp. 165-184). Gente.
- Silva, A. H & Fossá, M. I. T. (2020). The process of organizational socialization and individual integration strategy and organization. *Administração de empresas em revista*, 2313(7548), 153-166. <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/713/539>.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3). 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Souza, C. C. S. (1980). Deterioração organizacional: alguns exemplos de disfunções. *Revista Administração de Empresa*, 20(2), 53-58. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901980000200006>
- Tose, M. G. L. S. (1997). *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. [Master's thesis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório PUCSP. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1090>
- Van Maanen, J. (1990). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Eds.), *Cultura e poder nas organizações* (pp. 45-62). Atlas.

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), 209-264.
- Wagenaar, A., Kompier, M., Houtman, I., Bossche, S., Smulders, P., & Taris, T. (2012). Can labour contract differences in health and work-related attitudes be explained by quality of working life and job insecurity?. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(7), 763-773. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-011-0718-4>
- Witt, A. (1969). Importance and use of the informal organization. *Revista de Saúde Pública*, 3(2), 203-212. <https://doi.org/10.1590/S0034-89101969000200009>
- Zanella, L. C. H (2011). *Metodologia de Pesquisa* (2ª ed.). Atual. <https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>



## **Apêndice I – [Questionário aplicado e termo de consentimento livre esclarecido]**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “A relevância da inserção e do acolhimento na cultura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT)”. O objetivo principal deste estudo é contribuir para que o IFMT assegure e aplique boas práticas na inserção e acolhimento de novos servidores, sendo utilizada uma amostra de 1.932 servidores docentes e técnicos administrativos em educação de todos os *campi*. Serão excluídos desta pesquisa os servidores que estiverem em licenças ou afastamentos, aposentados e os que não completarem o questionário. Você poderá participar apenas uma vez. Em caso de recusa você não terá nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Os objetivos específicos são: identificar a existência ou não de processos de acolhimento e inserção na instituição; identificar a percepção dos servidores sobre o processo de integração e socialização na instituição; mensurar o nível de satisfação acerca do tema; propor para área de gestão de pessoal melhorias que possam ser implementadas e propor dois Manuais de Acolhimento, sendo o 1º voltado para o acolhimento de novos servidores e o 2º voltado para os servidores efetivos que irão recepcionar os novos servidores. A contribuição desta pesquisa para os sujeitos investigados se dará na forma de informações dos resultados para a gestão que poderá padronizar o processo de recepção de novos servidores com a utilização dos manuais. Sua participação neste estudo se dará respondendo um questionário online que durará aproximadamente 10 minutos para ser feito. Esse questionário será dividido em 4 (quatro) blocos; sendo o 1º composto por questões de ordem sociodemográfica (idade, escolaridade, tempo de serviço e outros), o 2º direcionado a todos os servidores, o 3º direcionado a servidores que possuam função de chefia e o 4º voltado para servidores que estejam lotados nos Departamentos de Gestão de Pessoas. A participação nesta pesquisa não traz nenhum tipo de complicações legais, o intuito é permitir que você possa expressar sua opinião em uma plataforma segura. Para minimizar qualquer desconforto os questionários apresentarão caráter sigiloso e a análise das respostas serão feitas de forma agregada, sem identificação individual dos respondentes, focando apenas no conteúdo geral e nos resultados estatísticos. A qualquer momento você poderá solicitar esclarecimentos sobre o que está sendo tratado bem como solicitar a interrupção de sua participação, sem nenhum ônus, de qualquer natureza. Em

caso de algum desconforto ou mal-estar, entre em contato com o coordenador desta pesquisa que estará providenciando imediatamente o suporte de uma psicóloga para lhe atender podendo ser encaminhado também ao serviço de atendimento médico mais próximo a você, sem te dar qualquer custo. Ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto, mas contribuirá para uma melhor compreensão sobre o processo de inserção, acolhimento e socialização de novos servidores na instituição. É garantido a você o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua participação. Cientifique-se que a participação nesta pesquisa não terá nenhum tipo pagamento ou remuneração.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Qualquer dúvida entre em contato com a coordenadora:

Ana Taís Góes Freitas

IFMT, R. Zulmira Canavarros, 95 - Centro, Cuiabá - MT, 78000-000

Telefone: (65) 3318-1430 E-mail: [tais.goes@ifmt.edu.br](mailto:tais.goes@ifmt.edu.br).

Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado, ou qualquer outra reclamação, entre em contato com o Comitê de ética em Pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – CEP/IFMT. Avenida Senador Filinto Muller, 963, 1o andar, Bairro Duque de Caxias CEP 78.043–400 Cuiabá - MT CNPJ:10.784782/0001-50 Telefone: (65) 3616-4180 e-mail: [cep@ifmt.edu.br](mailto:cep@ifmt.edu.br).

Assim, diante de todos os esclarecimentos sobre a natureza e objetivo do referido estudo, solicitamos que manifeste seu livre consentimento em participar da pesquisa.

Marque a opção **“Concordo em Participar”**, atestando sua livre intenção em participar desta pesquisa ou **“Não Concordo em Participar”** saindo do questionário automaticamente.

Observação: Não assinale a opção **“Concordo em Participar”**, se ainda tiver alguma dúvida não esclarecida.

\* Item Obrigatório.

1. Você concorda em participar desta pesquisa?\*

Concordo em Participar

Não Concordo em Participar

## BLOCO 1 - QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Qual sua idade?

*Marque apenas uma opção.*

18 a 28 anos

29 a 39 anos

40 a 50 anos

51 a 60 anos

mais de 60 anos

Prefiro não responder

2. Nível de escolaridade:

*Marque apenas uma opção.*

Ensino Fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação lato sensu (especialização, MBA, outros)

Mestrado

Doutorado

Pós-doutorado

Prefiro não responder

3. Qual sua lotação no IFMT:

Campus Alta Floresta

Campus Avançado de Diamantino

Campus Avançado de Guarantã do Norte

Campus Avançado de Lucas do Rio Verde

- Campus Avançado de Sinop
- Campus Avançado de Tangará da Serra
- Campus Barra do Garças
- Campus Cáceres - Professor Olegário Baldo
- Campus Campo Novo do Parecis
- Campus Confresa
- Campus Cuiabá - Bela Vista
- Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva
- Campus Juína
- Campus Pontes e Lacerda - Fronteira Oeste
- Campus Primavera do Leste
- Campus Rondonópolis
- Campus São Vicente
- Campus Sorriso
- Campus Várzea Grande
- Prefiro não responder

4. Qual a carreira do seu cargo efetivo no IFMT:

- Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- Técnico-administrativo em Educação
- Prefiro não responder

5. Em que ano você entrou em exercício no IFMT?

*Usar ano com 4 dígitos. Exemplo: 2012.*

- 
- Prefiro não responder

## BLOCO 2 - QUESTÕES DIRECIONADAS A TODOS OS SERVIDORES

6. Ao ingressar na instituição você teve acesso a algum manual de boas-vindas e orientações?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

7. Se *SIM* para a questão nº 6:

O manual foi suficiente em termos de informação para que você se enxergasse como parte da instituição?

1      2      3      4      5  
Totalmente insuficiente      Totalmente suficiente

8. Se *NÃO* ou *PREFIRO NÃO RESPONDER* para a questão nº 6:

Você acha relevante a criação de um manual de inserção e acolhimento para novos servidores?

1      2      3      4      5  
Totalmente irrelevante      Totalmente relevante

9. Ao entrar em exercício no IFMT você passou por algum processo de inserção e acolhimento? Se sim, favor descrever qual.

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

10. Se *SIM* para a questão nº 9:

Qual seu grau de satisfação em relação ao processo de inserção e acolhimento para novos servidores?

1      2      3      4      5  
Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

11. Se *NÃO* ou *PREFIRO NÃO RESPONDER* para a questão nº 9:

Considera que teria sido importante ter existido um processo de inserção e acolhimento estruturado?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

12. Se *SIM* para a questão nº 11:

Explique em poucas palavras por quê você considera importante a existência de um processo de inserção e acolhimento.

---

---

13. Se *NÃO* para a questão nº 11:

Explique em poucas palavras porque você não considera importante a existência de um processo de inserção e acolhimento.

---

---

14. Se *PREFIRO NÃO RESPONDER* para a questão nº 11:

Quais informações você julga relevante ter em um manual de acolhimento para novos servidores?

