

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL

JUCILEI NEVES DA SILVA

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE

2019

JUCILEI NEVES DA SILVA

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública MS).

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

CAMPO GRANDE

2019

**JUCILEI NEVES DA SILVA**

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Trabalho de Conclusão Final aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela seguinte banca examinadora:

---

**Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva**  
UFMS  
Presidente

---

**Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo**  
UFMS  
Membro Titular Interno Profiap

---

**Prof. Dr. Caio Luis Chiariello**  
UFGD  
Membro Titular Externo

---

**Prof. Dr Rômulo Carvalho Cristaldo**  
UFGD  
Membro Titular Externo do Profiap

Campo Grande, 08 de julho de 2019

*Dedico esta conquista primeiramente à Deus pelas dádivas em minha vida.*

*Aos meus pais, Ari e Maria, às minha irmãs Jucimeire, Jucimara e Jucilene, e ao meu noivo Pedro, pelo amor de sempre e por sempre acreditarem em mim. Sem o apoio de vocês não teria realizado esse sonho.*

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade e determinação de vencer tamanho desafio.

Aos meus pais, pelos sacrifícios realizados para proporcionar uma boa educação para mim e para minhas irmãs. Que sempre priorizaram e me ensinaram que os estudos é o caminho para um futuro melhor. Agradeço pelo apoio e confiança depositado em minhas escolhas acadêmica e profissional, devo tudo a vocês.

Às minhas irmãs, por sempre me apoiarem e incentivarem para a concretização desse sonho, primeira mestre da família. Essa conquista é de vocês também.

Ao meu noivo Pedro, pela paciência e compreensão. Quantos compromissos desmarcamos para que eu pudesse me dedicar aos estudos, seu apoio e motivação foram essenciais para enfrentar essa jornada. Obrigada por ser braços e ouvidos abertos nos meus momentos de altos e baixos, ter você ao meu lado me fortaleceu. Te amo muito!

Às amigas Madalena e Vanessa, pela empatia, presteza e palavras amiga nos momentos de desânimo e inseguranças.

Aos gestores e colegas do PROGEP, por terem participado dessa caminhada e incentivado a construção desse projeto.

Ao meu orientador, Prof. Marcelo Ribeiro Silva, por ter feito uma orientação tão meticulosa e por compartilhar comigo dos seus ensinamentos ao longo desses anos. Agradeço pela paciência e confiança depositada em mim.

Aos Professores Caio Luis Chiariello, Geraldino Carneiro de Araújo e Rômulo Carvalho Cristaldo, pelas generosas contribuições imprescindíveis e necessárias na banca de qualificação e defesa. Certamente, foi um momento esclarecedor e motivador. Muito obrigada!

À UFMS, por me proporcionar, como servidora e mestranda, a oportunidade de estudar e contribuir através dos meus estudos para melhorias no meu trabalho.

Por fim, agradeço aos amigos, que torceram por mim e me incentivaram a seguir adiante com confiança e determinação.

*“A persistência é o caminho do êxito”  
(Charles Chaplin)*

## RESUMO

O objetivo da pesquisa é avaliar o processo de socialização organizacional dos técnicos-administrativos recém-admitidos da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, antes e depois das ações de integração funcional de novos servidores, promovidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, uma pesquisa com uma abordagem qualitativa, exploratória, caracterizada como um estudo de caso, e para fins de coleta de dados foram utilizado análise documental e entrevistas, e mediante a técnica de análise de conteúdo estabeleceu-se uma grade mista de categorias de análise. E por meio da estratégia de pattern-matching com base nas categorias foram associados os dados recolhidos ao modelo das táticas organizacionais de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986), que põe no centro da atenção as ações organizacionais, onde houve o levantamento de 5 categorias a priori e de 5 categorias a posteriori que se apresentaram relevantes ao estudo. Os resultados da análise constatarem a predominância das táticas institucionalizadas dentro da UFMS, com a observação para atentar-se que a proatividade e o incentivo à inovação não devem ser suprimidas pelos procedimentos formais, principalmente num ambiente de ensino como a universidade, e como sugestão são apresentados 5 propostas de intervenções para plano de ação.

**Palavras-chave:** socialização, táticas organizacionais, estudo de caso, técnico-administrativos, UFMS.

## **ABSTRACT**

This research aims to evaluate the process of organizational socialization of newly admitted technical-administrative personnel of the Federal University of Mato Grosso do Sul before and after the actions of functional integration of new servers promoted by the Pro-Rector of People Management. From a qualitative, exploratory and characterized as a case study, this research carried out the data collection through documental analysis and interviews.; through the technique of content analysis, a mixed grid of categories of analysis was established. And, through the pattern-matching strategy, based on the categories, the collected data were associated with the Van Maanen and Schein (1979) and Jones (1986) organizational tactics model, which places organizational actions at the center of attention , where there were 5 a priori categories and 5 a posteriori categories, which were relevant to this study. The results of the analysis evidenced the predominance of the institutionalized tactics within the UFMS, with the observation to emphasize that proactivity and the incentive to innovation should not be suppressed by formal procedures, especially in an educational environment such as the university, and, as a suggestion, are presented 5 proposals for intervention for action plan.

**Keywords:** socialization, organizational tactics, case study, technical-administrative, UFMS.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de Processo Multinível da Socialização Organizacional.....	37
Figura 2 - Codificação dos entrevistados .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Táticas organizacionais segundo Van Maanen e Schein (1979).....	30
Quadro 2 - Táticas de socialização institucionalizadas versus individualizadas.....	30
Quadro 3 - Estrutura das Táticas de socialização organizacional .....	31
Quadro 4 - Domínios de conteúdo da socialização organizacional.....	33
Quadro 5 - Os domínios da socialização organizacional de Taormina (1997).....	38
Quadro 6 - Etapas para análise de conteúdo.....	47
Quadro 7 - Grades de análise.....	48
Quadro 8 - Dimensões, parâmetros e indicadores para análise .....	49
Quadro 9 - Perfil dos entrevistados .....	53
Quadro 10 – Comparação da categoria “Primeiro contato” com o tipo de socialização.....	61
Quadro 11 – Comparação da categoria “Convivência com os membros” com o tipo de socialização.....	65
Quadro 12 – Comparação da categoria “Aprendizagem e ambientação” com o tipo de socialização.....	72
Quadro 13 – Comparação da categoria “Percepção sobre socialização” com o tipo de socialização.....	75
Quadro 14 – Comparação da categoria “Sugestões de socialização” com o tipo de socialização .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos entrevistados .....	54
Tabela 2 – Grau de escolaridade.....	55
Tabela 3 – Cargos por classe .....	55
Tabela 4 – Tipo de setor do emprego anterior à UFMS .....	56

## LISTA DE SIGLAS

ARH	Administrativas de Recursos Humanos
CDR	Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento
DICQ	Divisão de Capacitação e Qualificação
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAN	Escola de Administração e Negócios
EVG	Escola Virtual do Governo
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
FAALC	Faculdade de Artes, Letras e Comunicação
FACFAN	Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição
FACH	Faculdade de Ciências Humanas
FACOM	Faculdade de Computação
FADIR	Faculdade de Direito
FAED	Faculdade de Educação
FAENG	Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia
FAMED	Faculdade de Medicina
FAMEZ	Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia
FAODO	Faculdade de Odontologia
INBIO	Instituto de Biociências
INFI	Instituto de Física
INISA	Instituto Integrado de Saúde
INMA	Instituto de Matemática
INQUI	Instituto de Química
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROADI	Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
PROAES	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROECE	Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROPP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SECOM	Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SO	Socialização Organizacional
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 Diagnóstico da situação problema .....	16
1.2 Objetivos da pesquisa .....	21
1.2.1 Objetivo geral .....	21
1.2.2 Objetivos específicos .....	21
1.3 Justificativa do estudo .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
2.1 Socialização .....	26
2.2 Socialização organizacional .....	27
2.3 Enfoques em socialização organizacional .....	29
2.3.1 Táticas organizacionais de socialização .....	29
2.3.2 Enfoque desenvolvimentista .....	32
2.3.3 Enfoque na Informação e nos conteúdos .....	32
2.3.4 Enfoque nas tendências integradoras .....	34
2.4 Socialização organizacional na administração pública federal .....	38
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	43
3.1 Método do estudo .....	43
3.2 Coleta de dados .....	44
3.2.1 Análise documental .....	44
3.2.2 Entrevistas .....	45
3.3 Análise dos dados .....	47
3.4 Locus de pesquisa .....	49
3.5 Matriz de amarração .....	51
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	53
4.1 Perfil dos entrevistados .....	53

4.2	Categorias <i>a priori</i> .....	56
4.2.1	Primeiro contato .....	57
4.2.2	Convivência com os membros.....	62
4.2.3	Aprendizagem e ambientação.....	66
4.2.4	Percepção da socialização .....	72
4.2.5	Sugestões de socialização.....	75
4.3	Categorias <i>a posteriori</i> .....	78
4.3.1	Visão sistêmica .....	78
4.3.2	Eventos fixos para os servidores .....	79
4.3.3	Canal aberto para feedback .....	81
4.3.4	Bem estar do servidor.....	81
4.3.5	Conhecer o espaço físico da UFMS .....	82
<b>5</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>84</b>
5.1	Vídeo institucional.....	84
5.2	Treinamento.....	86
5.3	Tutores.....	88
5.4	Encontro anual de servidores.....	89
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>94</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>101</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Diagnóstico da situação problema

Nas últimas décadas, o ambiente turbulento que assola as organizações, advindo da globalização, da concorrência e das inovações tecnológicas, põe em cheque as estruturas organizacionais, que necessitam de modificações frente a esse cenário (SILVA; FOSSÁ, 2013). Nesse sentido, as competências dos diversos atores da organização adquirem relevância por contribuir com essas modificações (FLEURY; FLEURY, 2004). Desse modo, o ser humano passa a ser o centro das atenções, como elemento principal para seu sucesso, pois quanto mais qualificado e competente, melhor sua produção (QUADROS, 2004).

Por sua vez, quando se fala em produtividade no setor público, segundo atentam Oliveira et al. (2008), tal ênfase ganha uma conotação ética de preocupação com a aplicação de recursos públicos e a melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Para tanto a área de gestão de pessoas tem papel preponderante na responsabilização de tal ênfase.

Assim, a gestão de pessoas – área de referência que irá abarcar as principais discussões teóricas e práticas sobre a socialização organizacional no âmbito deste estudo - é composta por diversas atividades interdependentes, conhecidas como funções Administrativas de Recursos Humanos (ARH), dentre as quais se destacam a Movimentação e o Desenvolvimento de Pessoas (DUTRA, 2016).

Segundo esse mesmo autor (2016), a função de Movimentação de Pessoas requer diversos sub-processos, dentre os quais se destaca o Recrutamento e Seleção (R&S), que será motivado pela publicação de edital de provimento de vagas ou reserva de cadastro, seguido das diversas fases que podem compor um concurso público, cuja fase final será sempre o coroamento do servidor recém-admitido em cerimônia que lhe dará posse ao cargo.

Portanto, as expectativas criadas em torno desse novo membro que agrega à organização são enormes, já que se espera dele, a partir de sua atuação e contribuição profissional, um aumento dos índices de eficiência, eficácia e efetividade como elemento crucial para a melhoria da prestação de serviços à sociedade (ANDRADE, 2011), não obstante, sob as premissas de uma Gestão de Pessoas responsável e zelosa para com esse indivíduo recém-contratado, que passa a fazer parte do funcionalismo público.

São essas as atribuições mínimas pautadas naquilo que Bergue (2007, p.18) entende como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas

nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Historicamente, a partir de 1995, no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, teve início no Brasil a Reforma da Gestão Pública ou Reforma Gerencial do Estado, conduzida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, criada logo no início do Governo, a partir da extinta Secretaria da Administração Federal, vinculada à Presidência da República, representou um significativo avanço, pois, foi o órgão central da administração pública federal com funções de coordenação, normatização e execução de ações no âmbito dos sistemas de recursos humanos, modernização administrativa, informações e serviços gerais. Dentre estas funções, destacam-se a responsabilidade pela emissão e controle da folha de pagamentos, a formulação de políticas e diretrizes para a reforma e modernização do Estado e a execução de projetos e programas de reforma administrativa (BRASIL, 1998). Sendo atribuído ao MARE a inclusão da reforma da administração pública na agenda prioritária do Governo, ganhando destaque como o ministério responsável na reestruturação do Estado brasileiro.

A reforma administrativa no Brasil, incorporou as orientações da chamada administração pública gerencial, também conhecida internacionalmente como *new public management*, que reúne algumas diretrizes inovadoras presentes nos modelos e propostas da reforma brasileira. Dentre uma das diretrizes, está as novas políticas de pessoal, compreendendo especialmente: (i) regras de promoção baseadas no desempenho; (ii) melhorias seletivas de remuneração; (iii) ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal (BRASIL, 1998).

No Brasil, a nova administração pública que surgiu das reformas propostas pelo atual governo e das políticas implementadas pelo MARE, fundamentou-se na profissionalização e na valorização do servidor público. Neste sentido, uma nova política de recursos humanos foi implementada para atender aos papéis assumidos pelo Estado, de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos. Além do aprimoramento na formulação de políticas públicas e na prestação dos serviços públicos (BRASIL, 1997).

Quanto a adequação dos recursos humanos, implicou no estabelecimento de uma política voltada para a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição e reorganização de cargos e carreira de forma a compatibilizá-los com a necessária reconstrução do aparelho do Estado. A nova organização das carreiras e cargos buscou atender às exigências da administração na criação de mecanismos que

garantam a vinculação do servidor à organização. Além disso, o MARE implementou ações no sentido do desenvolvimento de recursos humanos, como forma de viabilizar a estratégia de reestruturação inovadora da gestão pública. Estas ações teve como objetivo a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente (BRASIL, 1997).

Assim, a Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil traçou as diretrizes fundamentais da modificação do relacionamento entre Estado, governo e sociedade quando propôs uma modificação da organização do aparelho de Estado e a utilização de novos instrumentos de Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Para Barzelay (1992), a Reforma Gerencial, pode ser definida como um campo de debate profissional e acadêmico, de âmbito internacional, para formulação de novas ferramentas gerenciais, novos desenhos institucionais e formatos organizacionais de administração e prestação de serviços públicos.

Dessa forma, a reforma gerencial da administração pública no Brasil, no objetivo de entregar um serviço eficiente à sociedade, capacitou os servidores públicos no desenvolvimento de suas atividades, no entanto, o servidor não carece somente de orientação quanto ao cumprimento das tarefas que deve desempenhar, como por exemplo, treinamento das suas funções técnicas, mas necessita também de socialização. Assim, Durkheim (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas ideias, seus valores e sua identidade.

De tal modo, Berger e Luckman (1985) destacam que a identidade dos indivíduos é formada a partir de processos sociais, desenvolvidos dentro de uma estrutura social; o que não a impede de atuar também sobre a estrutura social, modificando-a. Percebe-se assim, que a identidade é adquirida por meio dos processos de socialização e das relações interpessoais estabelecidas pelos indivíduos no meio em que estão inseridos. A partir dessa acepção, Machado (2003) salienta que, apesar de cada pessoa possuir um senso de individualidade, a opinião de outras é necessária para a construção do autoconceito, de modo que os processos de socialização se mostram como a principal referência na criação da identidade, e numa organização, o senso de identidade social como membro de um grupo torna-se necessária para auto-estima e motivação dos indivíduos.

Corroborando, Dubar (2005) salienta que existe uma tensão entre a busca de pertencimento e autoafirmação, ou seja, entre a identidade social, sinônima de conformismo, e a identidade pessoal, que é original e criativa, mas que envolve o risco e a insegurança de não

ser aceita. E para o equilíbrio entre as duas identidades, é fundamental a conclusão do processo de socialização no qual a identidade social é consolidada.

Analisando o campo de estudos em socialização na esfera da Administração Pública, foi possível identificar algumas pesquisas empíricas que focam no tema, dentre as quais se destacam: (i) Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional (BORGES *et al.*, 2010); (ii) Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses (CARVALHO *et al.*, 2011); (iii) Socialização organizacional: um estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses (CARVALHO, BORGES, VIKAN 2012); (iv) A socialização organizacional dos servidores de uma IFES em tempos de REUNI” (ANDRADE, 2016); (v) Do exercício à efetivação: analisando a socialização organizacional (TOMAZZONI, 2016). Portanto, de acordo com o reduzido número de artigos encontrados e como forma de prestar uma contribuição teórica para os estudos em socialização, torna-se relevante o maior aprofundamento sobre o tema da esfera da Administração Pública.

Ainda assim, faz-se necessário expor alguns conceitos sobre socialização, os quais irão orientar a compreensão e as discussões no âmbito deste estudo. Dentre eles, destaca-se Van Maanen e Schein (1979, p. 211), em que a socialização organizacional pode ser definida como “o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um papel organizacional” e Schein (1982) que entende a socialização organizacional como processo no qual um novo membro aprende os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento impetrados por uma organização ou pelo grupo no qual está ingressando.

Nesse contexto, administrativamente, ainda com o intuito de alcançar os objetivos em médio prazo, é publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. No mesmo ano, no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em 29 de junho de 2006, com a publicação do Decreto nº 5.825/2006 ficam estabelecidas as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Ambos os decretos nº 5.707/2006 e o 5.825/2006, foram criados visando o desenvolvimento permanente do servidor público, com ações de treinamento e capacitação sempre em busca de desempenhar um atendimento melhor aos cidadãos.