*Marque quantas opções desejar e acrescente o que julgar necessário.*

- Informações gerais sobre os *campi* do IFMT.  
 Informações sobre Fluxograma e Organograma do IFMT.  
 Informações sobre carreira e vida funcional.  
 Informações sobre direito, deveres e obrigações legais.  
 Informações sobre jornada de trabalho e controle de frequência.  
 Prefiro não responder

-----  
*O próximo bloco de questões serão destinados a servidores que exercem funções de chefia ou que trabalhem no departamento de Gestão de Pessoas. Caso não se enquadre, sua contribuição se encerra aqui.*

*Obrigada por sua participação!*

15. Alguma das situações se aplica a você?

- Exerço função de chefia - *Direcionado para o Bloco 3*
- Estou lotado(a) no departamento de gestão de pessoas - *Direcionado para o Bloco 4*
- Não me enquadro nas opções anteriores - *Enviar a pesquisa*

### **BLOCO 3 - QUESTÕES DIRECIONADAS A SERVIDORES COM FUNÇÃO DE CHEFIA**

16. Já participou de algum treinamento sobre como recepcionar novos servidores?

- Sim
- Não
- Prefiro não responder

17. Já foi orientado(a) por algum departamento, comissão ou qualquer forma de organização sobre como recepcionar novos servidores?

- Sim
- Não
- Prefiro não responder

18. Você se sente preparado(a) para recepcionar, inserir e acolher novos servidores que atuarão sob sua chefia?

- 1      2      3      4      5
- Totalmente despreparado      Totalmente preparado

19. Você considera relevante que os ocupantes de função de chefia passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?

- 1      2      3      4      5
- Totalmente irrelevante      Totalmente relevante

20. O departamento de gestão de pessoas onde você está lotado possui algum manual de inserção e acolhimento para novos servidores?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

*Obrigada por sua participação!*

#### **BLOCO 4 - QUESTÕES DIRECIONADAS AOS SERVIDORES LOTADOS NO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

21. O departamento de gestão de pessoas onde você está lotado(a) possui algum MANUAL de inserção e acolhimento para novos servidores?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

22. O departamento de gestão de pessoas onde você está lotado(a) possui algum PROCEDIMENTO para recepção de novos servidores?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

23. Se *SIM* para a questão nº 22:

Descreva o procedimento existente para recepção de novos servidores.

---

---

24. Se *NÃO* ou *PREFIRO NÃO RESPONDER* para a questão nº 22:

O departamento de gestão de pessoas onde você está lotado promoveu algum treinamento de capacitação para a recepção de novos servidores?

- Sim  
 Não  
 Prefiro não responder

25. Se *SIM* para a questão nº 24:

Descreva qual treinamento foi ofertado para capacitar na recepção de novos servidores.

---

---

26. Se *NÃO* ou *PREFIRO NÃO RESPONDER* para a questão nº 24:

Você enquanto servidor(a) lotado(a) no departamento de gestão de pessoas se sente preparado para receber, inserir e acolher novos servidores?

1      2      3      4      5

Totalmente despreparado      Totalmente preparado

27. Você considera relevante que os servidores lotados no departamento de gestão de pessoas passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?

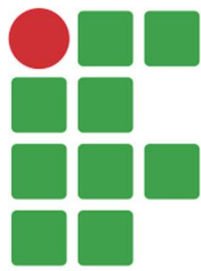
1      2      3      4      5

Totalmente irrelevante      Totalmente relevante

*Obrigada pela sua participação!*

**Apêndice II – [Manual orientativo sobre como acolher novos servidores]**

**Público-alvo: Chefes de Departamentos  
e Departamento de Gestão de Pessoas**



**INSTITUTO FEDERAL**  
Mato Grosso

# Manual de acolhimentos a novos servidores

IFMT Reitoria  
Contato: (65) 3616-4100  
Avenida Filinto Müller, 953 - Bairro: Quilombo - CEP: 78.043-409. Cuiabá/MT

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Luiz Inácio Lula da Silva

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

Camilo Santana

**SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICO**

Getúlio Marques Ferreira

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO MATO GROSSO**

**REITOR**

Júlio César dos Santos

**PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

João Germano Rosinke

**PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Leila Cimone Teodoro Alves

**PRÓ-REITORIA DE ENSINO**

Luciana Klamt

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E INOVAÇÃO**

Epaminondas de Matos Magalhães

**PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO**

Frankes Marcio Batista Siqueira

**LISTA DE SIGLAS**

CPU: Central Processing Unit

DAPES: Departamento de Administração de Pessoas

DGGP: Diretoria de Gestão e Governança de Pessoas

ESFORD: Escola de Formação e Desenvolvimento de Pessoas

IFMT: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PROPESSOAS: Pró-reitoria de gestão de pessoas

SIPEC: Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SUAP: Sistema Unificado da Administração Pública

RG: Regimento Geral

RI: Regimentos Internos

## **SUMÁRIO**

<b>MENSAGEM DO REITOR .....</b>	<b>4</b>
<b>MENSAGEM DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>4</b>
<b>Breve Introdução .....</b>	<b>5</b>
1. O IFMT.....	5
1.1 Sobre o IFMT .....	5
1.2 Missão, visão e valores.....	8
1.3 Organograma .....	8
1.4 Instrumentos Legais.....	9
2. Gestão de Pessoas.....	10
2.1 Iniciando a recepção de novos servidores na Gestão de Pessoas .....	11
Login e senha temporários.....	11
Guia do Servidor.....	11
Oriente sobre capacitação .....	12
Oriente sobre progressão .....	12
Oriente sobre estágio probatório.....	16
3. Chefia Imediata.....	17
3.1 Iniciando a recepção de novos servidores com a chefia imediata .....	17
Apresentado o campus de lotação .....	17
Apresente os departamentos .....	17
Alinhamento com a Gestão de Pessoas .....	17
Estação de trabalho .....	18
Informando à equipe.....	18
Auxílio e treinamento prático .....	18
Apresentando o setor de lotação e os colegas de trabalho.....	18
Horário de funcionamento do setor .....	18
Apresentando o plano de trabalho .....	18
4. Considerações finais .....	19
5. Referências .....	19

**MENSAGEM DO REITOR**

**MENSAGEM DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

[Texto elaborado pelos autores e departamentos]



A reitoria está sempre divulgando novidades  
Para saber mais acesse  
[www.ifmt.edu.br](http://www.ifmt.edu.br)

## **Breve Introdução**

Este manual de acolhimento tem o objetivo de auxiliar os setores de gestão de pessoas e os chefes dos departamentos na tarefa de recepcionar e acolher novos servidores públicos. Sendo o estado do Mato Grosso muito abrangente, com dimensões continentais a criação de um roteiro padronizado visa garantir um norte a todos os *campi*. A proposta é ter um documento sucinto, objetivo e de fácil leitura que aborde os principais tópicos sobre como integrar e promover a cultura organizacional aos novos ocupantes dos cargos públicos.

Assim, esse instrumento torna o processo de boas-vindas mais eficiente e agradável dando uma visão geral sobre como recepcionar os novatos, trazendo em si informações essenciais sobre a instituição.

## **1. O IFMT**

### **1.1 Sobre o IFMT<sup>9</sup>**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT) foi criado nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Vinculada ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atualmente o IFMT conta com 14 (catorze) *campi* em funcionamento nas cidades de Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá com 2

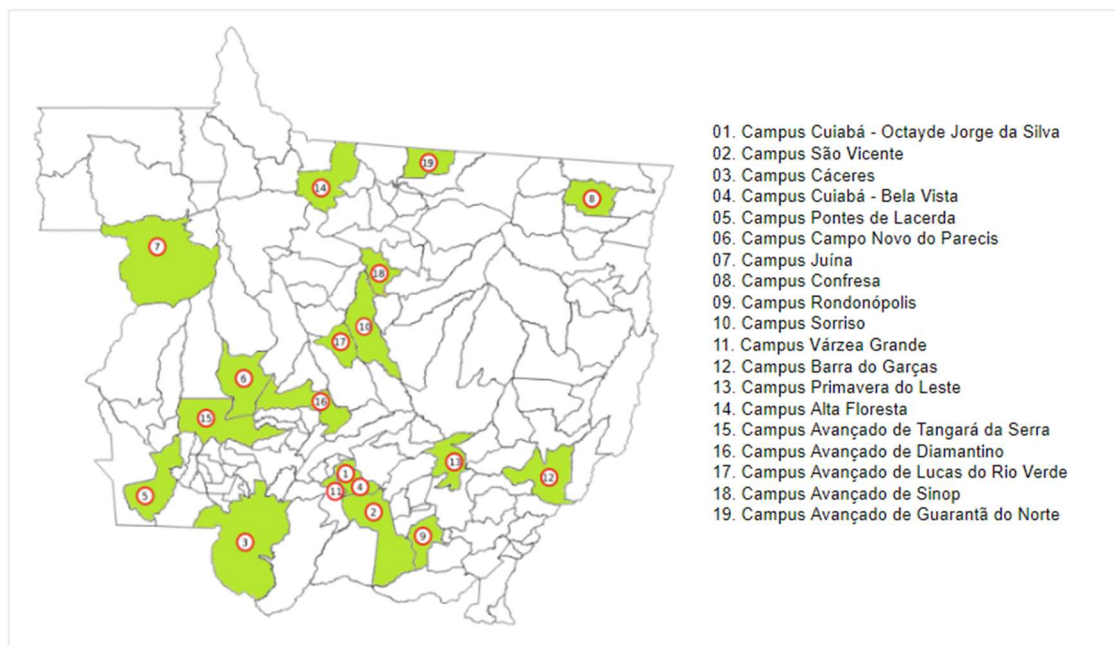
---

<sup>9</sup>Site Institucional do IFMT. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/apresentacao-e-historico/>

(duas) unidades: Octayde Jorge da Silva e Bela Vista; Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Rondonópolis, São Vicente, Sorriso e Várzea Grande. Possui ainda 5 (cinco) *campi* avançados, nos municípios de Diamantino, Lucas do Rio Verde, Tangará da Serra, Sinop e Guarantã do Norte. A história do Instituto Federal de Mato Grosso começa no ano de 1909, quando iniciaram as primeiras experiências em educação profissional e tecnológica no País. Neste ano, foi criada a Escola de Aprendizes e Artífices de Mato Grosso, onde atualmente funciona o *campus* Cuiabá - Cel. Octayde Jorge da Silva deste IFMT. Depois disso, no ano de 1943, foi criado o Aprendizado Agrícola de Mato Grosso, na cidade de Santo Antônio do Leverger, onde atualmente funciona o *campus* São Vicente. Já no ano de 1980, foi criada a Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, atualmente *campus* Cáceres. Após algumas mudanças de nomenclatura, chega-se ao ano de 2008, com três centros de referência em educação profissional no Estado: o Cefet Mato Grosso, em Cuiabá; o Cefet Cuiabá, em São Vicente e a Escola Agrotécnica Federal de Cáceres. Neste período, já estavam em funcionamento ou em fase de implantação as unidades de ensino descentralizadas, no bairro do Bela Vista em Cuiabá e nos municípios de Pontes e Lacerda, Campo Novo do Parecis, Juína, Confresa, Barra do Garças e Rondonópolis. Até que na data de 29 de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 criou os Institutos Federais em todo o País. Em Mato Grosso, a junção das três autarquias: Cefet Mato Grosso, em Cuiabá; o Cefet Cuiabá, em São Vicente; e a Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, em Cáceres, cria o Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), que desde então, vem num processo de expansão e interiorização, alcançando diversas outras localidades, tais como Primavera do Leste, Várzea Grande, Alta Floresta, Diamantino, Lucas do Rio Verde e Tangará da Serra .

Conforme site do Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP), o IFMT conta com um quadro permanente de 1.932 servidores efetivos ativos, sendo 1.080 docentes e 852 técnicos administrativos em educação. O ingresso no serviço público dá-se através de concurso público mediante aprovação ministerial.

Figura 1 - Mesorregiões do Estado do Mato Grosso e localização dos *campi* do IFMT



Fonte: Adaptado do site - <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/os-campi-do-ifmt/>

A partir da lei 11.892/2008 os Institutos Federais se apresentaram como a nova opção de educação profissional no Brasil, trazendo em si o princípio da verticalização educacional. A verticalização promove que os estudantes tenham acesso a todas as etapas do ensino em uma mesma instituição e assim espera-se otimizar os recursos, quadro de servidores e estrutura física, bem como integrar a educação básica à superior (Brasil, 2008). Diante disso, os institutos federais buscam promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão formando o pilar da verticalização entre a educação básica e a profissional. Os alunos que ingressam nos institutos federais vivenciam uma variedade de itinerários formativos em que se vê suportado pelos docentes que atuam simultaneamente nas 3 (três) bases do pilar, ensino, pesquisa e extensão.

## 1.2 Missão, visão e valores<sup>10</sup>

- Missão: *nossa razão de existir*

"Educar para a vida e para o trabalho"

- Visão: *onde se deseja chegar*

“Ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, qualificando pessoas para o mundo do trabalho e para o exercício da cidadania por meio da inovação no ensino, na pesquisa e na extensão.”

- Valores: *princípios para alcançar os objetivos*

“Ética, inovação, legalidade, transparência, sustentabilidade, profissionalismo, comprometimento, respeito ao cidadão.”

## 1.3 Organograma

O organograma representa a estrutura de organização de uma empresa. A do IFMT foi atualizada em 1º de agosto de 2019 conforme Regime Geral da instituição e pode ser visualizada de forma completa no site da instituição<sup>11</sup>.

Abaixo segue uma representação meramente ilustrativa e resumida do organograma para fins didáticos de apresentação.

**CONSUP: Conselho Superior**

**PROEN: Pró-reitoria de Ensino**

**PROEX: Pró-reitoria de Extensão**

**PROPES: Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação**

**PRODIN: Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional**

**PROAD: Pró-reitoria de Administração**

**DSGP: Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas**

**DSRI: Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais**

**DSTI: Diretoria Sistêmica de Tecnologia da Informação**

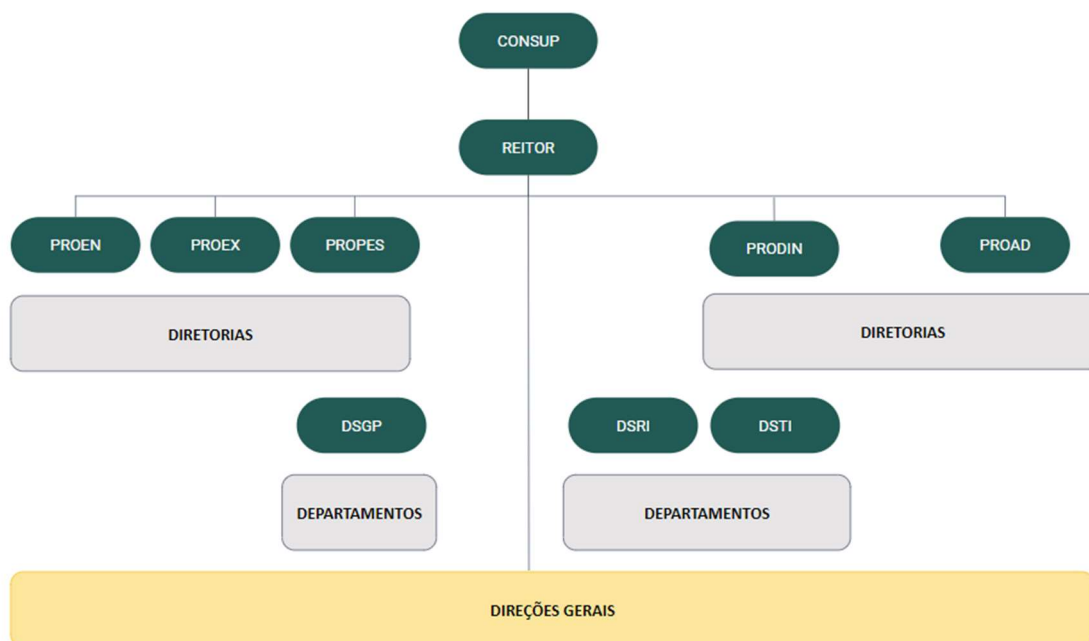
---

<sup>10</sup>Site Institucional do IFMT. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/missao-visao-e-valores>

<sup>11</sup>Site Institucional do IFMT.

[https://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/c6/5f/c65ff0aa-80d1-4a41-a53e-174ac5bc80f9/organograma\\_1908\\_1.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/c6/5f/c65ff0aa-80d1-4a41-a53e-174ac5bc80f9/organograma_1908_1.pdf)

Figura 2: Organograma Resumido



Fonte: Adaptado do site: <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/institucional/>

#### 1.4 Instrumentos Legais<sup>12</sup>

A administração do IFMT é composta por estatutos, regimentos, normas e planos, sem sobreposição aos princípios administrativos, nem legislações que regem a administração pública.