De acordo com o decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e

fundacional, estabelece em seu artigo primeiro a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), e em seu artigo terceiro, inciso IX, é instituído umas das diretrizes da Política:

Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública (Decreto 5.707, Brasil 2006).

Já no contexto das IFES, fica instituído para os técnicos-administrativos em educação, o decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que institui que o Plano deverá contemplar o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo, entre outros, “iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional” (Decreto 5.825/2006, Art. 7º, Inciso I, parágrafo único).

A IFES lócus da pesquisa será a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Teve sua origem em 1962 e, com a divisão do Estado de Mato Grosso, foi concretizada a federalização da Instituição, que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela Lei Federal nº 6.674, de 05.07.1979. Já o nível de análise será o individual, composto por servidores técnico-administrativos que atuam no Campus Universitário da UFMS de Campo Grande.

O Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação foi regulamentada pela Resolução nº 73, do Conselho Diretor, de 5 de agosto de 2015. A Resolução nº 73/2015, do Conselho Diretor, em seu Título II, capítulo I, trata da iniciação ao serviço público, como a primeira linha de desenvolvimento do Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação da UFMS, e que será desenvolvida em duas etapas:

A primeira, sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), destina-se ao desenvolvimento de ações que despertem o pensamento crítico do servidor acerca da finalidade do Estado, dos Serviços Públicos, da Universidade Brasileira e da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em particular a sua concepção, estrutura, estratégias, objetivos e demais informações pertinentes à sua vida funcional, como seus direitos, deveres e obrigações enquanto profissional e cidadão; a segunda, sob a responsabilidade da chefia imediata, trata do detalhamento das atividades atribuídas ao servidor, suas características e requisitos, bem como outras atribuições específicas inerentes ao cargo e ao ambiente de trabalho (Resolução 73,UFMS 2015).

A Resolução nº 73/2015 tratou ainda dos prazos para a realização das atividades de Iniciação ao Serviço público:

Art. 4º A atividade de Iniciação ao Serviço Público deverá ser realizada no prazo de trinta dias, prorrogáveis por igual período, a contar da data do início das atividades do servidor na Instituição. Parágrafo único. A chefia que tiver sob sua subordinação, servidor recém-admitido na UFMS, deverá viabilizar a sua iniciação dentro do prazo estabelecido no caput deste artigo, conforme programação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho.

Diante do exposto, o presente estudo delimitou-se a investigar em dois momentos distintos do processo de socialização promovido pela UFMS: (i) o não institucionalizado (momento pelo qual os servidores recém-admitidos não foram submetidos ao processo de iniciação ao serviço público, segundo a Resolução 73/2015); (ii) o institucionalizado (momento pelo qual os servidores recém-admitidos foram submetidos ao processo de iniciação ao serviço público, segundo a Resolução 73/2015). Como forma de orientar esta pesquisa, pretende-se responder a seguinte pergunta-problema: **Como se dá o processo de socialização organizacional sob a ótica dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público?**

## 1.2 Objetivos da pesquisa

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciada pelas chefias imediatas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referente à forma pela qual foram conduzidos os treinamentos de integração promovidos pela Progep.

- Descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referente ao acolhimento no local de trabalho pela chefia imediata anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público.
- Descrever a forma pela qual os recém-admitidos aprendem o próprio trabalho e se integram ao grupo anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público.
- Sugerir melhorias gerenciais em relação ao processo de socialização dos servidores técnico-administrativos da UFMS.

### 1.3 Justificativa do estudo

O interesse pela pesquisa surgiu da vivência da pesquisadora que, ao ingressar na UFMS como servidora da carreira técnico-administrativo, com lotação na pró-reitoria de gestão de pessoas, não teve suas expectativas alcançadas no sentido da socialização em seu novo ambiente de trabalho, visto que, a pesquisadora já era servidora em outra instituição, na qual considera que teve uma socialização bem-sucedida.

Então, diante da inquietação por não sanar, assim que ingressou como servidora questões acerca da história, da hierarquia, dos costumes, regras e valores da instituição; do papel do servidor público e o que a instituição esperava dela, o processo de aprendizagem; como também o relacionamento entre os membros, e canais de comunicação. Assim, o tema da pesquisa se justifica pela vivência da pesquisadora, entre outras razões explanadas a seguir.

No âmbito da UFMS, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) que é a unidade responsável pela superintendência, planejamento, coordenação, orientação e execução das atividades de administração de pessoal e de Recursos Humanos da Universidade (UFMS, 2018). A Progep é dividida em três coordenadorias, sendo a Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAP), que cuida do planejamento, coordenação e execução de todas as matérias relacionadas à administração de pessoal da Universidade; a Coordenadoria de Assistência a Saúde (CAS), responsável pela coordenação, organização, acompanhamento do Programa de Assistência à Saúde, bem como a orientação e a assistência aos servidores da UFMS; e a Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento (CDR), que planeja, organiza, coordena e acompanha os procedimentos que envolvem o ingresso e o desenvolvimento dos servidores da Universidade.

O desconhecimento dos servidores sobre sua própria carreira, de seus direitos e deveres, desorientação quanto às normas e cultura da organização, a falta de familiaridade

com as siglas, seja dos sistemas operacionais da Universidade, ou mesmo com siglas setoriais, são narrativas recorrentes daqueles que ingressaram na UFMS antes de 2017 e que não passaram por nenhum treinamento de integração logo após a admissão na instituição.

Nesse contexto, a partir de 2017 foi colocada em prática uma política institucional para promover a iniciação dos servidores recém-admitidos. O primeiro passo foi oferecer formalmente um treinamento de integração, o qual ocorre em forma de palestra com o auxílio de apresentação de materiais visuais projetados ao longo da palestra. O treinamento acontece logo após o ato da posse, no qual alguns servidores da Progep transmite informações a respeito da carreira do servidor, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), e dos sistemas e programas utilizados na UFMS. O treinamento de integração dura em média uma hora. Esse treinamento de integração é apenas uma parte do processo de socialização organizacional.

Justifica-se a relevância da socialização organizacional na UFMS, por ser um processo muito mais amplo do que apenas integrar os servidores técnico-administrativos recém-admitidos, mas também para alinhar as expectativas dos servidores às expectativas e necessidades organizacionais. E esse alinhamento é de suma importância não apenas para os servidores recém-admitidos, como também para servidores que são removidos de setores dentro da própria universidade, os que são redistribuídos e até para os que receberam uma função de chefia.

Assim, em consonância com Bourdreau e Milkovich (2000), que acreditam que a partir do momento que uma pessoa é admitida em uma nova organização, atividade, ou função, ela precisa passar por um processo de socialização e orientação, a pessoa necessita deste período para assimilar sua nova identidade. Para esses autores “a socialização significa o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como ajustar-se aos relacionamentos socialmente aceitos” (BOURDREAU; MILKOVICH, 2000, p. 308). E ainda afirmam que “a orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais” (BOURDREAU; MILKOVICH, 2000, p. 308).

Conforme explicam Chao *et al.*, (1994) e Oliveira *et al.*, (2008) em seus estudos, normalmente as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal, comparativamente às menos socializadas.

Além disso, importante denotar que mesmo em ambientes da Administração Pública o *turnover* é presente. Na UFMS de acordo com o relatório de Gestão do exercício de 2016, a

rotatividade de servidores no período foi alto, sendo 268 servidores ingressos e 182 egressos no exercício de 2016, o que representa 67% de baixas no exercício citado. Atenta-se para o fato que muitos servidores da classe D (nível médio), prestam outro concurso da própria UFMS e passam para a classe E (nível superior), permanecendo na instituição, mas em outro cargo. Assim, espera-se que com um programa de socialização organizacional adequado o servidor público recém-admitido possa se sentir parte integrante da organização, visando a permanência e crescimento na instituição.

Institucionalmente, faz-se necessária a execução das intenções pautadas pelos Decretos 5.707/2006, que estabeleceu como uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação aos servidores que ingressarem no setor público. E pelo o decreto nº 5.825/2006, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que institui que o Plano deverá contemplar o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento que terá por objetivo, entre outros, a iniciação ao serviço público.

Em soma aos decretos 5.707/2006 e 5.825/2006, institucionalmente tem-se as metas que constam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFMS, 2015), com a Política de recursos humanos, com objetivo de valorizar o servidor.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 da UFMS, dispõe:

São as seguintes atividades a serem elaboradas no próximo quinquênio: 1) Dimensionamento da Força de Trabalho; 2) Etapa III da Avaliação de Desempenho da Carreira Técnico-Administrativa e; 3) Integração das bases do PCCTAE: Dimensionamento da Força de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação (PDI/UFMS, 2015, p.70).

Em face da Integração das bases do PCCTAE, o PDI prevê a criação de Curso de Formação:

Na integração entre sistemas de “Avaliação de Desempenho” e “Plano de Capacitação, pretende-se a criação do “Curso de Formação” para novos servidores, previsto na Resolução nº 5/2009-CD que diz: A Iniciação ao Serviço Público é atividade obrigatória para todos os servidores que ingressam na Carreira Técnico-Administrativa e visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da Universidade e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional (PDI/UFMS, 2015, p. 73).

O prazo no cronograma do PDI, para planejamento e implantação de integração do PCCTAE, está previsto para dar início em 2017 e término em 2019. Assim, esta proposta de analisar a integração dos servidores técnico-administrativos da UFMS pode contribuir na melhoria do programa de socialização organizacional na Universidade. Além de ser

necessário aos servidores recém-admitidos no decorrer de sua vida funcional e pessoal, vem ainda de encontro iminente aos objetivos estratégicos da UFMS.

O presente trabalho está estruturado em quatro partes. Inicia-se com a Introdução ao tema em estudo, apresentando, na segunda seção, a argumentação teórica com questões teóricas sobre socialização organizacional, enfatizando os conceitos de socialização, socialização organizacional e as táticas organizacionais de socialização, discorrendo em seguida, sobre a socialização organizacional na Administração Pública Federal e depois a socialização organizacional no âmbito da UFMS. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia e a perspectiva teórica utilizada, e por fim na quarta seção a descrição e análise do que foi levantado em estudo e a proposição de melhorias quanto ao processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos da UFMS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem o intuito de fornecer suporte teórico para abordar os principais temas relacionados à socialização organizacional, enfatizando os conceitos de socialização, socialização organizacional, táticas organizacionais de socialização e finalizando a seção com socialização organizacional na Administração Pública Federal.

### 2.1 Socialização

O tema socialização organizacional insere-se no campo de estudo da psicologia do trabalho e das organizações, porém também se constitui em uma aplicação do tema socialização da psicologia social. Portanto, para compreender a socialização organizacional, deve-se primeiramente conceituar a socialização.

No âmbito da psicologia social o conceito de socialização é dividido em duas perspectivas: a primeira é a funcionalista e a segunda é do interacionismo simbólico e construtivismo social. Na primeira perspectiva (funcionalista), a socialização é o processo de manutenção e reprodução da estrutura social ou como processo de homogeneização. Na segunda perspectiva (interacionismo simbólico e construtivismo social) a socialização é a compreensão de que os indivíduos são sujeitos de processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou suas identidades e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio-histórico de inserção, por intermédio do convívio, em vários grupos sociais (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014, p. 353). Essas duas perspectivas continuam a dividir os estudos na área, mas a primeira foi praticamente abandonada e as abordagens que se desenvolveram mais recentemente tendem a filiar-se à segunda perspectiva.

Dentro dos conceitos que abarcam a segunda perspectiva, de acordo com Martin-Baró (1992), a pessoa desenvolve sua identidade e insere-se na sociedade, portanto entende-se que a socialização torna o indivíduo um ser ativo no processo social, o fazendo pertencente ao mundo objetivo e incorporando a subjetividade deste mundo.

Depreende-se, assim, que a socialização não é uma via de mão única, pois à medida que o socializado passa pelo processo e adquire experiências ele transmite e produz uma resposta ao socializante. Dessa forma, a socialização é um processo recíproco, visto que afeta não apenas o indivíduo socializado, mas também os socializantes (BERGER; BERGER, 1975, p.174). Tal processo, portanto, é dinâmico, no sentido de que é movimento contínuo,

encerra a vivência de contradições existenciais, bem como é um processo que se desenrola durante toda a vida do indivíduo (BORGES, 2010). Contudo, Berger e Luckmann (1985), identificam duas fases distintas e bem marcantes que compreendem o processo de socialização do indivíduo: a socialização primária e a socialização secundária.

Em relação à socialização primária, segundo Berger (1986), ocorre ainda na infância, momento pelo qual a criança aprende a ser um membro participante da sociedade, embora ainda não faça parte dela. O aprendizado ocorre na interação com outros seres humanos, quer se tratem dos pais ou de qualquer outra pessoa que eduque a criança. O segundo processo ocorre quando o indivíduo já é jovem ou adulto. Refere-se aos “processos posteriores de introdução em um mundo social específico” (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014, p. 353).

Portanto, segundo Levy Junior (1973, p. 60), “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois esse deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”. Assim, Durkheim (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas ideias e valores.

Em suma, socialização é processo por meio do qual o indivíduo aprende a ser um membro da sociedade, em que é imposto padrões sociais à conduta individual (BERGER; BERGER, 1975, p.173). Dessa forma, por meio de seus mecanismos de socialização e “formação”, a sociedade manufatura o pessoal de que necessita para negociar (BERGER, 1986), ou seja, entende-se assim que os indivíduos são bens transformados pela sociedade, para usufruto da própria sociedade que os produziu. Caso esses mecanismos ocorram dentro de uma organização, este processo é chamado de socialização organizacional, que será tratado na sequência.

## 2.2 Socialização organizacional

Os estudos acerca da socialização organizacional têm início a partir da década de 1960 e ao longo dos anos foram se intensificando originando diversas correntes teóricas que, sem serem mutuamente excludentes, inter-relacionam-se e complementam-se, possibilitando uma análise mais abrangente desse evento organizacional (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Convém elucidar que na literatura encontram-se diferentes nomenclaturas utilizadas para socialização organizacional, Leavitt (1991), ao definir o que é socialização, apresenta alguns termos, como: aculturação, lavagem cerebral, treinamento, manipulação e, até mesmo,

educação. Integração, iniciação, orientação (BOURDREAU; MILKOVICH, 2000), ou programa de ambientação (ARAÚJO, 2006). Esses são alguns termos utilizados para nomear socialização organizacional, que embora se pareçam diferentes, são similares nas definições. Assim, discorrem-se as definições de conceituados autores com suas diversas definições para socialização.

A socialização organizacional tem sido definida como “o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um papel organizacional” (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p. 211). Entrar em uma organização desconhecida é considerado uma experiência exigente e estressante, e pode envolver surpresas, incerteza, ambigüidade de papéis e até um choque de realidade (ASHFORD; NURMOHAMED, 2012; BRAVO; PEIRO; RODRIGUEZ; WHITELY; 2003). “A orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais.” (BOURDREAU; MILKOVICH, 2000, p. 308). A socialização organizacional (SO) é frequentemente conceituada como um processo de aprendizagem (COOPER-THOMAS; ANDERSON, 2006; OSTROFF; KOZLOWSKI, 1992), pelo qual alguém realiza a transição de ser de fora da organização para ser um membro interno dela (BAUER *et al.*, 2007).

Para Taormina (1997) a socialização organizacional é um processo bidirecional, e inclui uma perspectiva sócio psicológica em sua definição: “Socialização organizacional é o processo pelo qual uma pessoa assegura habilidades de trabalho relevantes, adquire um nível funcional de compreensão organizacional, alcança interações sociais com colegas de trabalho e geralmente aceita as formas estabelecidas de uma organização em particular” (TAORMINA, 1997, p. 29).

Nessa ótica, as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada, segundo Morgan (1996), salienta:

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa... atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham (MORGAN, 1996, p.36).

Desse modo, todo esse processo de aprendizagem, pela qual o novo funcionário passa, segundo assevera Morgan (1996), é o próprio processo da socialização organizacional. Assim para que o novo servidor entenda, interprete e dê o sentido ao contexto do trabalho, conforme o desejado e esperado pela organização, faz-se necessário um processo de socialização eficiente e adequado para cada organização em particular. E a organização tem muito a ganhar com um eficiente processo de socialização conforme observado por Chao *et al.*, (1994) em

que, geralmente, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, mais satisfação, envolvimento com suas carreiras, adaptabilidades e senso de identidade pessoal do que as que são menos socializadas.

Entretanto, o processo de socialização organizacional não é restrito às pessoas recém-admitidas, assim como Maanem (1989), define que o processo ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização. De acordo com Bourdreau e Milkovich (2000), o processo de socialização pode ser verificado a partir do momento que uma pessoa é admitida em uma nova organização, órgão, ou atividade, ela precisa passar por um processo de socialização e orientação. Portanto, não é apenas um processo para as pessoas recém-admitidas, mas também para as que já trabalham e que trocaram de cargo e/ou atividade.

Como explicam Wagner e Hollenbeck (2012), embora se associe o termo socialização com os novos membros de uma organização, esta é, na verdade, um processo contínuo e atemporal, ocorre sempre que um indivíduo muda seu papel - que pode ser uma mudança funcional, hierárquica ou inclusiva - dentro de um grupo ou dentro de sua organização.

### 2.3 Enfoques em socialização organizacional

Embora existam outras classificações, Borges e Albuquerque (2004), em revisão bibliográfica sobre socialização organizacional, observaram a evolução dos estudos nos quatro seguintes enfoques: o das táticas organizacionais, o desenvolvimentista, o dos conteúdos e informação, e as tendências integradoras.

#### 2.3.1 Táticas organizacionais de socialização

O enfoque nas táticas organizacionais adota como foco de atenção as ações da organização que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos (BORGES & ALBUQUERQUE, 2014). Os principais expoentes são: Schein (1968), Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986). Esses autores conceberam as táticas organizacionais como os caminhos nos quais as experiências dos indivíduos em transição de um papel para o outro são estruturadas nas organizações.

Ainda, Van Maanen e Schein (1979), desenvolveram, então, um modelo de análise das táticas organizacionais de socialização que se caracterizam pelos meios ou recursos utilizados, independentemente da ação propriamente dita, apresentadas no Quadro 1 :

Quadro 1- Táticas organizacionais segundo Van Maanen e Schein (1979)

<b>Táticas</b>	<b>Dimensões</b>
Coletiva <i>versus</i> Individual	O quanto as táticas são aplicadas coletivamente, definindo um leque de experiências conjuntas, ou individualmente.
Formal <i>versus</i> Informal	Proporção na qual os indivíduos que estão sendo socializados são segregados dos membros regulares da organização, tendo em vista se submeter à aplicação da tática.
Sequencial <i>versus</i> Randômica	Grau no qual a organização especifica uma sequencia, com discretos e identificáveis degraus, dirigida para o objetivo do papel no qual o indivíduo esta sendo socializado.
Fixo <i>versus</i> Variável	Medida em que existe um cronograma esperado para a adesão à organização e ao conteúdo comunicado no recrutamento para o trabalho.
Serial <i>versus</i> Disjuntiva	O quanto o iniciante deve seguir os antigos funcionários ou não.
Investimento <i>versus</i> Desinvestimento	Proporção em que o processo de socialização confirma a identidade, habilidades e aptidões do iniciante, valorizando a qualidade de suas experiências e conhecimentos anteriores, ou que provoca a ruptura com a identidade anterior.

Fonte: Adaptado de Van Maanen e Schein (1979)

As estratégias descritas, no quadro acima, segundo Van Maanen (1989), são utilizadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros. O teórico enfatiza, que grande parte do controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada.

Nessa lógica à partir do modelo de Van Maanen e Schein (1979), Jones (1986), contribuiu com uma segunda abordagem, em que todas as dimensões bipolares identificadas anteriormente se organizam segundo outra dimensão bipolar: táticas institucionalizadas *versus* táticas individualizadas na organização. Assim, as práticas organizacionais tendem a ser mais institucionalizadas quanto mais tendem para os seguintes polos das dimensões: coletivo, formal, fixo, sequencial, serial e de investimento. As práticas individualizadas das organizações, por sua vez, tendem para os polos opostos: individual, informal, variável, randômico, disjuntivo e de desinvestimento, apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Táticas de socialização institucionalizadas versus individualizadas

<b>Táticas de Socialização Organizacional</b>	
<b>Institucionalizadas</b>	<b>Individualizadas</b>
Coletivas	Individuais
Formais	Informais
Sequenciais	Randômicas
Fixas	Variáveis
Seriais	Disjuntivas
Investimento	Desinvestimentos

Fonte: Baseado em Jones (1986), adaptado pela autora

Além dessas duas dimensões (institucionalizadas *versus* individualizadas), Jones (1986) também argumentou que as seis táticas têm três focos distintos: contexto, conteúdo e

aspectos sociais. Assim, Jones (1986) observou que as duas primeiras dimensões bipolares de Van Maanen e Schein (1979) – coletivo *versus* individual e formal *versus* informal – referem-se ao contexto em que as organizações fornecem informações aos recém-chegados. As duas táticas subsequentes – sequencial *versus* randômica e fixo *versus* variável -, referem-se ao conteúdo da informação fornecida ao iniciante através da socialização; e por fim, as duas últimas – serial *versus* disjuntiva e investimento *versus* desinvestimento -, referem-se aos aspectos sociais da socialização, pois implicam diretamente outros membros da organização. A tática serial implica membros mais experientes como modelo, já a investidura, implica outros membros como fontes de apoio social (ASHFORTH; SAKS; LEE, 1997). Jones (1986), então, representou a estrutura das táticas conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura das Táticas de socialização organizacional

<b>Foco</b> \ <b>Táticas</b>	<b>Institucionalizadas</b>	<b>Individualizadas</b>
<b>Contexto</b>	Coletivas Formais	Individuais Informais
<b>Conteúdo</b>	Sequenciais Fixas	Randômicas Variáveis
<b>Aspectos Sociais</b>	Seriais Investimento	Disjuntivas Desinvestimentos

Fonte: Adaptado de Jones (1986)

Segundo Jones (1986), as táticas institucionalizadas constituem programas estruturados de socialização e proporcionam aos recém-admitidos a aceitação de forma passiva das regras estabelecidas, sem reforço à orientação para papéis de inovação. O contrário acontece com as táticas individualizadas, em que os programas não são organizados de maneira estruturada e proporcionam aos recém-admitidos orientação para papéis de inovação para desenvolver suas próprias visões sobre as regras (ASHFORTH; SAKS; LEE, 1997; JONES, 1986).

Dessa forma, nas táticas organizacionais, Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) foram os teóricos que se destacaram nesse enfoque e seus estudos contribuíram e ainda contribuem como fundamento para outros estudos, como por exemplo, nas proposições de Griffin, Colella e Goparaju (2000), que formularam sistematicamente a articulação entre táticas organizacionais e proatividade dos indivíduos. E agora vão servir para estruturação desta pesquisa, no qual será levado em consideração às dimensões das táticas organizacionais segundo Van Maanem e Schein (1979) e Jones (1986).

### 2.3.2 Enfoque desenvolvimentista

O enfoque desenvolvimentista põe no centro da atenção o indivíduo e os aspectos cognitivos, no lugar das ações organizacionais. Nesse enfoque, Feldman (1976) propôs e testou empiricamente um modelo de socialização organizacional que consiste na identificação de três estágios sequencial: (1) socialização antecipatória; (2) acomodação; e (3) gerenciamento de papéis.

O primeiro estágio – a socialização antecipatória - compreende todo o aprendizado que ocorre antes de o novato entrar na organização. Nesse caso, o indivíduo busca um conjunto de informações sobre a organização e seu possível trabalho, criando, também, diversas expectativas. Dois fenômenos ocorrem neste estágio: 1) realismo: grau em que as expectativas dos indivíduos formam um quadro completo e preciso da vida organizacional. Indica o grau de sucesso e de entendimento a respeito das informações que foram transmitidas no processo de recrutamento. 2) congruência: grau em que as competências e necessidades dos indivíduos são compatíveis com as exigências e recursos da organização. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a transição de fora para dentro da organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

O segundo estágio – acomodação – caracteriza-se pela percepção do indivíduo quanto ao que a organização realmente representa e como ele pode tornar-se um membro dela. Existem aí quatro eventos. São eles: 1) Iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas. 2) Iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais. 3) Definição mais evidente do papel do novato na organização. 4) Avaliação do progresso do novato na organização. É a congruência ou confronto da auto-avaliação de desempenho do novato com a avaliação realizada pela organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

O terceiro estágio – gerenciamento de papéis - Nesta etapa, os novatos necessitam mediar os conflitos entre seu trabalho no grupo e seu trabalho em outros grupos para os quais são demandados. Dessa forma, dois tipos de conflitos precisam ser administrados: conflitos entre a vida profissional e a vida familiar e conflitos entre o próprio grupo de trabalho e outros grupos de trabalho na organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

### 2.3.3 Enfoque na Informação e nos conteúdos

O foco de atenção nesta corrente ainda recai no indivíduo, porém o enfoque se volta aos processos cognitivos referentes aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca ativa de informações pelos indivíduos, abandonando a ideia de estágios sequencias. Foi nesse enfoque que fortaleceu a consideração pela pró-atividade dos empregados na sua própria socialização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Conforme Oliveira *et al.*, (2008) afirmam, as pesquisas sob esse enfoque consideram a pró-atividade dos indivíduos, entendendo que os iniciantes em uma organização são agentes ativos que buscam as pessoas e os locais de aprendizado, julgados como valiosos para facilitar o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados de desempenho.

Já em relação ao conteúdo e informação, as autoras afirmam que, de acordo com Ashforth *et al.*, (2007), consiste em um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho, os quais são considerados essenciais ao aprendizado de um indivíduo, para que esse possa se tornar um membro proficiente e se sentir confortável na organização. Assim, Ashforth *et al.*, (2007) expõem que existe um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho que são considerados essenciais ao aprendizado do funcionário, para que ele possa se tornar um membro capaz e, assim, se sinta adaptado à organização.

Dentro do enfoque da informação e dos conteúdos, destaca-se estudos de Chao e seus colaboradores (1994) que afirmaram que socialização organizacional se refere à aprendizagem de conteúdos e aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um específico papel em uma organização (Chao *et al.*, 1994, p.730).

Esse grupo de pesquisadores desenvolveu uma pesquisa longitudinal, identificando seis dimensões da socialização organizacional, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Domínios de conteúdo da socialização organizacional

<b>Domínios</b>	<b>Abrangência</b>
Proficiência de desempenho	Extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas.
Pessoas	Satisfação nas relações com membros da organização.
Políticas	Abrange o sucesso de um indivíduo em obter informações com respeito às relações de trabalho formais e informais e às estruturas de poder dentro da organização.
História	Diz respeito ao conhecimento das tradições, costumes, mitos e rituais que compõem a cultura da organização.
Linguagem	Familiaridade com termos técnicos e linguagem informal da organização.
Objetivos e Valores organizacionais	Interiorização dos objetivos e valores da organização.

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

Corroborando, Major *et al.*, (1995), encontraram que ao lado da importância de avaliar as expectativas do iniciante está o relacionamento como os colegas e as lideranças.

Recomendaram que as organizações preparassem líderes e colegas para receber os novatos. Assinalaram que, de acordo com as tendências de ênfase na proatividade dos sujeitos da socialização, os iniciantes buscam ativamente informações, com o objetivo de se adaptar ao novo ambiente de trabalho (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Pesquisas foram feitas sobre a proatividade dos sujeitos em socialização, como Griffin, Colella e Garapaju (2000), realizaram um trabalho em que cada táticas proativas é empregada pelos indivíduos tendo em vista fins específicos de socialização organizacional. Entre essas táticas proativas, cresceram muito as pesquisas específicas sobre tutorização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014), assim, tutorização organizacional já tem sua eficácia testada por algumas pesquisas empíricas (ALLEN; EBY, 2003; ALLEN; EBY; LENTZ, 2006; CHAO, 1997; CHAO; WALZ; GARDNER, 1992; MARCOLINO *et al.*, 2004; RAGINS; COTTON; MILLER, 2000). No Brasil, destaque para o estudo, *Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional* (BORGES *et al.*, 2010), e Borges e Carvalho (2013), *tutorização organizacional de novos empregados*, que enfatizaram os programas de tutorização organizacional na administração pública.

Contudo, antes dos estudos sobre a proatividade dos sujeitos socializantes nas organizações, autores como Asford e Black (1996) e Ragins (1997), começaram a elucidar aspectos antecedentes aos comportamentos proativos. Assim, Ragins (1997) classificou os antecedentes em três níveis de análise: individual, interpessoal e organizacional. No primeiro nível de análise, assinalou que indivíduos com atitudes positivas em relação à diversidade cultural, com boas experiências profissional anteriores e bons relacionamentos não profissionais, tendem a buscar tutores diversificados.

Em relação ao segundo nível - antecedentes interpessoais, tais como: o processo de identificação e a percepção de competência, assim como no terceiro nível – antecedentes organizacionais, tais como: integração estrutural, sistema gerencial e cultura organizacional, estes dois níveis estão relacionados aos comportamentos de busca de tutorização informal (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). Pesquisas como essas foram construindo gradativamente o quarto enfoque da socialização organizacional, denominada de tendências integradoras, que será tratada a seguir.

#### 2.3.4 Enfoque nas tendências integradoras

Os enfoques estudados anteriormente são integrados nessa perspectiva, de maneira a vir complementá-las, sem excluir as contribuições anteriores. Muitos estudiosos contribuíram com essa perspectiva integradora, todavia com enfoques variados. Por exemplo, Black, Mendenhal e Oddou (1991) estudaram especificamente a socialização de empregados expatriados, já Feldman (1997) estudou sobre a socialização organizacional internacional.

Trazendo as tendências integradoras para o cenário nacional da socialização organizacional, temos a primeira publicação de Griffin, Colella e Goparaju (2000), a qual analisaram sistematicamente a articulação entre táticas organizacionais e proatividade dos indivíduos.

Conforme Borges e Albuquerque (2014), as proposições de Griffin, Colella e Goparaju (2000), ajudam a entender as relações dos indivíduos com as organizações, considerando o caráter mútuo de tais relações, limitam-se, contudo, à atenção exclusiva no relacionamento entre táticas organizacionais e táticas proativas dos indivíduos.

Entretanto, como o próprio nome sugere, a Tendência Integradora, sugere que seja mais abrangente, ampliando as demais perspectivas. Por isso, um modelo que merece destaque é o apresentado por Saks e Ashforth (1997), chamado de Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional (Figura 1).

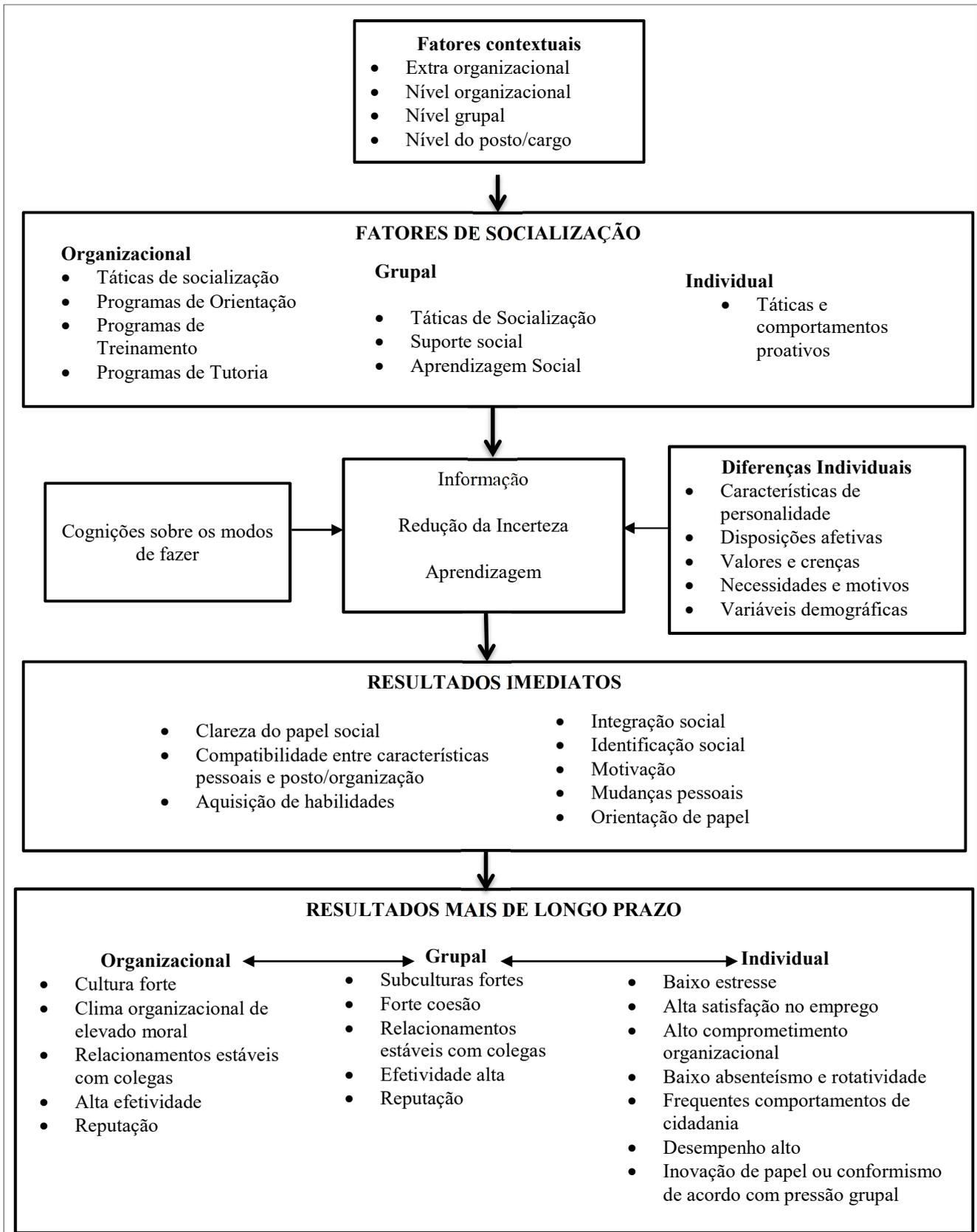
Segundo Carvalho (2009), esse modelo tem como foco a informação e a aprendizagem, pautando-se nos estudos que demonstraram que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem. De acordo com a Figura 1, em primeiro plano estão as variáveis contextuais – extraorganizacional, organizacional, grupal e do posto/cargo de trabalho. Por conseguinte, essas variáveis afetam os fatores de socialização que estão divididos em níveis de análise: organizacional (táticas de socialização, programas de orientação, de treinamento e de tutoria); grupal (táticas de socialização, suporte social e aprendizagem social) e individual (táticas e comportamentos proativos). Os fatores de socialização predizem a busca de informação para reduzir a incerteza e desenvolver a aprendizagem, gerando resultados a curto prazo do processo: clareza do papel social, compatibilidade entre características pessoais e posto/organização, aquisição de habilidades, integração social, identificação social, motivação, mudanças pessoais e orientação de papel.