O Estatuto do IFMT é composto por um conjunto de regras que tem o objetivo de regular o funcionamento da instituição. A resolução nº 27 de 04 de abril de 2022 aprova a validade do estatuto.

O Regimento Geral (RG) é um documento que complementa o estatuto disciplinando sobre a organização e o funcionamento do IFMT relativo às suas atividades acadêmicas, administrativas e relação entre as unidades do órgão. O Regimento Geral do IFMT foi revisado em 2022.

Os Regimentos Internos (RI) são um conjunto de normas e diretrizes que regulamentam e organizam o funcionamento dos departamentos.

---

<sup>12</sup>Site Institucional do IFMT. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/documentos-institucionais/>

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento que define a missão, a visão e os valores da instituição, bem como as principais políticas, metas e ações do IFMT, devendo nortear a forma como as muitas áreas de abrangência do Instituto serão conduzidas pelo período de cinco anos. O IFMT está em seu 3º PDI com período de 2019 a 2023.

## **2. Gestão de Pessoas**

A Pró-reitoria de gestão de pessoas (PROPESSOAS) foi criada em 2021 sendo o órgão responsável pela governança na área de gestão de pessoas. Suas atribuições compreendem o planejamento, implementação, execução e supervisão das políticas de pessoal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para o desenvolvimento e formação de pessoas. De acordo com o Regimento Geral do IFMT, a PROPESSOAS corresponde a: Diretoria de Gestão e Governança de Pessoas (DGGP); Departamento de Administração de Pessoas (DAPES); e Escola de Formação e Desenvolvimento de Pessoas (ESFORD).

Além dos departamentos citados acima a PROPESSOAS conta com 5 (cinco) coordenações que de forma geral possuem competências específicas mas quando unidas se complementam garantindo a integração das atividades e auxiliando a PROPESSOAS no alcance do planejamento.

No Portal SUAP<sup>13</sup> todos os *campi* do IFMT possuem em suas instalações, ou o departamento de gestão de pessoas ou a coordenação de recursos humanos, assim os servidores primeiramente podem apresentar suas questões nas unidades locais, e caso não obtenham a resolução, poderão acionar em segunda instância a PROPESSOAS sediada na Reitoria.

---

<sup>13</sup>SUAP- IFMT.

[https://suap.ifmt.edu.br/admin/rh/setor/?uo=19&excluido\\_\\_exact=0&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas](https://suap.ifmt.edu.br/admin/rh/setor/?uo=19&excluido__exact=0&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas)

## **2.1 Iniciando a recepção de novos servidores na Gestão de Pessoas**

“Levando-se em conta atualmente os novos conceitos de administração e de gestão participativa, pode-se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano” (Oliveira & Campello, 2008).

Iniciativas que promovam o bem-estar dos novos servidores desde a sua chegada, despertará um clima tranquilizador e possivelmente uma rápida adaptação. Desta forma serão elencados algumas iniciativas que auxiliarão o departamento de gestão de pessoas na recepção e acolhimento de novos servidores.

### **Login e senha temporários**

Solicite um login e senha temporários para os servidores novos, até que a matrícula definitiva fique pronta.

*Chegar em um departamento novo e ficar sentado em frente ao computador desligado esperando que um colega faça o login na máquina é desconfortável.*

### **Guia do Servidor**

No Guia do Servidor estão indicados formulários e procedimentos específicos para que o servidor possa requerer os direitos fixados na legislação federal, sobretudo na Lei nº 8.112, de 1990. São informados também alguns procedimentos de rotina na área de recursos humanos.

*Guia do Servidor, disponível em:*  
<https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/guia-do-servidor/>

Para dinamizar o conteúdo do guia do servidor foi criado um vídeo para ser apresentado durante a recepção dos novos servidores públicos do IFMT.

*Vídeo - Guia do Servidor, disponível em:  
Site disponibilizado pela Reitoria IFMT*

### **Oriente sobre capacitação**

Os cursos necessários para o início das atividades devem ser alinhados com o chefe do departamento em que o servidor ficará lotado, assim as primeiras semanas poderão ser usadas para fazê-los.

*Cursos, formações e capacitações são disponibilizadas na página de eventos do IFMT  
Disponível em: <https://eventos.ifmt.edu.br/cursos/home/>*

*A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP oferece inúmeros cursos gratuito de formação e aperfeiçoamento sobre Administração Pública.*

### **Oriente sobre progressão**

A carreira de Técnico Administrativos em Educação é regida pela Lei 11.091/2005 e está estruturada da seguinte forma:

- Nível A e B: Nível fundamental
- Nível C: Nível fundamental
- Nível D: Nível médio e técnico
- Nível E: Nível Superior

Cada Nível de classificação, descrito acima, possui quatro níveis de capacitação e cada nível de capacitação possui 16 padrões de progressões.

- Progressão por mérito: Avanço de um determinado padrão para o imediatamente superior. Exemplo: EI-1 para EI-2. Respeitando o interstício de 18 meses do efetivo exercício.

<b>NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>PADRÃO</b>
A	I	1 a 16
	II	1 a 16
	II	1 a 16
	IV	1 a 16
B	I	1 a 16
	II	1 a 16
	II	1 a 16
	IV	1 a 16
C	I	1 a 16
	II	1 a 16
	II	1 a 16
	IV	1 a 16
D	I	1 a 16
	II	1 a 16
	II	1 a 16
	IV	1 a 16
E	I	1 a 16
	II	1 a 16
	II	1 a 16
	IV	1 a 16

- Progressão por capacitação: Avanço de determinado nível de capacitação para o imediatamente superior. Exemplo: EI-1 para EII-1. Respeitando o interstício de 18 meses do efetivo exercício e comprovação da carga horária determinada.

<b>NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO</b>
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20h
	II	40h
	IV	60h
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40h
	II	60h
	IV	90h
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60h
	II	90h
	IV	120h
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90h
	II	120h
	IV	150h
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120h
	II	150h
	IV	180h

*Progressão Funcional, disponível em:*

<https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/progressao-por-capacitacao/>

A carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico comporta os cargos de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e de Professor Titular-Livre, ambos regidos pela Lei 12.772/2012 e estruturada da seguinte forma:

NÍVEL	CLASSE
1	Titular
4	D IV
3	
2	
1	
1	
4	D III
3	
2	
1	
1	
2	D II
1	
2	D I
1	

O desenvolvimento na carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico se dá através de:

- **Progressão Funcional:** Avanço de um determinado nível para o imediatamente superior, dentro da mesma classe. Exemplo: DI-1 para DI-2. Respeitando o interstício de 24 meses do efetivo exercício e aprovação em avaliação de desempenho.
- **Promoção:** Avanço de uma determinada classe para a imediatamente superior. Exemplo: DI-2 para DII-1. Respeitando o interstício de 24 meses do efetivo exercício e aprovação em avaliação de desempenho.

*Progressão Funcional, disponível em:*

[https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/48/e5/48e5dd07-f463-4262-80ba-f47c7d08e1fb/carreira\\_magisterio.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/48/e5/48e5dd07-f463-4262-80ba-f47c7d08e1fb/carreira_magisterio.pdf)

#### **Oriente sobre estágio probatório.**

Ao entrar em exercício, o servidor passará por um processo de avaliação de desempenho em que serão avaliados:

- Assiduidade
- Disciplina
- Responsabilidade
- Capacidade de Iniciativa
- Produtividade

Essa avaliação é dividida em 3 etapas cronológicas:

- Aos 12 (doze) meses, a contar do 1º dia do efetivo exercício
- Aos 24 (vinte e quatro) meses do efetivo exercício
- Aos 30 (trinta) meses com a avaliação final

Estágio Probatório, disponível em:

<https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/do-estagio-probatorio>

### 3. Chefia Imediata

Chefia imediata é o termo utilizado para o responsável pelo local de trabalho onde o novo servidor estará lotado. Esse chefe é responsável por organizar e distribuir as atividades do departamento entre os servidores, além de avaliar as entregas e homologar o controle de frequência.

Tendo tantas atribuições, muitas vezes o chefe do departamento não consegue se preparar para receber adequadamente um novo membro, assim esse manual deixará algumas sugestões de iniciativas que ajudarão nesta tarefa.

#### 3.1 Iniciando a recepção de novos servidores com a chefia imediata

##### Apresentado o campus de lotação

Faça um *tour* com o novo servidor pelo *campus*, mostrando os locais e áreas comuns.

##### Apresente os departamentos

Apresente o novo servidor aos principais setores, explicando brevemente a atuação de cada departamento. Isso promove a sensação de pertencimento.