O modelo também prevê a mediação e ou moderação da construção de sentidos pelas diferenças individuais, tais como: autoeficácia, autoestima, tolerância à ambiguidade, automonitoramento, desejo de controle e necessidades de realização e afiliação (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014, p.368).

Por sua vez, o Modelo ainda apresenta resultados mais de longo prazo, advindos dos resultados imediatos, divididos em três níveis de análise: organizacional (cultura forte, clima organizacional de elevado moral, relacionamentos estáveis com colegas, alta efetividade, reputação); grupal (forte coesão, subcultura, efetividade, relacionamentos estáveis com colegas, e reputação); e individual (baixo estresse, alta satisfação no trabalho, elevado comprometimento organizacional, baixo absenteísmo e rotatividade, alto desempenho e inovação de papel).

Para Saks e Ashforth (1997), tal modelo é uma representação do estado corrente da teoria e da pesquisa em socialização organizacional. Já para Borges e Albuquerque (2014), que pode representar um roteiro para diagnóstico, reflexão e planejamento de intervenções no processo de socialização nas organizações em apoio aos empregados por parte dos profissionais que lidam com gestão de pessoas.

Figura 1 - Modelo de Processo Multinível da Socialização Organizacional



Fonte: Com base em Saks e Ashforth (1997).

Já Taormina (1997) apresenta seu Modelo dos Múltiplos Domínios e Processos Contínuos, em que se destaca por seu caráter parcimonioso, pois descreve o processo com base em quatro domínios: treinamento, compreensão, suporte dos colegas e projeção das perspectivas futuras, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Os domínios da socialização organizacional de Taormina (1997)

Treinamento	Desenvolvimento de habilidades relacionadas ao trabalho. Atos, processos ou métodos pelos quais o indivíduo adquire domínio funcional de tarefas e habilidades profissionais requeridas para o desempenho do trabalho específico.
Compreensão	Extensão na qual o trabalhador compreende e pode aplicar conhecimentos sobre seu emprego, a organização, as pessoas e sua cultura. Serve como um domínio abrangente da socialização organizacional, pode incluir fatores como clareza e definição de papéis, identidade, choque de realidade, normas e valores, aquisição de informação, aprendizagem de tarefas, papéis, grupos e realidade organizacional.
Suporte dos colegas	Sustentação ou apoio emocional, moral ou instrumental provido pelos demais colegas de trabalho, sem compensação financeira, necessários para aliviar a ansiedade, o medo e a dúvida.
Perspectivas futuras	Extensão na qual os trabalhadores projetam o crescimento de suas carreiras naquela organização. Percepções sobre fatores como a probabilidade de permanecer empregado na organização, salário atual ou potencial, atribuições, promoções e reconhecimento.

Fonte: Com base em Taormina (1997)

Cada domínio apresenta simultaneamente aspectos de conteúdo e de processos. Os domínios são, em outras palavras, categorias amplas que agrupam vários conteúdos e processos tratados pelas pesquisas e modelos dos enfoques anteriores (BORGES & ALBUQUERQUE, 2014). No entanto, o mais relevante nesse modelo é a ênfase de Taormina (1997) no caráter contínuo e processual da socialização organizacional abordando a variabilidade de cada domínio ao longo do tempo que o indivíduo passa na organização, bem como entre indivíduos. Dessa forma, as contribuições desse modelo são importantes, pois resgata a noção do processo de socialização que se estende pela vida das pessoas. Taormina (1997), é a primeira a publicar sobre o tema que designa a perspectiva de análise adotada de psicossociológica, ajudando, assim, a caracterizar melhor as tendências integradoras (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014).

Portanto, a designação de tendências integradoras reflete a articulação das contribuições dos enfoques anteriores, tais como as táticas organizacionais, desenvolvimentistas e das informações e conteúdo.

#### 2.4 Socialização organizacional na administração pública federal

O setor público possui características que o diferem do setor privado, e essas características o fazem diferente inclusive na forma de gestão. Conceituando “serviço público

é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado” (MEIRELLES, 2005, p.323).

Assim, entende-se com a afirmação de Meirelles (2005), que as organizações públicas conforme assevera Dias (1998), têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. E elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, tecnologias e pessoas.

No entanto, as organizações públicas, de acordo com Rodriguez (1983), possuem um conjunto de características que as distinguem das demais organizações. São organizações que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática e são organizadas por normas e regulamentos internos.

Para Bergue (2010, p.21), “no caso de uma organização pública, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal)”.

Corroborando com essa ideia, Carbone (2000), afirma que no setor público a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos prejudicam a plena atuação da gestão de pessoas. Essas organizações não só diferem em estrutura e processos, como também em atitudes e comportamentos de seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações.

Essas particularidades das organizações públicas afetam o comportamento das pessoas e frequentemente pode-se perceber grande resistência na adaptação a mudanças, sentimentos de desestímulo, de estabilidade que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características da maioria das organizações públicas (SARAIVA, 2002).

Entendendo essa complexidade que as organizações públicas apresentam de processos, estruturas e organização, em primeiro lugar, no caso de novos servidores, é altamente aconselhável o treinamento de orientação. Segundo Nigro (1966), para produzir o melhor trabalho de que for capaz, o recém-nomeado precisa compreender os objetivos da repartição e o papel que lhe cabe na execução do programa global. Não se lhe deve exigir que desempenhe todas as suas detalhadas atribuições sem que seja primeiramente orientado, isto é, instruído quanto aos aspectos essenciais de seu novo ambiente de trabalho e função. Isso é

necessário não apenas para que o funcionário alcance um bom rendimento em sua produção, mas também para lhe satisfazer as necessidades emocionais, pois que é comum o indivíduo não se sentir à vontade num ambiente que lhe pareça “estranho”.

Sendo assim, Nigro (1966) já se manifestava preocupado de proceder à integração de pessoas na administração pública. Segundo afirma esse autor, “praticamente, em todos os tipos de emprego público, pouquíssimo tempo e, às vezes, nenhum, costuma ser devotado ao treinamento de orientação” (NIGRO, 1966, p. 282). Este treinamento de orientação defendido pelo autor é uma parte da socialização organizacional. Corroborando com Nigro (1966), quase 50 anos depois, Pacheco (2015) afirma que ainda é pequeno o número de organizações que apresentam algum tipo de treinamento direcionado para o domínio da tarefa e a clarificação do papel do indivíduo que ingressa na organização.

Corroborando com o entendimento de que as pessoas são importantes para o sucesso das organizações públicas, e que desde a entrada do servidor é fundamental que ocorra a socialização organizacional não só para que ocorra a integração do servidor, mas principalmente para que não ocorra à desmotivação, Nigro (1966) salienta que, além da desorientação, a falta de integração pode produzir efeitos psicológicos negativos sobre o recém-admitido, afetando-lhe o entusiasmo e mesmo a motivação para o desempenho de seu novo trabalho. Esta afirmação dos efeitos psicológicos negativos da desorientação e da falta de treinamento formal foi constatada na pesquisa de Pacheco (2015) realizada em uma IFES brasileira, conforme relato de um respondente identificado como 34:

(...) Nessa função não tive o treinamento necessário – tive que aprender a desenvolver as atividades de forma rápida e que, de certa maneira, não foi salutar, pois passei por momentos extremamente estressantes e que chegou a me afetar psicologicamente (PACHECO, 2015, p. 70).

O primeiro dia de trabalho é um marco na vida de qualquer pessoa, seja em qualquer emprego e função. Assim, para Nigro (1966), é regra geral que o recém-admitido venha com grandes esperanças de colher proveitosas e agradáveis experiências de seu novo trabalho. Se, logo no primeiro dia, voltar desiludido para casa, sentindo, talvez, que não lhe deram bastante importância, há um impacto em seu otimismo e, possivelmente, passará muito tempo até que ele, de novo, se sinta em boas condições psicológicas. Na verdade, a administração deve reconhecer que precisa enfrentar um importante desafio: capitalizar o entusiasmo do novo empregado, esforçando-se por conservá-lo indefinidamente em tal estado de espírito. Admitamos que a atração da novidade possa ir-se desgastando, mas, mesmo assim, aquele entusiasmo pode ser mantido em nível elevado.

Todavia, Nigro (1966) deixa claro que o treinamento de orientação não pode ocorrer de forma improvisada, ou que seja feito somente para “constar”; ele deve ser estruturado e planejado, de forma que alcance o objetivo para o qual foi concebido. No entanto, conforme afirma Pacheco (2015) boa parte das instituições, sejam públicas ou privadas, os cursos de introdução estão voltados para a aculturação e para a integração social e mesmo quando não há um curso formal, verifica-se a existência de uma socialização não institucionalizada, promovida pela chefia e/ou pelos colegas de trabalho, ou seja, não estruturada e sem planejamento institucionalmente.

Dessa forma, percebe-se que já na década de 1960 havia a ideia de socialização organizacional na administração pública, mas que pouco ou mesmo nada foi feito a época. Contudo, é na década de 90 com a Administração Gerencial, conhecida como a Nova Gestão Pública com o intuito de flexibilizar e modernizar a gestão no serviço público, que começaram a enxergar de maneira mais expressiva o papel social que a gestão de pessoas tem na atuação mais eficiente da administração pública brasileira.

Nesse contexto, é publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que tem por objetivo melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, por meio do desenvolvimento permanente do servidor público, dotando o servidor público das competências necessárias ao exercício do cargo, por intermédio do fomento de ações que possibilitem ao servidor uma capacitação contínua, desde o seu ingresso no serviço público até o seu desligamento (BRASIL, 2006).

Nessa ótica da Nova Gestão Pública, Amaral (2006, p. 554), assegura que:

A nova política estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. Não se trata de administração de pessoal nem da mera gestão de recursos humanos. Ela visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. A partir dessa visão, o desenvolvimento de profissionais públicos adquire um peso diferente (AMARAL, 2006, p. 554).

Para a carreira dos técnico-administrativos em educação, foi publicado o Decreto nº 5.825 em 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que tem como base a capacitação nos seguintes níveis de aprendizagem:

iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, gestão, inter-relação entre os ambientes e formação específica para o cargo (BRASIL, 2006).

É nesse contexto, de contínuo processo de aprendizagem, que tem início com o ingresso do trabalhador no serviço público e término com o seu desligamento, tendo por alicerce a gestão por competência, a fim de que a aprendizagem esteja voltada para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias durante todo o tempo de atividade do servidor (PACHECO, 2015). E corroborando com Amaral (2006), é nessa ideia de desenvolvimento de dirigentes e servidores no ambiente de trabalho, de inclusão e de integração dos servidores que a Nova Gestão Pública deve desenvolver a socialização organizacional. Principalmente, nos casos de instituições de ensino, um processo de socialização com falhas na realização pode acarretar em professores desatualizados e com ensino fora de contexto, e corpo administrativo apático e desinteressado (CARVALHO, 2009).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados no presente estudo para se atingir o seu objetivo, que se refere a avaliar o processo de socialização e integração do corpo técnico-administrativo em educação da UFMS no período de 2016 a 2018.

#### 3.1 Método do estudo

A definição da metodologia a ser adotada num trabalho científico está estreitamente associada à natureza do problema a ser investigado. Dessa maneira, a presente pesquisa classifica-se quanto a sua abordagem como qualitativa, pois pretende compreender um fenômeno que é o processo de socialização e integração dos técnicos-administrativos da UFMS.

De acordo com Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa pretende entender, analisar, conhecer e, até explicar os fenômenos sociais à luz de diferentes perspectivas como pela análise de vivências individuais, pelo exame de interações grupais e organizacionais e pela investigação de manifestos formais e informais. Neste tipo de pesquisa, adquire relevância o estudo das experiências e das interações dos indivíduos em seu contexto natural. Assim, a abordagem qualitativa busca a compreensão dos fenômenos “segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.58). Onde, o pesquisador “é o instrumento-chave e o ambiente é a fonte direta dos dados” (FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 9).

Quanto à classificação, este estudo se caracteriza como exploratório, por não ter sido identificado estudos, no âmbito da UFMS, que abordassem a socialização e integração dos técnicos-administrativos.

Assim, a pesquisa é exploratória, pode ser “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2000, p.47), assim como, é o caso deste trabalho. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Em consequência, para Triviños (1987), o estudo exploratório buscar proporcionar ao pesquisador maior experiência a respeito de um determinado problema.

O presente trabalho também se classifica como uma pesquisa descritiva. Para Gil (1995), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características

de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. De forma semelhante, Andrade (2000) salienta que a pesquisa descritiva atenta-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, não existindo interferência por parte do pesquisador. Dessa maneira, os fenômenos são estudados, porém não são manipulados pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, com o objetivo de refletir no seu funcionamento no presente (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Esse estudo também pode ser caracterizado como um estudo de caso, na medida em que tem como foco a socialização e integração dos servidores técnico-administrativos da UFMS. Desse modo, o estudo de caso se propõe a analisar profundamente determinada realidade organizacional para extrair dela elementos essenciais que colaborem com o pesquisador (GODOY, 1995). Isso significa dizer que o estudo de caso é utilizado para conhecer fatos e eventos sociais complexos envolvendo o contexto organizacional (YIN, 2010). Assim, segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga uma situação em meio ao seu contexto de realização, visto que esse contexto é muito pertinente para o fenômeno estudado e as fronteiras entre o contexto e o fenômeno muitas vezes não estão claramente definidas.

### 3.2 Coleta de dados

Para fins de coleta de dados, destaca-se uma diversidade de métodos utilizados, que no caso deste estudo referem-se à análise documental e entrevistas. Justifica-se a estratégia de acordo com Vieira Abrahão (2006), que afirma que nenhuma estratégia de coleta de dados isolada é suficiente, entretanto a combinação delas é a mais indicada para o levantamento de dados de natureza qualitativa. A utilização de mais de uma estratégia para coleta de dados permite obter melhores possibilidades de análise.

#### 3.2.1 Análise documental

A análise ou pesquisa documental se caracteriza pela coleta de dados em fontes primárias, como em documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e fontes estatísticas (MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa documental neste estudo envolverá o levantamento das legislações federais que institui e regulamentam aspectos relacionados à socialização organizacional, a iniciação ao serviço público e a integração, tais como: Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e o Decreto nº

5.825 em 29 de junho de 2006. E ainda resoluções da UFMS, como é o caso da Resolução nº 73 de 5 de agosto de 2015, que regulamenta o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação da UFMS. Verificaram-se também informações disponíveis no *website*, em seus relatórios de gestão, e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015/2019 da UFMS.

A Análise documental torna-se adequada por possibilitar o acesso aos documentos formais, políticas e normas internas que auxiliam na compreensão acerca da socialização e integração dos servidores técnico-administrativos na UFMS.

### 3.2.2 Entrevistas

A outra estratégia de coleta de dados foi por meio da entrevista que, segundo Gil (2008, p. 109), é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”. De acordo Triviños (1987), a entrevista realizada por meio de um roteiro de perguntas é um dos instrumentos decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador. Assim, foi realizado um roteiro de perguntas, instrumento semiestruturado, elaborado por meio da Matriz de Amarração (**Anexo I**), para permitir sessão individual de entrevista e coleta de dados, com o roteiro de entrevistas (**Anexo II**) em mãos.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos e responder à pergunta de pesquisa, dois grupos de servidores, todos em estágio probatório que abrange o período de 2016 a 2018, foram entrevistados. O primeiro grupo é composto por servidores técnico-administrativos que não foram submetidos as ações de integração institucional de novos servidores, ingressos até 2016. O segundo grupo foi composto por servidores que já foram submetidos as ações de Integração Institucional de novos servidores, portanto, receberam treinamento de integração, ingressos a partir de 2017.

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, foram feitas pesquisas com dois indivíduos lotados em cada uma das Pró-reitorias da UFMS, sendo um servidor ingressante até o ano de 2016, ou seja, integrante do primeiro grupo e outro servidor ingressante a partir de 2017, portanto, integrante do segundo grupo.

Cabe destacar, que das sete Pró-reitorias da UFMS, somente uma delas foi excluída da pesquisa, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPP, haja vista que não havia servidores do primeiro grupo para participar da entrevista, assim sendo, restou seis pró-reitorias para a pesquisa.

Ainda, com a finalidade de proteger os nomes das pessoas envolvidas na pesquisa, preservando a identidade dos 12 entrevistados em sigilo, procurou-se identificar cada entrevistado por meio do uso de códigos. Assim, utilizou-se o código ENPI, para referenciar os entrevistados que não passaram pela integração institucional, e EPI como referência aos entrevistados que passaram pela integração institucional, conforme identificados na Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Codificação dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autora (2019)

As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2018 e março de 2019, perfazendo um total de 4 horas, 26 minutos e 42 segundos de áudio gravado. O tempo médio dispensado em cada entrevista foi de aproximadamente 21 minutos, posteriormente transcritas, gerando um material de 55 laudas.

Na entrevista foi garantida a transcrição mais fiel possível ao original, que segundo Kvale (1988, p. 97), a transcrição, especialmente de entrevistas, é uma mudança de meio, e isso introduz questões de precisão, fidelidade e interpretação.

Assim, a mudança de meio nesta pesquisa, deu-se do meio de áudios de gravação, para a transcrição de forma escrita. Quanto à precisão foi na forma literal da fala, reforçado por Gibbs (2011), que considera que na maioria dos casos será interessante gravar exatamente o

que o respondente disse, mesmo que seja em linguagem não gramatical, ou seja, em linguagem coloquial.