##### Alinhamento com a Gestão de Pessoas

Verifique sempre com o departamento de Gestão de Pessoas qual a data da entrada em exercício do servidor novato. Assim terá tempo para se organizar.

Informe ao departamento de Gestão de Pessoas quais cursos serão necessários para o início das atividades do novo servidor, com planejamento se evita tempo ocioso.

✓ **Estação de trabalho**

Deixe montada a estação de trabalho do novo servidor com os itens necessários ao desempenho das funções. Exemplo: *CPU*, monitor, mouse, canetas, pranchetas, grampeador, etc.

✓ **Informando à equipe**

Compartilhe com a equipe a chegada do novo membro, sua formação, quando chegará e quais serviços vai desempenhar.

✓ **Auxílio e treinamento prático**

Escolha um servidor para auxiliar o novato nos primeiros meses.

✓ **Apresentando o setor de lotação e os colegas de trabalho**

Apresente o departamento e os colegas de trabalho de forma leve e descontraída. Uma recepção com *coffee break* é sempre bem vista.

✓ **Horário de funcionamento do setor**

Informe o horário de funcionamento do departamento e o horário de trabalho do novo servidor.

✓ **Apresentando o plano de trabalho**

Apresente ao novo servidor as atividades que irá desempenhar, assim como suas criticidades e ordem de prioridade. Deixe espaço para dúvidas, sugestões e *feedback*.

#### **4. Considerações finais**

Este manual tem como objetivo auxiliar os servidores na delicada tarefa de recepcionar os novos colegas. Apresentar a história da instituição, seu caminho evolutivo e como o campus de lotação está seccionado, demonstra conhecimento e segurança, qualidades apreciadas por quem está chegando em um novo ambiente de trabalho. Os itens elencados neste documento não desprezam em absoluto a necessidade de treinamentos formais na área de gestão de recursos humanos, apenas tem função complementar.

Desta forma, tanto os novos servidores quanto os veteranos devem ser incentivados a conhecer os manuais e guias tão bem elaborados do IFMT. Somente conhecendo as diretrizes da instituição teremos uma cultura organizacional consolidada e pessoas com capacidade crítica regulatória.

#### **5. Referências**

BRASIL (2008). Lei nº 11.892/2008 do Congresso Nacional. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. Brasil. Brasília, DF. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)

ENAP (2024). Escola Nacional de Administração Pública. *Cursos de formação aperfeiçoamento*. <https://www.enap.gov.br/pt/>

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Apresentação e histórico*. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/apresentacao-e-historico/>

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Base jurídica e documentos institucionais*. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/documentos-institucionais/>

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Estágio probatório IFMT*. <https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/do-estagio-probatorio>

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Missão, visão e valores*. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/missao-visao-e-valores/>

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Organograma IFMT*. [ifmt.edu.br/media/filer\\_public/c6/5f/c65ff0aa-80d1-4a41-a53e-174ac5bc80f9/organograma\\_1908\\_1.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/c6/5f/c65ff0aa-80d1-4a41-a53e-174ac5bc80f9/organograma_1908_1.pdf)

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Os campi do IFMT*. <https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/os-campi-do-ifmt/>

IFMT (2021). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Progressão funcional*. <https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/progressao-por-capacitacao/>

IFMT (2022). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Competências da CRCP, CAPES, COPAG, CALN e CQVT*. [https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes\\_-\\_propessoas.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes_-_propessoas.pdf)

IFMT (2022). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Competências da DGGP, DAPES e ESFORD*. [https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes\\_-\\_propessoas.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes_-_propessoas.pdf)

IFMT (2022). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Eventos IFMT*. <https://eventos.ifmt.edu.br/cursos/home/>

IFMT (2022). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. *Guia do servidor IFMT*. <https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/guia-do-servidor-/>

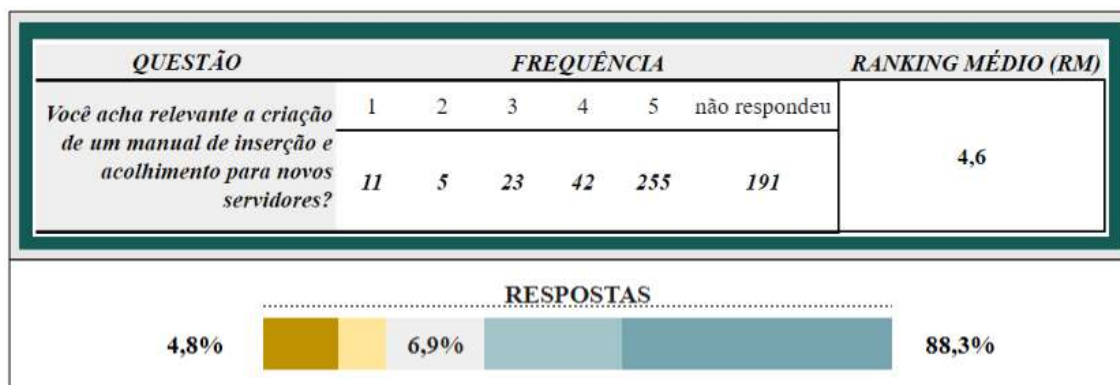
Oliveira, J. S. G. & Campello, M. L. C. (2008, Novembro 06-08). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas* [Apresentação de Artigo]. XIII SIMPEP. [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345\\_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf)

SUAP (2024). Sistema unificado de Administração Pública. *Setores*. [https://suap.ifmt.edu.br/admin/rh/setor/?uo=19&excluido\\_\\_exact=0&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas](https://suap.ifmt.edu.br/admin/rh/setor/?uo=19&excluido__exact=0&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas)

### Apêndice III – [Cálculos de *ranking* médio (RM) e frequência da escala Likert (FEL)]

Tabela 13 - Gráfico 9

Questão: Você acha relevante a criação de um manual de inserção e acolhimento para novos servidores?



$$RM = ((1 \times 11) + (2 \times 5) + (3 \times 23) + (4 \times 42) + (5 \times 255)) / (11 + 5 + 23 + 42 + 255)$$

$$RM = 4,6$$

$$FEL_{\text{totalmente irrelevante e irrelevante}} = ((11 + 5) / (11 + 5 + 23 + 42 + 255)) \times 100$$

$$FEL_{\text{totalmente irrelevante e irrelevante}} = 4,76\%$$

$$FEL_{\text{nem irrelevante, nem relevante}} = ((23) / (11 + 5 + 23 + 42 + 255)) \times 100$$

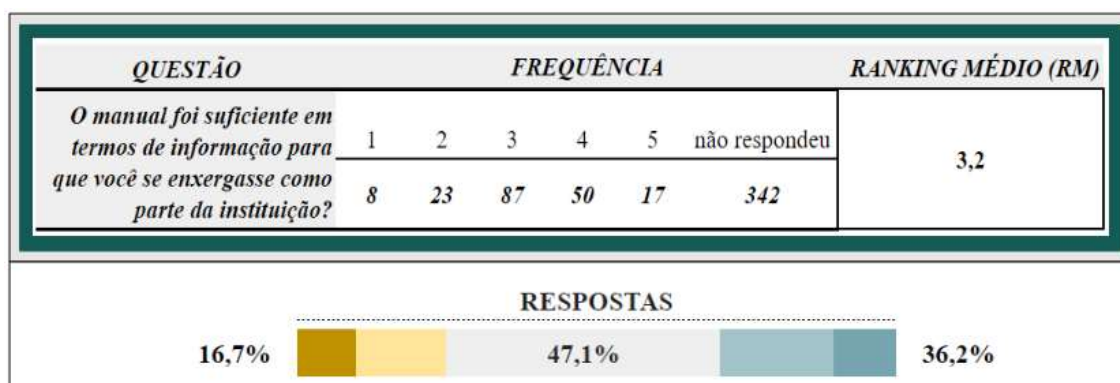
$$FEL_{\text{nem irrelevante, nem relevante}} = 6,9\%$$

$$FEL_{\text{relevante e totalmente relevante}} = ((42 + 255) / (11 + 5 + 23 + 42 + 255)) \times 100$$

$$FEL_{\text{relevante e totalmente relevante}} = 88,3\%$$

Tabela 14 - Gráfico 10

Questão: O manual foi suficiente em termos de informação para que você se enxergasse como parte da instituição?