Ainda, segundo Gibbs (2011), sobre a linguagem não gramatical:

A fala natural não apenas é não gramatical (pelo menos pelas convenções escritas), mas também está repleta de outros fenômenos. As pessoas hesitam, enfatizam palavras e sílabas, sobrepõem sua fala às de outras e levantam e abaixam o volume e o tom para dar sentido ao que estão dizendo (GIBBS, 2011, p.33).

Dessa forma, a transcrição manteve a fidelidade e a interpretação das falas, que conforme Gibbs (2011), expõe que todos concordariam que a pesquisa qualitativa é uma questão de interpretação daquilo que os entrevistados e participantes dizem ou fazem.

Vale ressaltar, que todos os entrevistados declararam-se voluntários a tomar parte neste estudo, autorizando o uso dos dados coletados em entrevista para a escrita dos resultados da pesquisa. Cientes da garantia quanto ao sigilo dos nomes dos participantes ou qualquer elemento que possa identifica-los, conforme anuências obtidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/UFMS, disponível no **Anexo III**.

### 3.3 Análise dos dados

Os dados coletados foram interpretados mediante técnica de análise de conteúdo. Essa técnica é, para Bravo (1991) e para Triviños (1987), a mais apurada e de maior influência no campo da observação documental constituindo como meio para estudar as comunicações entre os homens destacando o conteúdo das mensagens por eles emitidas. A análise de conteúdo pretende analisar sistematicamente os dados coletados por meio de textos, documentos, entrevistas, questionários, observações, *surveys*, e grupos focais, com a decomposição, separação, e posterior justaposição de elementos essenciais de análise, definidos a partir do objetivo geral da pesquisa, e referenciados preferencialmente pelo arcabouço teórico (MAYRING, 2002).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo baseia-se em técnicas de análise das comunicações, utilizadas para compreender e analisar material qualitativo, com o objetivo de buscar a melhor compreensão de uma comunicação ou discurso. Assim, a organização da análise de conteúdo se dará a partir das três etapas sugeridas por Bardin (1977), quais são: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Etapas para análise de conteúdo

Etapas	Descrição
--------	-----------

<b>Pré-análise</b>	compreende a organização do material coletado, juntamente com o referencial teórico escolhido pelo pesquisador que constituirá o <i>corpus</i> da pesquisa. No caso de entrevistas, elas foram transcritas, obedecendo as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.
<b>Exploração do material</b>	O material organizado constitui o corpo de documentos que foi submetido à análise de forma profunda, para, a partir de então, ser iniciada a codificação e categorização dos dados constituídos no <i>corpus</i> .
<b>Tratamento dos resultados, inferência e interpretação</b>	Os resultados brutos são tratados de forma a serem significativos e válidos. É nessa etapa que o pesquisador apresenta inferências e realiza interpretações em seu quadro teórico.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bardin, 1977.

Na presente pesquisa, foram analisados os conteúdos obtidos pelos documentos coletados e também por meio da transcrição do resultado obtido nas entrevistas.

Um passo importante para a utilização da análise de conteúdo é a definição de categorias de análise a ser estudada. Quanto a categorização, Vergara (2015) apresenta que a classificação é tratada por meio de grades de análises, onde as mesmas possuem três abordagens a saber: (i) grade aberta; (ii) grade fechada e (iii) grade mista. Detalhadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Grades de análise

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
<b>Grade aberta</b>	As categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, conforme vão surgindo ao pesquisador, ou seja, são estabelecidas <i>a posteriori</i> . É uma grade flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final. É recomendada para pesquisas de cunho exploratório.
<b>Grade fechada</b>	Nesta grade, o pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias, ou seja, são estabelecidas <i>a priori</i> . Aqui, deseja-se, em geral, verificar a presença ou a ausência de determinados elementos. Atenta-se, que é uma grade inflexível, onde alguns elementos podem ficar de fora da categorização, pois não permite alterações até que se obtenha o conjunto final. É inapropriada para pesquisas exploratórias, sendo, em geral, utilizada para as do tipo descritiva e explicativa.
<b>Grade mista</b>	A terceira grade incorpora características das duas grades anteriores. Categorias são definidas <i>a priori</i> , com base na literatura, tal como na grade fechada. Contudo, admite-se a inclusão de categorias que surgirem durante o processo de análise, obtidas <i>a posteriori</i> . Tal como na grade aberta, todos os elementos presentes nos dados coletados podem ser considerados e, conseqüentemente, integrar as categorias.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Vergara, 2015.

Para esse fim, de categorização, esta pesquisa define-se em uma grade mista de categorias, sendo a classificação que mais se adequa à pesquisa delineada, onde primeiramente, foram definidas as categorias *a priori* com base na literatura pertinente à socialização organizacional, categorias essas que serão detalhadas no subtítulo 4.2. E posteriormente, apresentadas no subtítulo 4.3 a inclusão das categorias *a posteriori*, categorias essas que surgiram durante o processo de análise de todos os elementos presentes nos dados coletados nas entrevistas.

Isto posto, para realização da análise de conteúdo deve-se definir categorias analíticas em função das intenções, objetivos e do conhecimento que o pesquisador detêm da área do estudo (LAVILLE; DIONE, 1999; VERGARA, 2006), assim, no Quadro 8, apresenta-se a elaboração da proposta de análise de conteúdo, segundo sua categorização, segundo o objetivo da pesquisa, sob a lente dos autores que darão base teórica para as dimensões, parâmetros e indicadores propostos.

Quadro 8 - Dimensões, parâmetros e indicadores para análise

<b>Categoria</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autor(es)</b>
Integração a partir da Iniciação ao serviço público	Institucionalizada	- Determinações legais - Formais	PDI/UFMS (2015), Resolução nº 73/2015, Decreto nº 5.707/2006 PDI/UFMS (2015)
		- Indicadores Institucionais	
	Individualizada	- Informal	- Jones (1986)
Processo de Socialização	Conteúdo	- Treinamento - Sequencial, randômico, fixo e variável.	- Van Maanen e Schein (1979) - Jones (1986) - Taormina (1997)
	Aspectos Sociais	- Serial, disjuntiva, investimento e investidura	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para a realização da análise de conteúdo, com base nas categorias apresentadas no quadro 8, esta pesquisa se dará por meio da estratégica de emparelhamento, ou *pattern-matching*, que consiste em “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.227). A escolha se deve devido à presença de uma teoria utilizada pelo pesquisador para imaginar um modelo do caso em estudo, tal modelo a ser utilizado nesta pesquisa será o das dimensões das táticas organizacionais, de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) subsidiados também pelo referencial teórico desta pesquisa.

A análise de conteúdo se mostra, enfim, como um bom instrumento de indução para a investigação a partir do objetivo geral da pesquisa, demonstrando ser a técnica de maior consistência para o presente estudo.

### 3.4 Lócus de pesquisa

O lócus da pesquisa trata-se da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Teve sua origem em 1962, e com a divisão do Estado de Mato Grosso, foi concretizada a

federalização da instituição que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela Lei Federal nº 6.674, de 05.07.1979.

Na sede em Campo Grande está localizada a Reitoria, que funciona como órgão executivo da administração central e apoia-se numa estrutura organizacional composta pela Vice-Reitoria; o Gabinete do Reitor; a Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica (SECOM); a Secretaria Especial de Legislação e Órgãos Colegiados (SELOC); a Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI); a Secretaria Especial de Educação a Distância e Formação de Professores (SEDFOR); a Procuradoria Jurídica (PROJUR); Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROADI); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP); Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES), Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte (PROECE), Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

A UFMS possui cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e a distância. O ensino de pós-graduação engloba os cursos de especialização e os programas de mestrado e doutorado. Em Campo Grande (MS) se localiza a sede da UFMS na qual funcionam, atualmente, 16 unidades setoriais acadêmicas, sendo dez faculdades, cinco institutos e uma escola superior. Integram essas unidades: a Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (FACFAN), Faculdade de Ciências Humanas (FACH), a Faculdade de Computação (FACOM), a Faculdade de Direito (FADIR), a Faculdade de Medicina (FAMED), a Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FAMEZ), a Faculdade de Odontologia (FAODO), a Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Geografia (FAENG), a Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (FAALC), a Faculdade de Educação (FAED), o Instituto de Matemática (INMA), o Instituto de Química (INQUI), e o Instituto de Física (INFI), o Instituto de Biociências (INBIO), o Instituto Integrado de Saúde (INISA) e com a Escola de Administração e Negócios (ESAN).

Atualmente, além da sede em Campo Grande, onde funcionam as 16 unidades setoriais acadêmicas e a sede da Reitoria, a UFMS mantém nove unidades setoriais acadêmicas denominadas de *Campus*, que estão implantadas nas seguintes cidades do Estado de Mato Grosso do Sul: em Aquidauana, o *Campus* de Aquidauana (CPAQ); em Chapadão do Sul, o *Campus* de Chapadão do Sul (CPCS); em Corumbá, o *Campus* do Pantanal (CPAN); em Coxim, o *Campus* de Coxim (CPCX); em Naviraí, o *Campus* de Naviraí (CPNV); em Nova Andradina, o *Campus* de Nova Andradina (CPNA); em Paranaíba, o *Campus* de Paranaíba (CPAR); em Ponta Porã, o *Campus* de Ponta Porã (CPPP); e em Três Lagoas, o *Campus* de

Três Lagoas (CPTL). Descentralizando o ensino para atender o desenvolvimento do interior do Estado, dessa forma, a UFMS promove a interiorização do ensino superior ao atender a Capital e mais nove cidades do interior no Estado.

De acordo com o Relatório de Gestão 2017/ UFMS, a Universidade possui 3.384 servidores efetivos e 352 servidores terceirizados/contratados, ou seja, aproximadamente 90% da força de trabalho da UFMS e de pessoal efetivo, sendo que 1.958 fazem parte da Carreira Técnico-Administrativa em Educação, 1.426 da Carreira Docente.

Diante desse grande quadro de servidores efetivos se aproximando dos 3.500, a pesquisa vai trabalhar somente com o grupo dos técnico-administrativos, que representam 57, 8% dos servidores da UFMS.

A escolha de trabalhar apenas com os servidores técnico-administrativo e excluir os docentes desta pesquisa, foi pela decisão de focar em apenas um grupo de servidores de carreira da UFMS, no intuito de conseguir aprofundar a investigação da pesquisa, e pensando também na limitação de tempo disponível para a pesquisa teórica e a de campo deste trabalho, tanto por parte do pesquisador, como também dos pesquisados.

Entretanto, ainda é alto o quantitativo de 1.958 servidores para formar o grupo da pesquisa. E visando comparar o antes e o depois da implementação do Programa de Integração para os servidores públicos da UFMS, decidiu-se fazer essa comparação delimitando para os servidores técnico-administrativos que estão em estágio probatório de 2016 a 2018, isto é, servidores que estão em avaliação por um período de 3 anos e que ainda não adquiriram estabilidade no serviço público.

Outrossim, é pertinente a escolha do grupo dos técnico-administrativos pelas características legais, que diferente da legislação docente, não autoriza o afastamento para estudos do técnico-administrativo enquanto estiver em estágio probatório, viabilizando a pesquisa por parte do pesquisador, realizar a observação do participante no período de sua integração e socialização organizacional.

### 3.5 Matriz de amarração

Para avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa e, desse modo, indicar a consistência metodológica da intervenção científica, Mazzon (1981, p.54) propôs um instrumento de análise focalizado na aderência e compatibilidade entre o referencial teórico, os objetivos, as hipóteses de pesquisa e as técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos. Essa

ferramenta fornece uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre: quadro teórico, objetivos a serem atingidos, hipóteses formuladas e tratamento dos dados. Para fins desta pesquisa, foi elaborada a matriz de amarração, conforme Anexo I.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir sintetizam a documentação coletada junto à UFMS referente à Socialização organizacional dos técnicos-administrativos e a percepção e caracterização dos respondentes das entrevistas coletados ao longo desta pesquisa.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Com a finalidade de proteger os nomes das pessoas envolvidas na pesquisa, preservando a identidade dos 12 entrevistados em sigilo, utilizou-se o código ENPI, para referenciar os entrevistados que não passaram pela integração institucional, e EPI como referência aos entrevistados que passaram pela integração institucional, conforme já identificados na Figura 2, no subtítulo entrevistas.

Com o Quadro 9, apresentado a seguir, buscou-se formar o perfil dos entrevistados, servidores técnico-administrativos das Pró-reitorias da UFMS, preservando a identidade dos 12 entrevistados em sigilo, identificando-os por meio do uso de códigos apresentados na Figura 2. Apresentam-se, as informações sociodemográficas, com o objetivo de evidenciar características relacionadas à idade, gênero e grau de escolaridade. Além disso, apresentam-se as informações funcionais do servidor, tais como, tempo de serviço, cargo e se a UFMS é o primeiro emprego do entrevistado.

Quadro 9 - Perfil dos entrevistados

<b>Código</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de exercício na UFMS</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gênero</b>	<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Primeiro emprego</b>	<b>Setor público ou privado</b>
<b>ENPI-1</b>	29	3 anos	Assistente em Administração	Masculino	Especialização	Não	Público
<b>ENPI-2</b>	31	2 anos e 4 meses	Assistente em Administração	Masculino	Superior completo	Não	Privado
<b>ENPI-3</b>	28	2 anos e 6 meses	Assistente em Administração	Feminino	Superior em andamento	Não	Público
<b>ENPI-4</b>	35	3 anos	Técnico em Assuntos Educacionais	Masculino	Mestrado	Não	Público
<b>ENPI-5</b>	32	2 anos e	Assistente em	Feminino	Superior	Sim	-----

		3 meses	Administração		completo		
<b>ENPI -6</b>	31	2 anos e 3 meses	Assistente em Administração	Masculino	Superior completo	Não	Público
<b>EPI-1</b>	41	2 anos e 2 meses	Técnico de Laboratório - Arqueologia	Feminino	Mestrado	Não	Público
<b>EPI-2</b>	35	10 meses	Assistente em Administração	Feminino	Superior completo	Não	Privado
<b>EPI -3</b>	27	3 meses	Assistente em Administração	Masculino	Superior em andamento	Não	Público
<b>EPI -4</b>	20	11 meses	Assistente em Administração	Feminino	Superior em andamento	Sim	-----
<b>EPI -5</b>	26	8 meses	Contador	Masculino	Superior completo	Não	Público
<b>EPI -6</b>	25	1 ano e 11 meses	Assistente em Administração	Feminino	Superior completo	Sim	-----

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Considerando o Quadro 9, em relação à idade dos servidores podemos classificá-los por faixa etária para melhor caracterização, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Faixa etária dos entrevistados

	Frequência	%
Faixa etária		
20 a 29 anos	6	50
30 a 39 anos	5	41,66
40 a 49 anos	1	8,33

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Assim, conforme Tabela 1, observa-se a frequência de apenas três faixas etárias, com predominância entre a faixa etária que vai de 20 a 29 anos com 50% do total, seguida pela faixa que vai de 30 a 39 anos, que corresponde a 41,66%. E a menor predominância com percentual de apenas 8,33%, a faixa etária que vai de 40 a 49 anos.

Em relação ao gênero dos entrevistados, de acordo com o Quadro 6 observa-se igualdade entre o gênero feminino e masculino, ambos com 50%. Cabe ressaltar que a escolha foi intencional por parte da pesquisadora, tendo o cuidado de entrevistar um servidor do sexo feminino e outro do masculino em cada pró-reitoria visitada, no intuito de anotar se haveria fatos, eventos, rituais e fenômenos diferentes conforme o gênero do servidor, que dizem respeito à socialização organizacional.

Quanto ao grau de escolaridade observa-se a predominância de servidores com ensino superior completo, como disposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Grau de escolaridade

	Frequência	%
Grau de Escolaridade		
Superior em andamento	3	25
Superior completo	6	50
Especialização	1	8,33
Mestrado	2	16,66

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Assim, em relação à escolaridade observa-se, conforme Tabela 2, a predominância de servidores com ensino superior completo com o percentual de 50%, seguido pelos que tem ensino superior em andamento, ou seja, que estão cursando a graduação corresponde a 25% do total dos entrevistados. E pelos que tem mestrado e especialização com 16,66%, e 8,33%, respectivamente.

Em relação ao tempo de serviço a predominância ocorreu entre aqueles que possuem de 25 a 36 meses de serviço (58,33%), depois por aqueles que possuem até 12 meses de serviço, correspondendo a 33,33%, e apenas 8,33% que corresponde ao servidor que possui de 13 a 24 meses de tempo de exercício na UFMS.

Quanto aos cargos para melhor caracterização propõe-se trata-los quanto a Classe dos cargos, dessa forma, é observada a predominância de cargos da Classe D (Assistente em administração e Técnico de Laboratório), que corresponderam a 83,33% do total, enquanto a Classe E (Contador e Técnico em Assuntos Educacionais), correspondem a 16,66%, exemplificada na Tabela 3.

Tabela 3 – Cargos por classe

	Frequência	Classes	%
Cargos			
Assistente em Administração	9	D	83,33
Técnico em Laboratório	1		
Contador	1	E	16,66
Técnico em Assuntos Educacionais	1		

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

E a penúltima pergunta referente ao perfil dos entrevistados, foi perguntado se aquele cargo na UFMS era o primeiro emprego, e o resultado foi que a maioria, correspondendo a 75%, responderam que não era o primeiro emprego, e os outros 25% responderam que sim, sendo a UFMS seu primeiro emprego.

Por conseguinte, para compreender melhor o perfil dos entrevistados em relação as suas experiências, vivências e expectativas foi feita a última pergunta aos que responderam que a UFMS não era seu primeiro emprego, foi questionado se o emprego anterior era no setor público ou privado. Dos 75% que vieram de outro emprego, 77,78% dos entrevistados saíram de outra instituição do setor público para ingressar no atual cargo na UFMS, e os demais 22,22% saíram do setor privado.

Esses dados da Tabela 4, a seguir, são relevantes para entender qual era o ambiente de trabalho anterior do servidor antes de ingressar UFMS, e que pode revelar percepções dos entrevistados a partir das experiências anteriores.

Tabela 4 – Tipo de setor do emprego anterior à UFMS

	Frequência	%
Tipo de Setor anterior		
Público	7	77,78
Privado	2	22,22

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Encerrada as perguntas quanto ao perfil dos entrevistados, inicia-se o tratamento das entrevistas pelas categorias *a priori*, a saber: primeiro contato, convivência com os membros, aprendizagem e ambientação, percepção da socialização; e sugestões de socialização. Descritas na próxima seção.

#### 4.2 Categorias *a priori*

A análise das categorias *a priori* desta pesquisa foi construída com a Matriz de Amarração (Anexo I), onde as categorias foram separadas de acordo com cada objetivo específico investigado, com base na literatura pertinente ao tema da pesquisa, caracterizada como uma grade fechada de análise.

Assim, o primeiro objetivo específico pesquisado foi: descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referentes à forma pela qual foram

conduzidos os treinamentos de integração promovidos pela Progep. Assim, a categoria *a priori* neste objetivo é o primeiro contato.

#### 4.2.1 Primeiro contato

Para descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos na UFMS, buscou-se com a categoria Primeiro Contato identificar a partir do primeiro dia do servidor na universidade, desde a sua posse, se foi posse coletiva ou individual, detalhes como sua primeira impressão, se foi como esperado ou se houve choque de realidade. E também descobrir de que forma foram passadas as regras organizacionais.

Para Borges e Albuquerque (2014), o enfoque nas táticas organizacionais adota como foco de atenção as ações da organização que visam facilitar o processo de socialização dos indivíduos. O quanto às táticas organizacionais são aplicadas coletivamente, definindo um leque de experiências conjuntas ou individualmente. Formal *versus* informal, proporção na qual os indivíduos que estão sendo socializados são separados dos membros regulares da organização, tendo em vista se submeter à aplicação da tática. (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

Desse modo, foi perguntado aos entrevistados se sua posse fora uma cerimônia coletiva ou individual, sendo que 10 afirmaram que sua posse foi coletiva e apenas 2 tiveram posse individual. Assim, constatou-se que a tática organizacional que predomina na UFMS são as táticas formal e coletiva de socialização, segundo o modelo de Van Maanen e Schein (1979), assim, para os autores, quanto mais formal for a tática de socialização aplicada, maior seria a aceitação das normas e valores organizacionais.

A importância e magnitude que uma posse formal e coletiva tem para o novo servidor foram percebidas pelo relato do entrevistado ENPI-6, que fala ato da cerimônia em si, que já foi mais que o esperado por ele: *“E pra mim só o fato de tá ali no anfiteatro ter um monte de gente, você tá sendo chamado ali com fotografo, assinar ali e apertar a mão do reitor, tirar uma fotinha já foi algo um pouco mais: Nossa, uau!”* (ENPI-6) .

Dos 10 servidores que tiveram posse coletiva, apenas 5 passaram pela integração funcional de novos servidores, promovido pela Progep desde 2017. Um servidor que foi empossado após 2017, e que era para estar no rol dos servidores que tiveram a integração relatou que não participou da Integração, pois o próprio servidor da Progep o dispensou de participar, conforme relatado por EPI-5:

Foi uma posse coletiva só que dessa vez aqui no auditório da Sedfor foi um pouco menor, mas desta vez teria uma apresentação no mesmo dia, mas aqueles que como eu, já eram da universidade, não precisavam participar dela. Daí ao invés de participar da socialização eu continuei minhas atividades (EPI-5).

Assim, constatou-se que há um entendimento que todo novo servidor que toma posse, mas que já era servidor da UFMS e que está ingressando em outro cargo, não tem necessidade de participar da integração já que subentende que o servidor já saiba do conteúdo das informações passada na integração.

Entretanto, como explicam Wagner e Hollenbeck (2012), embora se associe o termo socialização com os novos membros de uma organização, esta é, na verdade, um processo contínuo e atemporal, ocorre sempre que um indivíduo muda seu papel – que pode ser uma mudança funcional, hierárquica ou inclusiva – dentro de um grupo ou dentro de sua organização.

Portanto, se o servidor está ingressando em um novo cargo, serão cobradas novas habilidades, novas atividades, responsabilidades, em uma nova função, um novo ambiente e um novo papel organizacional a assumir, assim, corroboram Van Maanen e Schein (1979), sobre a importância do processo de socialização pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um papel organizacional. Desse modo, para um novo cargo presume-se um novo papel organizacional, então a necessidade de passar por uma nova integração é indispensável.

E quando perguntado a todos os participantes da pesquisa qual foi a primeira impressão ao entrar na UFMS, se foi como esperado ou se houve um choque de realidade, todos de imediato se remeteram ao dia da posse e da boa receptividade que tiveram. Sem exceção, todos falaram que se sentiram bem acolhidos.

Da primeira impressão, mesmo servidores que já trabalharam em outras instituições públicas se surpreenderam positivamente com a boa acolhida no dia da posse na UFMS, conforme descrito pelos entrevistados EPI-3 e ENPI-4, a seguir:

Fui bem recebido por todos os servidores, acho que o acolhimento na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas me trataram bem (ENPI-1).

Meu primeiro momento foi melhor do que eu esperava, no sentido de acolhimento ainda mais porque eu tinha uma ideia, ainda mais sendo uma pessoa que venho de outro estado né, então senti que as pessoas são mais receptivas do que eu pensei (EPI-3).

Me surpreendeu de recepção comparativo a Conab foi bem melhor, fui muito bem recebido na Progep o pessoal me explicou algumas coisas, me deu informações dos documentos principais que eu deveria ler de manual de servidor essas coisas (ENPI-4).

Quando perguntado aos servidores de que forma as regras organizacionais foram transmitidas, visto que no processo de socialização no primeiro contato o novo servidor anseia por uma orientação, segundo descreve Bourdreau e Milkovich (2000), essa orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais. Os que responderam ter percebido esse tipo de orientação, falaram ter recebido do seu chefe já na sua lotação ao qual foi designado, expõe:

Tinha sempre orientação da pró-reitora à época, o nosso chefe era professor que era uma pessoa muito competente ele ajudava bastante, mas foi mais na leitura mesmo no que tinha de modelo, discussão com nosso coordenador, foi basicamente isso (ENPI-4).

Um servidor do rol dos que não passaram pela integração funcional de novos servidores, pois a sua época não tinha, disse que sentiu falta dessa orientação, que não recebeu nenhuma informação no dia da posse, *“de como era a Universidade, como funcionava, as regras, tipo isso... é bom fazer para que todo mundo já entre mais ou menos alinhado, com a missão da universidade”* (ENPI-3).

Do rol dos servidores que ingressaram a partir de 2017, ou seja, dos que tiveram a Integração funcional de novos servidores, a única que disse lembrar, porque marcou muito ela, quanto as expectativas sociais e organizacionais que a universidade espera dos novos servidores foram ditas pelo próprio reitor, *“eu lembro do reitor dando a primeira palavra para gente, ele falou que esperava que os técnicos fossem servidores empreendedores na Universidade”* (EPI-6).

Ainda dos servidores que passaram pela Integração institucionalizada, nenhum respondeu ter sido destacadas orientações sobre as expectativas sociais e organizacionais compartilhados na UFMS. A única orientação que foi comum a todos nesse processo foi sobre o Plano de Carreira dos técnicos-administrativos e sua progressão, conforme relatos de alguns respondentes:

No dia inclusive passaram toda a tabela progressiva e tal, por exemplo, eu saberia em vias de me aposentar quantos eu já estaria ganhando, qual seria meu número, meu nível e tal, tanto que eu entreguei um ano e meio depois o certificado para já ir dando uma pontuação (EPI-1).

Foi informado como seria a progressão na carreira, que isso eu realmente não sabia, essa questão de um ano e meio se capacitando e qualificando (EPI-2).

Na ambientação foi até bem breve falaram um pouco do nosso Plano de Carreira, falaram da questão do expediente, questão de horário, questão do registro de ponto e aí foi tido isso né (EPI-3).

[...] teve uma apresentação da UFMS, mas assim mostrando o Mapa, falou como era a progressão na carreira (EPI-6).

A forma pela qual foram conduzidos os treinamentos de Integração funcional de novos servidores promovidos pela Progep, gerou percepções diversas entre os servidores entrevistados. Quanto à duração e ao aprofundamento dos conteúdos, teve quem achou que foi rápido e superficial, porém suficiente, já outros declararam que foi insuficiente. Assim, dos que relataram que acharam breve, porém suficiente, os respondente identificados como EPI-2 e EPI-6:

Eu gostei achei que foi bem amplo, mas foi algo rápido que não tomou muito tempo, mas que deu aquela esclarecida na questão da carreira, questão de progressão, de como se dá toda a movimentação dentro da instituição (...) Mas assim, eu gostei e não tenho do que reclamar, foi algo assim que no dia a gente tá assim tão eufórico que a gente não consegue assimilar muito do que tá falando, lembro pouca coisa do que foi falado, mas assim tem o direcionamento de onde ir no site e eu posso buscar essas informações de novo, então tá tudo anotadinho onde eu posso pegar o que eu perdi ali (EPI-2).

Foi breve, mas é que também eu acho que não é algo que deveria ser muito aprofundado também, porque é cansativo, porque daí você fica vendo normas (...) acho que são coisas também que dava pra gente no decorrer... é bom a gente saber que dá pra você conseguir aquilo, que foi o que eles fizeram deram uma informação pelo menos pra você saber que você tem aquele direito e que você vai procurar saber mais (EPI-6).

Ao contrário do entendimento de EPI-2 e EPI-6, o respondente EPI-3 considerou muito básico o que foi explanado, conforme relatado:

Foi passado sobre a carreira, só que assim, eu achei que foi bem básico (...) Por exemplo, a própria questão do Plano de Saúde mesmo, achei que ficou muito vago, tipo "a gente tem o PAS aqui procurem se informar lá" (...) Se deu 1 hora foi muito, no máximo 1 hora. E boa parte das coisas que tomaram conta desse tempo foram mais dúvidas que surgiram do que propriamente o que foi da exposição, se fosse só o tempo de exposição daria uns 20 ou 25 (EPI-3).

Entretanto, houve um entrevistado que considerou muita informação para absorver em pouco tempo de exposição e sugeriu mais dias de integração:

Tivemos assim um negocio que o pessoal da Progep apresentou a estrutura da universidade, como funciona foi legal, mas era muita informação pra uma tarde, sabe. Então muita coisa assim passou... eu achei bom, só achei curto eu achei que uma tarde foi muito pouco. Você não absorve... Poderia pelo menos uns 2 dias (EPI-1).

Assim sendo, os entrevistados EPI-2 e EPI-6 concordam que para o curto espaço de tempo, informações amplas e breves são suficientes para dar uma esclarecida, sem ser cansativo. Contudo, o EPI-3 já considera pouco o tempo, pois percebeu a necessidade de aprofundamento das informações. Apesar disso, EPI-1 acredita ser muita informação para absorver em uma tarde apenas, e assim, sintetizou em sua percepção o ideal em comum: Poucas horas diárias de informação, para não cansar e conseguir absorver aos poucos, porém mais dias na semana para aprofundar as informações.

Ainda, na categoria do primeiro contato, na intenção de saber se no dia da posse ele foi apresentado e/ou conheceu algum servidor da pró-reitoria da qual iria trabalhar, foi perguntado se no dia estava presente o Pró-reitor da sua Pró-reitoria de lotação, ou mesmo qualquer outro servidor de lá o esperando para recepcioná-lo. Responderam lembrar-se do pró-reitor presente, os Entrevistados ENPI-1, EPI-1, EPI-2, ENPI-3, EPI-4, ENPI-5 e EPI-6, ou seja, 7 dos 12 entrevistados, afirmaram que seus pró-reitores estavam presentes no dia de sua posse.

Outros entrevistados, responderam que além do seu Pró-reitor representando sua unidade, compareceu outros servidores que foi para recepcioná-lo:

Tinha vários pró-reitores e eu achei bem interessante também porque o chefe da unidade que eu seria lotada foi até lá, me cumprimentou, quis saber um pouquinho de como eu estava me sentindo, então eu me senti bem acolhida (...) era o coordenador na época ele estava lá e no final ele me procurou, falou comigo e falou onde é que ficava, que eu fiquei lotada na CGM que era afastado, então foi bem legal (ENPI-3).

Nós fomos para sala de atos da reitoria o Reitor e a vice-reitora parabenizaram e fizeram discurso, o professor da Proece foi, um outro professor e todos discursaram (EPI-1).

Apenas um dos entrevistados relatou ter sido surpreendido por futuras colegas de serviço que foram recepcioná-lo, que partiu delas a atitude de ir recepcionar o novo colega de divisão e foram ao seu encontro por conta própria delas:

Compareci da cerimônia de posse que foi ali no anfiteatro da reitoria e tivemos a participação do reitor, de alguns pró-reitores né, tiramos foto e depois da posse eu já fui abordado pelas minhas colegas de serviço que na época eu era da DIAA que hoje é DIASE, então quando elas souberam que ia ter um servidor elas foram justamente lá já pra me recepcionar, então elas já me encontraram ali no anfiteatro já me recepcionaram e de lá do anfiteatro eu já fui conhecer onde eu ia trabalhar né, ali na DIAA, então foram elas que fizeram uma ambientalização do local onde eu iria trabalhar (ENPI-6).

Após a posse o novo servidor já sabendo aonde irá trabalhar e já podendo se dirigir a sua lotação para começar a trabalhar, se finda aqui a análise da categoria primeiro contato do servidor ao ingressar na UFMS, seguindo para a percepção dos recém-empossados quanto à socialização no seu novo ambiente de trabalho e como foi a convivência com os membros da unidade de lotação.

Quadro 10 – Comparação da categoria “Primeiro contato” com o tipo de socialização

<b>Categoria</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Formal</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Informal</b>
Primeiro	Cerimônia formal	Cerimônia informal

Contato	Preparação na acolhida	Sem preparação
	Planejado	Sem planejamento
	Orientado	Sem orientação

Fonte: dados da pesquisa (2019)

#### 4.2.2 Convivência com os membros

A categoria *a priori* convivência com os membros, buscou identificar como foi o processo de socialização do novo servidor com os colegas no seu novo ambiente de trabalho, ou seja, na Pró-Reitoria o qual foi designado no dia da posse.

Esta segunda categoria *a priori* identificada como convivência com os membros, veio responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa: Descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referente ao acolhimento no local de trabalho anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público.

Assim, a percepção dos servidores técnico-administrativos ao chegar ao seu novo ambiente de trabalho, referente ao acolhimento que receberam, refere-se ao quanto o servidor percebeu ser bem recebido, acolhido, aceito e integrado, diz respeito principalmente ao relacionamento e convivência com os novos colegas.

Essas percepções foram praticamente unânimes entre os entrevistados quando perguntados como foi o relacionamento com os colegas, e conforme sintetizou os EPI-4 e ENPI-6: “Foi muito bom, muito tranquilo” e “Foi de boa, a gente aqui é bem de boa”, respectivamente.

Entretanto, como o objetivo específico (II) busca descrever a percepção referente ao acolhimento anterior e posteriormente às ações de Integração funcional de novos servidores, os relatos foram divididos.

Assim, o comentário do respondente do rol dos servidores que são anterior as ações de Integração funcional, confirma o relato do ENPI-6, da boa acolhida:

[...] todo mundo me acolheu super bem, o Chefe e o coordenador todo mundo disposto a ajudar, todo mundo bem solícito aqui também. Não tive problemas de ambientação. Da nossa aqui não tenho nada a reclamar, pessoal bem unido e disposto a ajudar (ENPI-1).

[...] a gente ocupa o mesmo espaço, mas a gente tem uma boa relação, a gente é tudo meio amigo, elas são super parceiras, elas sempre se dispõem a ajudar alguma coisa, elas são bem bacanas (ENPI-6).

No entanto, conforme relatado por um dos entrevistados, que apesar de diferenças individuais, onde uns são mais fechados outros mais abertos existirem em um mesmo ambiente, prevaleceu o bom relacionamento:

No começo com esse servidor era um relacionamento muito bom, com a chefia nem tanto, mas até conhecer e a gente aprende a lidar também com as pessoas, cada um tem uma forma de ensinar e lidar, mas a convivência foi boa cada um com suas diferenças, sem atritos, mas foi bom (ENPI-5).

Em seguida, os comentários dos respondentes que passaram pela Integração funcional de novos servidores, só reforçam a existência de uma boa receptividade dos servidores no novo ambiente de trabalho:

Eles foram extremamente solícitos em explicaram e pouco a pouco eu fui pegando. Fui totalmente assim abraçada mesmo (EPI-1).

De fato ao entregar a documentação na Progep mesmo eu já me senti bem recebido, e na Proadi eu já vim com desconfiança porque eu pensei "ah uma coisa é receberem um empossado outra coisa é você ir pro setor que você vai trabalhar no cotidiano", mas até aqui mesmo percebi que as pessoas me receberam bem (EPI-3).