$$RM = ((1 \times 8) + (2 \times 23) + (3 \times 87) + (4 \times 50) + (5 \times 17)) / (8 + 23 + 87 + 50 + 17)$$

$$RM = 3,2$$

$$FEL\_totalmente\ insuficiente\ e\ insuficiente = ((8 + 23) / (8 + 23 + 87 + 50 + 17)) \times 100$$

$$FEL\_totalmente\ insuficiente\ e\ insuficiente = 16,7\%$$

$$FEL\_nem\ insuficiente,\ nem\ suficiente = ((87) / (8 + 23 + 87 + 50 + 17)) \times 100$$

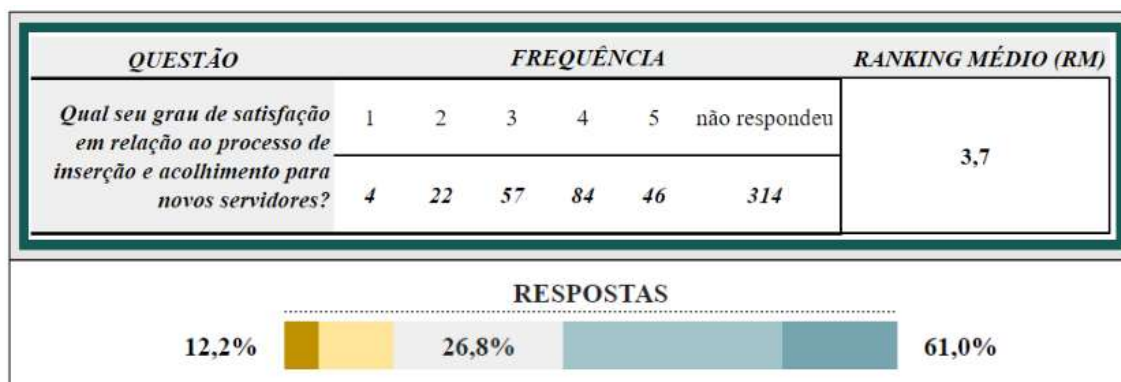
$$FEL\_nem\ insuficiente,\ nem\ suficiente = 47,1\%$$

$$FEL\_suficiente\ e\ totalmente\ suficiente = ((50 + 17) / (8 + 23 + 87 + 50 + 17)) \times 100$$

$$FEL\_suficiente\ e\ totalmente\ suficiente = 36,2\%$$

Tabela 15 - Gráfico 11

Questão: Qual seu grau de satisfação em relação ao processo de inserção e acolhimento para novos servidores?



$$RM = ((1 \times 4) + (2 \times 22) + (3 \times 57) + (4 \times 84) + (5 \times 46)) / (4 + 22 + 57 + 84 + 46)$$

$$RM = 3,7$$

$$FEL\_totalmente\ insatisfeito\ e\ insatisfeito = ((4 + 22) / (4 + 22 + 57 + 84 + 46)) \times 100$$

$$FEL\_totalmente\ insatisfeito\ e\ insatisfeito = 12,2\%$$

$$FEL\_nem\ insatisfeito,\ nem\ satisfeito = ((57) / (4 + 22 + 57 + 84 + 46)) \times 100$$

$$FEL\_nem\ insatisfeito,\ nem\ satisfeito = 26,8\%$$

$$FEL\_satisfeito\ e\ totalmente\ satisfeito = ((84 + 46) / (4 + 22 + 57 + 84 + 46)) \times 100$$

$$FEL\_satisfeito\ e\ totalmente\ satisfeito = 61,0\%$$

Tabela 18 - Gráfico 14

Questão: Você se sente preparado(a) para receptionar, inserir e acolher novos servidores que atuarão sob sua chefia?



$$RM = ((1 \times 1) + (2 \times 13) + (3 \times 37) + (4 \times 26) + (5 \times 28)) / (1 + 13 + 37 + 26 + 28)$$

$$RM = 3,6$$

$$FEL_{\text{totalmente despreparado e despreparado}} = ((1 + 13) / (1 + 13 + 37 + 26 + 28)) \times 100$$

$$FEL_{\text{totalmente despreparado e despreparado}} = 13,4\%$$

$$FEL_{\text{nem despreparado, nem preparado}} = ((37) / (1 + 13 + 37 + 26 + 28)) \times 100$$

$$FEL_{\text{nem despreparado, nem preparado}} = 35,2\%$$

$$FEL_{\text{preparado e totalmente preparado}} = ((26 + 28) / (1 + 13 + 37 + 26 + 28)) \times 100$$

$$FEL_{\text{preparado e totalmente preparado}} = 51,4\%$$

Tabela 19 - Gráfico 15

Questão: Você considera relevante que os ocupantes de função de chefia passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?



$$RM = ((1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 5) + (4 \times 12) + (5 \times 88)) / (0 + 0 + 5 + 12 + 88)$$

$$RM = 4,8$$

$$\text{FEL\_totalmente irrelevante e irrelevante} = ((0+0) / (0+0+5+12+88)) \times 100$$

$$\text{FEL\_totalmente irrelevante e irrelevante} = 0,0\%$$

$$\text{FEL\_nem irrelevante, nem relevante} = ((5) / (0+0+5+12+88)) \times 100$$

$$\text{FEL\_nem irrelevante, nem relevante} = 4,8\%$$

$$\text{FEL\_relevante e totalmente relevante} = ((12+88) / (0+0+5+12+88)) \times 100$$

$$\text{FEL\_relevante e totalmente relevante} = 95,2\%$$

Tabela 24 - Gráfico 20

Questão: Você considera relevante que os servidores lotados no departamento de Gestão de Pessoas passem por treinamento sobre como inserir e acolher novos servidores?



$$\text{RM} = ((1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 3) + (4 \times 4) + (5 \times 9)) / (0+0+3+4+9)$$

$$\text{RM} = 4,4$$

$$\text{FEL\_totalmente irrelevante e irrelevante} = ((0+0) / (0+0+3+4+9)) \times 100$$

$$\text{FEL\_totalmente irrelevante e irrelevante} = 0,0\%$$

$$\text{FEL\_nem irrelevante, nem relevante} = ((3) / (0+0+3+4+9)) \times 100$$

$$\text{FEL\_nem irrelevante, nem relevante} = 18,8\%$$

$$\text{FEL\_relevante e totalmente relevante} = ((4+9) / (0+0+3+4+9)) \times 100$$

$$\text{FEL\_relevante e totalmente relevante} = 81,2\%$$

## Apêndice IV – [Informações do Questionário]

A ferramenta *google forms* foi utilizada na confecção do questionário e este pode ser consultado através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/1zNmMFcE1sI5F125wpaXzq5fO7PTriFSohNkX4f6ao9E/viewform?hl=pt-pt&hl=pt-pt&edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1zNmMFcE1sI5F125wpaXzq5fO7PTriFSohNkX4f6ao9E/viewform?hl=pt-pt&hl=pt-pt&edit_requested=true)

A primeira divulgação ocorreu no dia 07 de novembro de 2023 por intermédio do Setor de Comunicação Institucional do IFMT e com a aprovação da Direção Geral. A segunda divulgação ocorreu 30 dias após e contou com o apoio dos gabinetes das direções gerais de todos os *campi*, apesar disto, até a primeira quinzena de janeiro de 2024 apenas 99 pessoas tinham respondido o questionário. Diante da baixa adesão, em 23 de janeiro de 2024 a autora da pesquisa usou a estratégia do *e-mail marketing* que consiste em criar um conteúdo atrativo e mais humanizado para chamar a atenção do público-alvo, essa mensagem foi enviada do e-mail pessoal institucional da pesquisadora para todos os servidores ativos do IFMT. A partir desta ação houve 427 respostas válidas e 1 não concordando em participar da pesquisa. Em março de 2024, mês definido para encerramento da pesquisa e recolha dos dados para análise, foi cerrado o questionário.