Desde o começo eu me senti bem integrada o pessoal muito receptivo e acolhedor, então não tive problema de acolhimento aqui (EPI-6).

E corroborando com Major *et al.* (1995), que encontraram que ao lado da importância de avaliar as expectativas do iniciante está o relacionamento com os colegas e as lideranças, então recomendaram que as organizações preparassem líderes e colegas para receber os novatos.

Assim, dois dos entrevistados, ambos que passaram no dia de sua posse pela ação de Integração funcional de novos servidores, comentaram da receptividade especial que receberam nas suas Pró-reitorias com a presença dos pró-reitores, segundo Entrevistados EPI-2 e EPI-4:

No caso foi a nossa Coordenação, no mês que a gente entrou se reuniu e ali teve uma receptividade pra todos que entraram... muito especial (EPI-2).

Teve uma recepção para o pessoal que entrou, pra todo o pessoal que tomou posse naquele período, a gente teve uma recepção e recebemos até uma cartilha do Pró-reitor dando boas vindas e teve bolo e tudo (EPI-4).

Referente ao relacionamento com as chefias imediatas, temos os entrevistados ENPI-1 e ENPI-4, que são servidores do rol dos que não passaram pelas ações de Integração de novos servidores:

Foi muito bom, ele era uma pessoa bem solícita, pronto pra ajudar, auxiliar, ele era muito disposto a ajudar, foi um relacionamento bom (ENPI-1).

Eu me dava bem com ela, eu fiquei um tempo com ela, ela saiu porque quis foi em comum acordo com a pró-reitora na época, mas meu relacionamento com ela e principalmente com minha chefia imediata que era o professor e a professora era muito bom (ENPI-4).

Em consonância com os relatos dos Entrevistados ENPI-1 e ENPI-4 sobre o bom relacionamento com a chefia, temos transcrito o relato do Entrevistado EPI-4, servidor posterior a Integração funcional:

O antigo chefe da divisão que foi ele que me recebeu, na época a atual chefe não estava aqui ainda, ele me recebeu super bem também, me acolheu e mostrou o serviço, mostrou tudo (EPI-4).

Um fator que contribuiu para o bom relacionamento e percepção de bom acolhimento mencionado pelos entrevistados foi a paciência que seus chefes e colegas tiveram com eles, entrevistados ENPI-1, EPI-2 e EPI-3.

#### Entrevistado anterior à Integração:

A chefia assim diretamente eu me senti bem acompanhado, porque ele me explicava e tinha paciência pra me explicar tudo (ENPI-1).

#### Entrevistados posteriores à Integração:

No caso tiveram bastante paciência, por que como é algo tudo novo aí sempre que eu perguntava a pessoa vinha pausava, ensinava, mostrava ali no sistema... não era só falado, mas mostrava passo a passo, aí eu anotei todos os passos e daí nas outras vezes que eu tinha que executar aquele mesmo trabalho eu já ia no meu caderninho porque deram bem passo a passo de como eu fazer (EPI-2).

Nossa foi muito bom, realmente foi acima das minhas expectativas a nível de acolhimento mesmo, qualquer dúvida que eu tinha fazia questão de me... mesmo que eu não entendesse ia lá e repetia as recomendações "não tem problema ti explico de novo" (EPI-3).

Todavia, o suporte dos colegas não se restringiu apenas as questões relacionadas ao serviço, houve uma disposição afetiva dos colegas em ajudar em questões pessoais, segundo relatou os Entrevistados ENPI-1 e ENPI-2, a seguir:

O pessoal era bem disposto a ajudar, nunca tive problema com isso não, sempre que precisava de ajuda ou queria tirar uma dúvida, não tinha nenhum problema (...) Qualquer tipo de dúvidas, pessoal ou profissional eles estavam sempre dispostos a ajudar (ENPI-1)

Isso, mas a atenção em relação ao pessoal em si foi graças a Deus acho que eu entrei num lugar bem tranquilo (...) é que o pessoal... a gente tá dentro de um setor que é meio que focado nisso, a gente tem a psicóloga, a assistente social que são pessoas super bacanas pra gente conversar, se precisa desabafar de certo assunto que já aconteceu algumas vezes, entendeu. "Tá pegando isso..." você vai lá pede uma opinião o que que eu faço, então graças a Deus também tem esse tipo de pessoa aqui pra gente conversar sobre isso, então tem um pessoal aqui super bacana pra resolver esses problemas, que é o pessoal que resolve lá de fora e a gente já tá aqui no foco, então nesse sentido a gente não tem problema nenhum (ENPI-2).

O suporte dos colegas em questões pessoais, inclusive ajudou na criação de laços de amizade, conforme confirmou o Entrevistado ENPI-6, *"eu geralmente perguntava para o pessoal ali da minha sala ou dos colegas da sala vizinha com quem eu já ia fazendo amizade, ia conversando, perguntando"*.

De tal modo, estes depoimentos acima, corrobora com o domínio de socialização organizacional denominado “Suporte dos Colegas”, que segundo Taormina (1997), afirma como a sustentação ou apoio emocional, moral ou instrumental provido pelos demais colegas de trabalho, sem compensação financeira, necessários para aliviar a ansiedade, o medo e a dúvida.

Depreende-se assim, que os excertos das entrevistas demonstraram como a categoria “convivência com os membros” no ambiente de trabalho foi evidenciada como um fator importante para integração social, e conseqüentemente, satisfação pessoal e qualidade de vida no ambiente de trabalho. E de uma forma geral, reiterando a importância de bons relacionamentos com colegas e chefias, para a satisfação nas relações com os membros da organização.

O depoimento do EPI-5 demonstra a satisfação e a importância de bons relacionamentos com os colegas:

Foi boa pelas pessoas, às pessoas que fizeram a diferença, mais que dos processos. As pessoas aqui eu acho sinceramente fantásticas, cada uma delas, cada uma pode me ajudar de uma forma diferente, mesmo que eu tenho uma personalidade um pouco mais fechada, um pouco menos aberta, mas as pessoas fizeram a diferença aqui (EPI-5).

É uma das coisas que eu sempre comento com alguns amigos meus que nem é daqui do serviço, que eu falo que eu sou até abençoado porque graças a Deus tanto na UEMS como aqui, eu só caí em lugar que tem boas pessoas. As vezes tem lugares, tem divisões que a gente ouve que tem um clima pesado, que é muito estressante, eu não né, tanto na UEMS quanto aqui eu entrei em lugares assim que conheci pessoas boas que sempre tiveram ali dispostos a me ajudar a me ensinar, então pra mim até que tá sendo de boa (ENPI-6).

A satisfação em ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho, com um ambiente amigável reflete, inclusive, na intenção de permanecer na instituição, conforme relatou o ENPI-6:

Sinceramente eu tenho por essa questão das pessoas serem... eu prefiro estar num lugar, mesmo não recebendo tão bem quanto em outros lugares, por causa dessa convivência com as pessoas, é mais fácil no dia a dia trabalhando (ENPI-6).

Em suma, esta categoria ilustrou a importância de um processo adequado de socialização, que o indivíduo é bem acolhido e integrado promovendo sua identificação com a organização, favorecendo o seu comprometimento e estimulando o seu desempenho, o que será revertido em produtividade e eficiência (SILVA; FOSSÁ, 2013).

Quadro 11 – Comparação da categoria “Convivência com os membros” com o tipo de socialização

Categoria	Principais pressupostos encontrados no processo de	Principais pressupostos encontrados no processo de
-----------	--	--

	<b>Integração Formal</b>	<b>Integração Informal</b>
Convivência	Ambiente formal	Ambiente amigável
com os Membros	Formalidade no contato	Disposições afetivas

Fonte: dados da pesquisa (2019)

#### 4.2.3 Aprendizagem e ambientação

Para Taormina (1997), a aprendizagem é o processo pelo qual uma pessoa assegura habilidades de trabalho relevantes, adquire um nível funcional de compreensão organizacional, alcançam interações sociais com colegas de trabalho e geralmente aceitam as formas estabelecidas de uma organização em particular. Desse modo, nesta perspectiva, a categoria *a priori* aprendizagem é relacionada ao terceiro objetivo específico: Descrever a forma pela qual os novatos aprendem o próprio trabalho e se integram ao grupo, anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público.

Esta categoria se refere à aprendizagem de conteúdos e aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um específico papel em uma organização, segundo descreveu Chao *et al.*, (1994).

Assim, para descrever como foi à aprendizagem de conteúdos e os processos pelo qual o servidor passou para aprender suas atividades e funções, foi questionado sobre como foi conduzido o treinamento das tarefas e atividades específicas no seu local de trabalho.

Anterior às ações de Integração funcional de novos servidores, estão os relatos dos entrevistados sobre seu treinamento:

Pra ser sincero treinamento não tive não, chego lá passaram as funções o que tinha que fazer e foi ensinando assim boca a boca mesmo, um passando pro outro, porque junto comigo chegou outro servidor novo no setor e era eu e mais um novo (ENPI-1).

Foi assim um serviço informal, o colega me ensinando me passando as informações o chefe passando, aprendendo no dia a dia mesmo né, não teve nada formal. É aquela coisa que você vai convivendo, vai aprendendo no dia a dia. Você vai perguntando para o colega e chega um servidor pra você atender e você vai tirando a dúvida com o chefe ou com aquele colega que tá ali pra ti ajudar (ENPI-2).

Eu senti a ausência de treinamentos, por que eu cheguei muito verde para o que eu iria exercer, então comparando com o Hospital Universitário (HU) -Ebserh na época, eu tive uma semana de treinamento. Apesar da gente estudar pro concurso essa parte de estatuto, e de regimento tudo, eu achei muito interessante na época do HU porque eles fizeram uma semana de curso, então a gente tira muitas dúvidas já, se encaixa como é a dinâmica da universidade do trabalho, de tudo da instituição (ENPI-3).

O treinamento foi eu buscando as informações por mim mesmo praticamente, porque a divisão estava praticamente... ela tinha sido totalmente reformulada então a

chefe a época era uma pessoa sem experiência, tinha um pouco mais de experiência que eu só, então a gente foi meio que aprendendo juntos (ENPI-4).

O treinamento foi no dia a dia mesmo, cheguei sem saber nada fui aprendendo com os próprios servidores, não tive treinamento específico. Fui direcionada já pra DIEL e aí comecei a ver os sistemas o andamento do serviço (ENPI-5).

Eu fui aprendendo aos pouquinhos sabe, porque é um pouco difícil porque do nada você senta e de repente você tem que fazer algumas coisas, e aí foram me passando o que eu tinha que fazer, e eu fui aprendendo fui pegando o jeito aos pouquinhos (ENPI-6).

A seguir estão os relatos dos servidores entrevistados que passaram pelas ações de Integração funcional de novos servidores, sobre seu treinamento:

A professora e a outra servidora que tá de férias agora, elas foram extremamente solícitas em explicarem e pouco a pouco eu fui pegando (EPI-1).

Foi mais no cotidiano, o que aparecia minha chefe e colegas foram ensinando né, então foi assim algo gradativo, não foi um treinamento e depois começou a executar. Então as demandas que iam chegando foi passada algumas já que eu fiquei responsável né, e aí a partir do momento que aquilo ali eu já estava apta aí foi se aprofundando para os mais difíceis e todas as dúvidas eu tirava com os colegas que ia me atualizando (EPI-2).

Foi a pessoa que eu vim substituir, que era a pregoeira que eu estou substituindo agora, ela foi contando como era a função de pregoeiro o que eu ia fazer, contando que dentro da própria comissão cada um tem uma função, um elabora o edital, os outros fazem os pregões, outra pessoa trabalha com a parte de obras que já não trabalha com pregão que é outro tipo de edital de licitação, então foram mostrando o que eu ia fazer de fato e se colocaram a disposição pra tirar as dúvidas, ou seja, no primeiro momento não foi minha chefia... confesso que isso me gerou uma estranheza porque assim né, do trabalho que eu vim a chefia que me passou as tarefas aqui já foi diferente (EPI-3).

No começo como a gente trabalhava com muita coisa de norma interna da UFMS, eles passaram todas as normas praticamente pra eu ler. Então eu fiquei lendo nos primeiros dias, chegava um e-mail eles me mostravam pra ver como que era, o que o pessoal perguntava, chegava processo ele me mostrava pra ver como que era o trabalho os modelos salvos também, o tipo de resposta que a gente tinha que dar que geralmente é o mesmo padrão, né... então foi isso, e conforme foi passando o tempo eu já comecei a fazer processo dos modelinhos mais básicos, começando do básico, daí se tinha alguma coisa que fugia do padrão eu já deixava que o chefe vinha e me explicava. E conforme foi passando o tempo eu fui pegando coisas mais complicadas e aprendendo mais, né. E assim sempre com o acompanhamento do chefe (EPI-4).

Tanto da primeira como da segunda vez eu não tive treinamento (EPI-5).

Na verdade quando eu fui pro meu setor eu não sabia o que ia fazer, era só a minha chefe não tinha mais ninguém e aí tinha acabado de fazer a reestruturação das pró-reitorias então eu entrei bem no início quando tinha dividido Proaes e Proece, aí tinha acabado de fazer as divisões e ela estava sozinha e ela recebeu a gestão do contrato do Restaurante Universitário (RU) daqui, só que ela é psicóloga então não fazia nenhum sentido e ela tinha outras atribuições aí quando eu fui pra sala dela eu comecei a me inteirar, não que ela me passou, mas é que eu comecei a me inteirar dos assuntos, curiosa e fui tentando saber o que era o setor o que a Pró-reitora exatamente queria de nós, porque ela também era nova aqui e estava tentando implantar coisas novas, tentando passar o que o reitor passou pra ela, e daí era tudo muito novo então a gente foi começando a fazer as coisas acontecerem, coisas que

antes não tinha tipo o setor de psicologia era pouco divulgado era menor, eram poucos atendimentos. Fui tomando iniciativa pra fazer as coisas acontecerem porque eu sabia que precisava disso e que não era algo que ia vim só por ordens, que a gente precisava se envolver e foi aí que eu pedi e vi que ela ia acabar ficando com a saúde que é a área dela e eu falei: então a gestão o próximo contrato eu fico responsável. E aí que foi quando eu comecei a pegar toda a parte de restaurante universitário... Foi um sufoco desde que eu entrei foi muito sufoco porque não é algo escrito o aprendizado ele veio de cabeça (EPI-6).

A análise desta categoria evidenciou que independente de ter ou não as ações de Integração funcional de novos servidores, não houve treinamento formal para os novos servidores recém-empossados. Como afirmou Pacheco (2015), verifica-se a existência de uma socialização não institucionalizada, promovida pela chefia e/ou pelos colegas de trabalho, ou seja, não estruturada e sem planejamento institucional.

Em suma, todos passaram pela aprendizagem informal, que conforme Abbad e Borges-Andrade (2014), a aprendizagem informal ou espontânea ocorre independentemente da iniciativa deliberada da organização, sem uma estrutura prévia de condições de ensino-aprendizagem.

Ainda, segundo os teóricos Abbad e Borges-Andrade (2014), a aprendizagem informal nas organizações, os indivíduos aprendem por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes e outros agentes relacionados ao trabalho e às leituras. Afirmam que a aprendizagem informal pode levar ou não a desempenhos melhores que os anteriores, pode ser consciente ou automática, intencional ou não intencional e pode envolver atos explícitos ou implícitos. Assim, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o seu aprendizado ocorreu no dia a dia, ou como disse o entrevistado E-1 *“foi no boca a boca mesmo, um passando pro outro”*. Isto quando eles tiveram alguém, seja um chefe ou outro colega para ensiná-los, no entanto, nem todos tiveram tal acompanhamento.

Houve entrevistado que foi praticamente autodidata no seu processo de aprendizagem, caracterizando a proatividade do indivíduo, entendido a partir dos excertos do ENPI-4, *“o treinamento foi eu buscando as informações por mim mesmo praticamente”*, e do entrevistado e do entrevistado EPI-6 com as tentativas e erros, ou como ele mesmo disse *“veio de cabeça”*, conforme relato a seguir:

[...] só que ela (chefe) é psicóloga então não fazia nenhum sentido e ela tinha outras atribuições aí quando eu fui para sala dela eu comecei a me inteirar, não que ela me passou, mas é que eu comecei a me inteirar dos assuntos, curiosa e fui tentando saber o que era o setor, o que a Pró-reitora exatamente queria de nós... Foi um sufoco, desde que eu entrei foi muito sufoco porque não é algo escrito o aprendizado ele veio de cabeça (EPI-6).

Depreende-se, ainda, do relato do entrevistado EPI-6 que da aprendizagem informal implicou, ainda, a proatividade do servidor em tomar frente, aprender e assumir o serviço pra si, conforme excerto:

Fui tomando iniciativa pra fazer as coisas acontecerem, porque eu sabia que precisava disso e que não era algo que ia vim só por ordens, que a gente precisava se envolver e foi aí que eu pedi e vi que ela ia acabar ficando com a saúde que é a área dela e eu falei: então a gestão do próximo contrato eu fico responsável. E aí que foi quando eu comecei a pegar toda a parte de restaurante universitário (EPI-6).

Assim sendo, transcorridos os relatos dos entrevistados ENPI-4 e EPI-6 quanto de sua aprendizagem informal, percebe-se que tal tipo de aprendizagem induz os novos servidores à proatividade, para cumprimento de suas funções. Confirmando os teóricos Major e colaboradores (1995), que assinalaram, de acordo com as tendências de ênfase na proatividade dos sujeitos da socialização, os iniciantes buscam ativamente informações, com objetivos de se adaptar ao novo ambiente de trabalho.