Os dados foram extraídos para uma planilha *excel* em que foi possível efetivar as diversas análises demonstradas ao longo deste documento. A tabela completa pode ser consultada através do link:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/18DH6BX43z8ZujkzznS3sp6o52w0LxnlYBtaLsEpYs70/edit?gid=1735386282#gid=1735386282>



## **Anexo I – [Competências da DGGP, DAPES e ESFORD<sup>14</sup>]**

### **Compete à DGGP:**

- (1) assessorar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no desenvolvimento das Políticas de Gestão de Pessoas, em consonância com as diretrizes emanadas do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC;
- (2) planejar, gerenciar e viabilizar a assistência à saúde para servidores, bem como programas, projetos e ações de promoção, prevenção, assistência e reabilitação;
- (3) coordenar, executar e controlar as atividades relativas à provimento, vacância, cessão, requisição, designação e dispensa de servidores e manter registro atualizado de cargos, empregos e funções ocupados e vagos;
- (4) gerenciar as atividades de remoção, redistribuição, readmissão, cooperação técnica, cessão e requisição de servidores para órgãos e entidades de outros poderes e esferas de governos;
- (5) gerenciar o Banco de Professor EBTT e o quantitativo de lotação de técnico administrativos, conforme Decretos n.º 7.311 e n.º 7.312/2010;
- (6) administrar os recursos financeiros e o patrimônio de sua responsabilidade;
- (7) gerenciar a publicação de documentos relacionados a sua área de atuação;
- (8) gerir, planejar, organizar e supervisionar as despesas com a folha de pagamento de pessoal;
- (9) gerenciar, avaliar o programa de recepção de novos servidores;
- (10) elaborar e gerenciar programas de qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes de trabalho e de prevenção primária à saúde do servidor;
- (11) estabelecer diretrizes e acompanhar a realização dos exames médicos periódicos dos servidores, previstos na legislação vigente;

---

<sup>14</sup>Site Institucional do IFMT.

[https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes\\_-\\_pessoas.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes_-_pessoas.pdf)

- (12) dialogar e estabelecer metodologias de trabalho com o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS;
- (13) estabelecer e monitorar metas físicas e indicadores da sua área de atuação.
- (14) estabelecer diretrizes, políticas públicas e acompanhar a execução dos programas de qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes de trabalho e de prevenção primária à saúde do servidor nos Campi;
- (15) executar o programa de qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes de trabalho e de prevenção primária à saúde do servidor na Reitoria;
- (16) estabelecer diretrizes e gerenciar os processos de avaliação de desempenho, progressão funcional e demais atividades inerentes à gestão de pessoas;
- (17) executar as Políticas de Gestão de Pessoas, em consonância com as diretrizes emanadas pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC;
- (18) prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos à sua área de atuação;
- (19) revisar, organizar, documentar e publicizar os procedimentos relacionados à sua área;
- (20) executar outras funções que lhe sejam inerentes ou lhe tenham sido atribuídas.

**Compete à DAPES:**

- (1) gerenciar e acompanhar a inserção e a atualização dos dados cadastrais dos servidores, estagiários, aposentados, pensionistas e outros tipos de vínculos empregatícios autorizados pela legislação vigente.
- (2) acompanhar o reembolso das cessionárias de servidores cedidos do IFMT;
- (3) gerenciar e acompanhar as operações de processamento de dados para produção da folha de pagamento de pessoal no âmbito do IFMT;
- (4) desenvolver medidas para garantir a execução das atividades ligadas à área de gestão de pessoas, de acordo com os princípios da administração pública;
- (5) cadastrar e manter atualizado os sistemas mantidos pelo SIPEC, Tribunal de Contas da União e Controladoria-Geral da União, relativo à sua área de competência;

- (6) criar e manter atualizado no SIAPE e demais sistemas referentes às estruturas organizacionais, de acordo com as normas regulamentares;
- (7) analisar e autorizar no SIAPE o pagamento dos valores informados pela Coordenação de Pagamento;
- (8) homologar, mediante justificativa legal, no SIAPE, os lançamentos financeiros executados pela Coordenação de Pagamento;
- (9) subsidiar a Diretoria/Pró-reitoria na resposta aos Órgãos de Controle Interno e Externo sobre as atividades de sua competência;
- (10) promover a integração com a área de sistemas, de forma a aperfeiçoar os sistemas de dados que possam dar suporte adequado às decisões do RH;
- (11) garantir a qualidade e logística dos fluxos ligados à folha de pagamentos do servidor;
- (12) receber e encaminhar as dúvidas dos aposentados e pensionistas aos setores competentes;
- (13) Estabelecer e monitorar metas físicas e indicadores da sua área de atuação;
- (14) Administrar os recursos financeiros e o patrimônio de sua responsabilidade;
- (15) Executar outras funções que, por sua natureza, lhe sejam inerentes ou lhe tenham sido atribuídas;
- (16) Revisar, organizar, documentar e publicizar os procedimentos relacionados à sua área;
- (17) Executar as Políticas de Gestão de Pessoas, em consonância com as diretrizes emanadas pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC.

**Compete à ESFOR:**

- (1) propor e participar da criação e do desenvolvimento das políticas de qualificação e capacitação os servidores;
- (2) elaborar e gerenciar o levantamento das necessidades de capacitação dos servidores do IFMT;
- (3) orientar e auxiliar os Campi na implantação de programas de desenvolvimento dos servidores, bem como auxiliá-los nas atividades sob sua responsabilidade;

- (4) desenvolver pesquisa e ações voltadas para a melhoria da gestão pública;
- (5) executar outras funções que, por sua natureza, lhe sejam inerentes ou lhe tenham sido atribuídas;
- (6) executar os programas e projetos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP propostos pelo Governo Federal;
- (7) elaborar, gerenciar e acompanhar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFMT;
- (8) promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança;
- (9) atuar, em conjunto com os órgãos superiores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento de pessoas;
- (10) articular as ações e estabelecer parcerias, convênios ou acordos com outras Instituições públicas e privadas, voltadas para à formação, capacitação e desenvolvimento de pessoas;
- (11) planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFMT;
- (12) ofertar, em caráter complementar às entidades parceiras, ações de desenvolvimento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações;
- (13) revisar, organizar, documentar e publicizar os procedimentos relacionados à sua área;
- (14) prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos à sua área de atuação.

## **Anexo II – [Competências da CRCP, CAPES, COPAG, CALN e CQVT<sup>15</sup>]**

### **Compete à CRCP:**

- (1) cadastrar as modificações/inclusões/exclusões referentes aos registros funcionais dos servidores dos servidores ativos e cargos em comissão;
- (2) cadastrar no Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SIAPE, após o recebimento da portaria, os processos de remoção interna que ocorreram por edital ou por pedidos individuais; os processos de cessão de servidor, bem como o processo de colaboração técnica;
- (3) cadastrar no SIAPE, após emissão de portaria, as redistribuições, os incentivos à qualificação e a retribuição por titulação dos servidores; os processos de admissão de pessoal (nomeação); os processos de vacância dos cargos, daqueles que possuem vínculo efetivo;
- (4) cadastrar no SIAPE os afastamentos, exceto os afastamentos referentes à saúde do servidor e de seus dependentes, ou seja, afastamento do país, afastamento para qualificação, licença-capacitação, doação de sangue, serviço prestado à Justiça Eleitoral, licença-casamento, licença-falecimento de pessoa da família, licença gestante, licença paternidade;
- (5) cadastrar o registro no SIAPE de todas as ocorrências e concessões referentes à atuação profissional dos servidores desde o ingresso;
- (6) cadastrar no SIAPE todos os atos que gerem benefícios financeiros aos servidores, tais como benefícios assistenciais, vantagens fixas e outros que sejam publicados por portaria ou boletim externo;
- (7) cadastrar os dados dos servidores no SIAPE, SIAPECAD, SIAPENET e em outras bases que venham a ser desenvolvidas;

---

<sup>15</sup>Site Institucional do IFMT.

[https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes\\_-\\_propessoas.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/0e/86/0e864754-6e74-4796-a856-90ce9f7caed3/atribuicoes_-_propessoas.pdf)

- (8) acompanhar ao final de cada exercício o agendamento de férias dos servidores, bem como realizar as interrupções e os cancelamentos que forem necessários;
- (9) proceder todas as alterações cadastrais/pessoais solicitadas pelos servidores, por exemplo, alteração de dados bancários, jornada de trabalho, entre outras;
- (10) organizar, acompanhar e supervisionar os processos de: a) Avaliações de estágio probatório dos servidores; b) Avaliações de desempenho dos servidores; c) Progressão para Classe Titular; d) Retribuição por titulação; e) Retribuição por titulação mediante Reconhecimento de Saberes e Competências;
- (11) Recepcionar e analisar a conformidade dos processos de pagamento de substituição;
- (12) manter todos os arquivos, inclusive os digitais, decorrentes das atividades desempenhadas na Coordenadoria, atualizados e organizados;
- (13) manter atualizado e em ordem o Assentamento Funcional Digital;
- (14) manter atualizado o quantitativo de servidores no sítio eletrônico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- (15) manter atualizado o rol de responsável da Reitoria;
- (16) acompanhar o controle de frequência dos servidores da Reitoria, supervisionar e orientar sobre o controle de frequência dos servidores dos campi;
- (17) recepcionar, analisar a conformidade legal e registrar os processos de faltas e adicional noturno de servidores no Sistema SIAPE;
- (18) subsidiar a elaboração do Relatório Anual de Gestão com dados pertinentes à sua área de atuação;
- (19) zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria, sobretudo aqueles sob sua responsabilidade;
- (20) acompanhar todas as demais atividades atinentes à sua área de atuação;
- (21) colaborar, quando necessário, nas demais coordenadorias e setores que compõem a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- (22) executar outras atividades correlatas que lhe forem atribuídas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

**Compete à CAPES:**

- (1) analisar, instruir e acompanhar processos de: a) contratações de estagiários e contratações regidas pela Lei nº 8.745/1993; b) abono de permanência, averbação de tempo de serviço e de contribuição, aposentadoria e pensão;
- (2) efetivar e acompanhar os contratos temporários e de estagiários;
- (3) expedir certidões de tempo de contribuição e de serviço aos ex-servidores do IFMT;
- (4) cadastrar as modificações/inclusões/exclusões referentes às concessões de aposentadoria, abono de permanência e pensão no Sistema SIAPE e SIGEPE; (5) cadastrar as modificações/inclusões/exclusões referentes aos registros funcionais dos estagiários e servidores contratados temporariamente no Sistema SIAPE e SIGEPE;
- (6) organizar, supervisionar e registrar os processos de Admissão, Desligamento, Aposentadoria e Pensão no Sistema E-Pessoal do Tribunal de Contas da União;
- (7) auxiliar nos procedimentos de posse e recepção de novos servidores;
- (8) subsidiar a elaboração do Relatório Anual de Gestão com dados pertinentes à sua área de atuação;
- (9) zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria, sobretudo aqueles sob sua responsabilidade;
- (10) acompanhar todas as demais atividades atinentes à sua área de atuação; (11) colaborar, quando necessário, nas demais coordenadorias que compõem a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- (12) executar outras atividades correlatas que lhe forem atribuídas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- (13) atender às Auditorias da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União no que se refere às suas atribuições.

### **Compete à COPAG:**

- (1) realizar as inclusões e exclusões a serem feitas em folha de pagamento, com a emissão dos relatórios finais para pagamento;
- (2) gerenciar o quadro de funções gratificadas e cargos de direção da estrutura do IFMT, executando, mediante portaria, as devidas designações/nomeações e dispensas/exonerações. Promover o pagamento de substituição remunerada, quando couber, após análise da CRCP e anuência da Diretoria de Gestão de Pessoas;
- (3) fornecer memória de cálculo para o cadastro das ações judiciais no Sistema de Gestão de Pessoas - SIGEPE e Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle - SIMEC;
- (4) disponibilizar à Pró-Reitoria de Administração informações referentes a RAIS dos servidores do IFMT;
- (5) realizar e acompanhar os cadastros de auxílio-moradia, no módulo específico do Sistema SIGEPE;
- (6) cumprir e fazer cumprir o cronograma de pagamento;
- (7) instruir os processos de exercícios anteriores, acompanhando-os até que seja efetuado o pagamento;
- (8) executar mensalmente a folha de pagamento;
- (9) realizar o atendimento ao público interno e externo;
- (10) realizar cálculos de rescisão, ingressos de servidores, acertos financeiros de progressões, incentivos, auxílios e demais benefícios aos servidores; realizar acertos financeiros de vacância, exoneração de função, faltas não justificadas e alteração de jornada de trabalho;
- (11) realizar os acertos financeiros de ingresso de novos servidores, vacância, exoneração, rescisão e término de contrato CDT, retribuição por titulação, reconhecimento de saberes e competências, incentivo à qualificação, progressões funcionais, descontos relativos aos afastamentos, alteração de jornada de trabalho dos servidores efetivos, abono permanência, aposentadoria, pensão e ressarcimento a saúde suplementar;

- (12) realizar os pagamentos de auxílio transporte, auxílio pré-escolar, auxílio-natalidade, adicional noturno CDT e Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso;
- (13) analisar e registrar no sistema os processos de prestação de contas anual de ressarcimento à saúde;
- (14) gerar os relatórios da fita espelho de servidores e pensionistas para integração junto ao sistema SUAP;
- (15) expedição de Contracheques e do Comprovante Anual de Rendimentos, conforme requerimento dos servidores;
- (16) instruir e acompanhar os processos de ressarcimento ao erário de servidores efetivos e substitutos;
- (17) coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de produção da folha de pagamento do IFMT;
- (18) registrar os processos de adicional noturno de servidores CDT no Sistema SIAPE;
- (19) subsidiar a elaboração do Relatório Anual de Gestão com dados pertinentes à sua área de atuação;
- (20) zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria, sobretudo aqueles sob sua responsabilidade;
- (21) acompanhar todas as demais atividades atinentes à sua área de atuação; (22) colaborar, quando necessário, nas demais coordenadorias que compõem a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- (23) executar outras atividades correlatas que lhe forem atribuídas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- (24) atender às Auditorias da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União no que se refere à folha de pagamento;
- (25) realizar o desbloqueio de senha de acesso ao SIGEPE de servidores efetivos, aposentados e pensionistas após a confirmação de identificação do solicitante;
- (26) proceder aos cálculos de processos relacionados a descontos de faltas retroativas.

**Compete à CALN:**

(1) analisar, instruir e acompanhar processos de: a) Afastamento para pós-graduação; b) Ajuda de custo; c) Auxílio funeral; d) Auxílio-moradia; e) Alteração de jornada de trabalho (Técnico-administrativos em educação); f) Dispensa do serviço por trabalhos prestados à justiça eleitoral; g) Dispensa para doação de sangue; h) Horário especial (estudante, portador de deficiência e para acompanhar familiar com deficiência); i) Incentivo à Qualificação; j) Licença à adotante; k) Licença à gestante e prorrogação; l) Licença para tratar de interesses particulares; m) Licença para acompanhamento de cônjuge; n) Licença para atividade política; o) Licença para casamento p) Licença-prêmio; q) Licença para capacitação; r) Licença para mandato eletivo; s) Licença-paternidade e prorrogação; t) Licença por falecimento de pessoa da família; u) movimentação de pessoal (remoção e redistribuição por motivo de saúde); v) Progressão por Capacitação.

(2) prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e Procuradorias Federais em processos administrativos e judiciais, bem como atender às diligências da Controladoria-Geral da União e cumprir as exigências do Tribunal de Contas da União no que se refere à CALN;

(3) prestar apoio à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas referente à legislação de pessoal;

(4) acompanhar e manter atualizado o quadro de reserva de candidatos aprovados e classificados em concursos públicos;

(5) subsidiar a elaboração do Relatório Anual de Gestão com dados pertinentes à sua área de atuação;

(6) zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria, sobretudo aqueles sob sua responsabilidade;

(7) acompanhar todas as demais atividades atinentes à sua área de atuação;

(8) colaborar, quando necessário, nas demais coordenadorias que compõem a Diretoria de Gestão e Governança de Pessoas e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;

(9) executar outras atividades correlatas que lhe forem atribuídas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

### **Compete à CQVT:**

- (1) desenvolver e gerenciar programas de qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes de trabalho e de promoção primária à saúde do servidor;
- (2) desenvolver iniciativas para o acompanhamento da saúde dos servidores em sua atividade laborativa, promovendo as ações necessárias para suprimir ou mitigar os fatores de riscos
- (3) orientar e auxiliar os campi na implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, prevenção de acidentes de trabalho e de prevenção primária à saúde do servidor;
- (4) registrar as comunicações de acidentes de trabalho e agravos à saúde do servidor;
- (5) dialogar e estabelecer metodologias de trabalho, oferecendo o suporte necessário para as atividades do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS; (6) promover ações de valorização e integração social;
- (7) subsidiar a elaboração do Relatório Anual de Gestão com dados pertinentes à sua área de atuação;
- (8) zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria, sobretudo aqueles sob sua responsabilidade;
- (9) oferecer suporte e orientações aos Campi em atividades atinentes às atribuições desta Coordenação;
- (10) colaborar, quando necessário, com as demais coordenadorias que compõem a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, observadas as competências dos eixos técnicos desta Coordenação;
- (11) executar outras atividades que lhe forem atribuídas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, desde que compatíveis com as competências dos eixos técnicos desta Coordenação;
- (12) estabelecer parcerias com outras instituições, sejam elas públicas e/ou privadas, bem como com organizações comunitárias, para colaborar com as ações relativas à qualidade de vida no trabalho.