Entretanto, essa tendência na proatividade não tem apenas consequências positivas, conforme alertam Borges e Albuquerque (2014):

Na mesma proporção em que valorizou a proatividade do sujeito da socialização, também contribuiu para depositar a responsabilidade pela permanência e pelo sucesso no emprego no próprio indivíduo, isentando a organização da obrigação de agir em apoio à socialização dos seus empregados, por exemplo, investindo em qualificação (Borges e Albuquerque, 2014).

Ainda, nesta perspectiva de aprendizagem, de acordo com Abbad e Borges-Andrade (2014), os indivíduos em seu ambiente de trabalho, podem aprender, por intermédio das consequências organizacionais resultantes de seus comportamentos, observando as consequências dos comportamentos dos demais membros de sua equipe, ouvindo histórias de seus companheiros mais antigos ou recebendo orientações de seus supervisores ou de outras pessoas. Dessa forma, foi perguntado de que forma os entrevistados aprenderam a conviver no ambiente de trabalho, e como os valores compartilhados pelos colegas foram sendo aprendidos.

As respostas são dos entrevistados que não passaram pela Integração funcional, que em suma relataram que não tiveram dificuldades em aprender a conviver no novo ambiente de trabalho:

Não tive dificuldade em me ambientar não, justamente por essa facilidade esse auxílio que tiveram comigo sempre todo mundo disposto a ajudar, ninguém repelia estava disposto a ouvir então minha ambientação foi muito fácil (ENPI-1).

Como eu já tive outros trabalhos, foi mais tranquilo que você chega e já tenta se adequar ao meio, observar logo como é e tentar se adequar já. Mas também por conta do coordenador (meu superior), ele sempre muito certo, muito correto com as regras com tudo, então ele já desde o começo ele já conversou comigo, no meu primeiro dia que eu cheguei ele já arrumou um tempinho e falou vamos conversar, e

me falou tudo questão de horários, como ele gostava de trabalhar, como era a universidade, como que ele queria que eu estivesse satisfeita com o trabalho, que eu iria ficar naquele setor, mas que se eu não tivesse satisfeita que eu poderia me colocar em outra unidade dentro da coordenadoria em que eu ficasse mais feliz (ENPI-3).

Talvez na velocidade das coisas, como eu tinha trabalhado muito tempo na iniciativa privada as coisas são mais corridas, mas por outro lado você é cobrado de uma forma um pouco mais ostensiva, aqui tinha cobranças e às vezes eu via que as coisas não se desenvolviam tão rápido às vezes por questões burocráticas e tudo mais, essa deficiências que tem da burocracia as vezes que atrapalha das coisas andarem com mais rapidez, mas assim não, a Conab já me deu uma palha, vamos dizer assim, do que era a administração pública federal então eu já estava mais acostumado, sabia que o ritmo era um pouco diferente da iniciativa privada as cobranças em contra partida também eram menores, então acaba que você se adapta né, eu me adaptei, nesse aspecto não tive problemas com valores nada (ENPI-4).

Na verdade porque eu não tinha trabalhado em outro lugar tive que me adaptar como um todo, e da forma como tem sido feita eu me sinto bem no ambiente, com as pessoas, com o serviço (ENPI-5).

[...] eu nunca tive dificuldade, bom, que eu me lembre, não tive dificuldade de me adaptar as regras de onde eu estou entrando, quando você entra já ti passam mais ou menos o que você tem que fazer e o jeito como tem que fazer, eu geralmente obedeço, assim, posso dar uma sugestão, posso querer fazer de uma outra forma, posso, e aqui a gente tem até uma liberdade sabe, não é aquela coisa de "Não, não faz assim! Tem que fazer assim" (ENPI-6).

Dos entrevistados anteriores a Integração funcional, um entrevistado disse teve que aprender a aceitar, e que aprendeu a conviver no ambiente porque é seu dia a dia, e que foi entrando naquele convívio com a ajuda de certas pessoas, conforme disse:

É um ambiente bem volumoso de servidores, muitas pessoas com opiniões diferentes, entendeu... Culturas diferentes, brincadeiras diferentes. Tem muita coisa assim que a gente às vezes não é seu tipo, mas você aprende a conviver com aquilo, você aprende a aceitar, você entende.... aprende a viver porque é seu dia a dia, então você tem que conviver com aquilo, tem que aprender. E é por isso que eu ti disse que certas ocasiões você fala e pede opinião de alguém pra te ajudar, então relevo ou não relevo, entendeu. Mas são coisas que no dia a dia você vai aprendendo, você vai aceitando, você vai baixando a guarda, então você vai entrando naquele convívio, com a ajuda das outras pessoas e certa opinião, mas nada que faça você talvez pedir pra sair, nada graças a Deus (ENPI-2).

Os próximos relatos são as respostas dos entrevistados posteriormente a Integração funcional, que explicaram não terem tido problemas e dificuldade em aprender a conviver no ambiente de trabalho, que percebeu a motivação dos novos servidores e o desânimo dos servidores mais antigos, que acostumou com o ambiente, e que se surpreenderam com o profissionalismo dos colegas nos métodos de trabalho, foram os excertos dos relatos de EPI-1, EPI-2, EPI-4 e EPI-5:

No meu caso eu não vi dificuldade, o que eu analisei foi uma diferença entre os mais antigos com os mais novos, que bastante gente entrou comigo, assim né, querem essa integração, essa harmonia. como tudo tá sendo eletrônico né, então assim parece que eles estão indo mais devagar e os novos estão assim mais inspirados (EPI-2).

É foi, foi um pouco diferente por que eu faço horário especial né, então eu trabalho aqui e depois eu trabalho em outra divisão lá na biblioteca, então eu tenho dois chefes, tenho dois procedimentos diferentes, aqui eu uso SEI lá eu uso Pergamum,. Mas o pessoal da Biblioteca também me recebeu super bem, eles entenderam que como eu fico a maior parte do tempo aqui então eu ia ter um pouco mais de proximidade com a Prograd, que com a Biblioteca, então foi mais tranquilo, mas esse que foi o complicadinho no início, mas depois acostumo também (EPI-4).

As regras sempre foram olha a questão de horário, de como deixar a copa, como guardar as peças, porque com o que a gente trabalha aqui se você perder uma etiqueta você perde todo... é muito científico, você encontra os objetos arqueológicos numa determinada posição, coordenadas geográficas, profundidade estratigráfica, então você não pode assim levar na brincadeira, então nós somos sempre lembrados né, a professora fala “olha gente tem um protocolo a seguir no laboratório, as coisas tem que ser feitas assim”... Então foram aprendidos sem problemas (EPI-1)

Eu senti que aqui foi mais profissional, eles foram mais profissionais o método de trabalho, a forma de conduzir as coisas é mais profissional que nos meus outros empregos.... eu não vi isso aqui, eu achei uma coisa bem legal (EPI-5).

Depreende-se, ainda, dos relatos de EPI-1 e EPI-5 aspectos que caracterizam um aprendizado formal, *“Tem um protocolo a seguir no laboratório, as coisas tem que serem feitas assim”* e *“As pessoas são mais formais, no sentido de seguir as regras, não tentar umas brechas”*, respectivamente.

O EPI-3 acrescenta que teve uma mudança positiva, comparado ao ambiente de trabalho do seu emprego anterior à UFMS, e percebeu também que é dada liberdade aos servidores, o que achou interessante:

É vou ti falar que teve uma mudança positiva, porque no ambiente que eu trabalhava anteriormente eu ficava numa estrutura menor eu trabalhava na Câmara Municipal de uma cidade muito pequena do interior de Minas Gerais e uma coisa que ocorria muito era de ficar eu e minha chefe numa sala somente, numa sala muito menor e sempre cara a cara com ela, e isso foi a primeira coisa que mudou, aqui no cargo eu não fico na mesma sala da chefia, foi uma coisa que mudou. Isso eu achei que fez diferença, porque ali naquele ambiente anterior que eu trabalhava eu me sentia mais sufocado e o tempo todo sendo basicamente um ouvinte e aqui eu me sinto trocando mais. Apesar de eu perceber que entre eles, eles tem mais intimidade entre si, o que é normal essa opção só o tempo vai me dar mesmo. Mas achei muito interessante que é dado liberdade para cada um (EPI-3).

Eu senti que aqui foi mais profissional, eles foram mais profissionais o método de trabalho, a forma de conduzir as coisas é mais profissional que nos meus outros empregos. As pessoas são mais formais, no sentido de seguir as regras, não tentar umas "brechas" que algumas vezes... eu não vi isso aqui, eu achei uma coisa bem legal (EPI-5).

O mais preocupante veio do relato do Entrevistado EPI-6 que disse ter aprendido a não confiar muito nas pessoas no âmbito da universidade, devido experiências que teve no serviço, então aprendeu a se resguardar e documentar todo o trabalho feito, segundo disse:

Então eu fico sempre com o pé atrás, tentando me resguardar de tudo, e isso é chato né, porque a gente tá na mesma instituição então eu não sinto que existe, não digo

aqui no meu setor, digo quando envolve outros, quando passa de um setor só a atribuição. Eu vejo que falta visão de um todo a universidade, sabe, que meu colega de trabalho precisa de mim pra resolver as coisa (EPI-6).

Quadro 12 – Comparação da categoria “Aprendizagem e ambientação” com o tipo de socialização

<b>Categoria</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Formal</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Informal</b>
Aprendizagem e Ambientação	Segue protocolo	Aprendizado boca a boca
	Método de trabalho	Proativo
	Período definido de treinamento	Aprende no cotidiano
	Uma pessoa específica como instrutor	Sem definição, uma hora era o chefe outra os colegas.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

#### 4.2.4 Percepção da socialização

A categoria *a priori* percepção da socialização no âmbito da UFMS busca responder ao quarto e último objetivo específico: Sugerir melhorias gerenciais em relação ao processo de socialização dos servidores técnico-administrativos da UFMS.

Nesta categoria foram feitas perguntas aos entrevistados a fim de investigar como hoje eles percebem a socialização no âmbito da UFMS. Assim esta categoria *a priori* é a primeira categoria no processo de busca a fim de encontrar respostas para o objetivo específico IV, proposto nesta pesquisa.

Na categoria percepção da socialização, de acordo com o roteiro de entrevistas foi questionado como os entrevistados percebe a socialização, com a seguinte pergunta: Depois de passados meses ou anos desde a sua posse, como você percebe a socialização entre as pessoas no âmbito da UFMS?

As respostas a seguir são dos entrevistados que não passaram pela integração:

Dependendo da unidade tem lugares, da nossa aqui não tenho nada a reclamar, pessoal bem unido e disposto a ajudar. Mas entre as outras unidades tem esse relacionamento mais profissional, acho que pelo tamanho do campus (ENPI-1).

Eu não vejo tanto, até questão dentro da Progep em si já não acontece tanto, agora você pegar todo da UFMS piorou. Eu acho assim igual eu falo pra você tem aqui nossa divisão, aí já a Progep a gente não tem essa socialização essa integração toda, daí pega no âmbito da UFMS acho que piora mais ainda (ENPI-2).

Talvez ainda falta um pouco aqui dentro da pró-reitoria, a gente conversar entre as pró-reitorias, mas acho que ainda tem pouco isso, na minha opinião (ENPI-4).

Aqui é mais na pró-reitoria, é mais fechado a gente não tem isso com outros, não tem esses momentos (ENPI-5).

Eu vejo a socialização assim, você socializa com aquilo que tá mais próximo e de convívio rotineiro, que nem, por exemplo, porque que eu falo isso... socializar com pessoas de outras pró-reitorias de outras divisões, eu mesmo não conheço pessoas da Propp, só conheço meu tio que trabalha lá, então assim você não faz amizade, você não aumenta o seu círculo de amizade aqui dentro da UFMS, você só mantém com aquilo que você convive, a gente chega no serviço entra na nossa pró-reitoria e faz isso diariamente (ENPI-6).

E com os servidores que passaram pela Integração dos novos servidores percebem:

Eu vejo de uma forma positiva, assim do histórico que a gente tinha de ouvir falar o que é o servidor público né, eu vejo hoje que tá uma direção que a instituição por mais que seja pública está querendo harmonizar conforme a iniciativa privada né, que é essa questão de ter a integração, ter ali a socialização de todos os servidores, por mais que é um ambiente de trabalho, mas que também é um ambiente que a gente vive a maior parte do nosso dia de ter um bom trabalho, mas de também ter um bom relacionamento com os colegas, né. Então eu vejo que tá andando rumo a esse diferencial (EPI-2).

Eu sinto não sei, pode ser sensação minha, mas eu sinto que as pessoas tem um certo receio de se comunicar, não sei, eu sinto isso (EPI-3).

Tem mais socialização dentro das unidades, agora fora não tem. Por exemplo, a biblioteca é da Prograd, mas os servidores da Biblioteca nem conhecem os servidores da Prograd, quando tem alguma coisa da Prograd ou uma reunião da Prograd o pessoal da Biblioteca não participa, então não tem muita ligação, não tem conexão. É bem da unidade mesmo (EPI-4).

É baixa com as outras unidades, dentro da própria unidade eu percebi que é um pouco mais estreito os laços é mais fácil, até por questão logística e física é mais fácil de ter essa socialização, mas com as outras unidades eu não vejo (EPI-5).

E complementando ao questionamento de como percebem a socialização entre as pessoas no âmbito da UFMS, fora perguntado como são oportunizados os momentos pelos quais eles ficam conhecendo pessoas de outros setores. E quais são esses eventos institucionais.

É mais entre a gente mesmo da pró-reitoria, entre as outras unidades nós não temos muito contato... Só pelos cursos, antigamente também quando não tinha os processos do SEI a gente tinha mais contato, porque a gente tinha que levar os processos e os documentos, a gente conversava mais com as pessoas, mas agora com o SEI como a gente faz tudo eletrônico, fica mais aqui no setor, aí não tem mais contato (ENPI-1).

Olha, não conhece, ou quando a pessoa vem até nós pedir algum auxílio da divisão só nesse sentido, fora isso não vejo nenhuma. Os outros servidores que conheço de fora são servidores que vem aqui pedir auxílio das divisões, algum tipo de assistência que você acaba vendo que são servidores frequentes e acaba pegando convívio, mas fora isso não (ENPI-2).

Eu conheço pouco, eu conheço mais que muita gente, mas menos que eu gostaria, eu acho que em função do que o trabalho exige que se conheça, ah eu estou fazendo determinado serviço, determinada tarefa e dentro desse processo eu vou ter que acessar determinadas divisões e aí eu acabo conhecendo as pessoas, é muito assim... por dependência e por interesse mesmo, mas mais por dependência mesmo,

necessidade. Mas oportunizados pela universidade? Eu acho que menos, ainda não tá o ideal, eu acho (ENPI-4).

Eu acho que não, que nem eu mencionei você não conhece pessoas além do seu ambiente, da sua realidade rotineira (ENPI-6).

O ENPI-3 expõe que acha interessantes os eventos que ocorrem na UFMS, porque faz com que os indivíduos que participam conheçam novas pessoas, inclusive o entrevistado elenca eventos que teve conhecimento, no entanto, admite que não participou e por isso não pode falar muito desses eventos. Percebe-se que o entrevistado se dá conta da importância desses momentos quando ocorre a socialização, entretanto se abstém de participar. Uma exposição da dicotomia da fala do entrevistado, que não participa, mas sugere que precisa de mais interação, conforme relatou:

Eu não participo tanto, então não tem como falar muito sobre isso. Mas tem sempre uns eventos, show de Verão como vai ter agora, tem eventos para o servidor, para a saúde do servidor que possibilita essa socialização. Eu acho bem interessante, tem a corrida da UFMS, acho bem interessante porque faz com que a gente conheça novas pessoas, porque o trabalho acaba fazendo com que um fique na sua sala só trabalhando, mas talvez precise de mais... mais interação (ENPI-3).

E para os servidores que passaram pela Integração funcional de novos servidores, quando foram questionados quais os momentos e oportunidades pelos quais eles vem a conhecer servidores de outros setores, e quais foram esses eventos institucionais, as respostas foram as seguintes:

Tipo quando eu vou pra uma capacitação ou coisa assim. fui algumas vezes, mas assim, exatamente assim, fui no horário fiz e voltei pra cá, rapidinho. Não deu tempo nem de socializar (EPI-1).

Só em treinamentos que são poucos, que eu tenho contato com outras pró-reitorias ou de faculdade (EPI-5).

Não tem esses momentos, porque eu nunca estive num evento que fosse da UFMS tipo um churrasco que envolvesse todas as Pró-Reitorias, tipo aqui ninguém se organiza pra fazer... tipo no período de festa Junina cada lugar faz um, a gente não faz uma todas juntas eu acho isso um absurdo, um absurdo porque a gente trabalha no mesmo prédio a gente se vê todo dia a gente trabalha junto, então é isso você vê onde chega o individualismo de cada... não quer fazer uma integração, nossa é péssimo parece que eu trabalho só aqui na pró-reitoria de assuntos estudantil parece que eu não trabalho com todo mundo, sendo que eu trabalho com todo mundo e tipo tenho colegas de outros setores que eu gostaria de confraternizar com aquela pessoas, de ter mais momentos juntos com ela confraternizando pra gente conversar não tem um evento assim (EPI-6).

Quadro 13 – Comparação da categoria “Percepção sobre socialização” com o tipo de socialização

<b>Categoria</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Formal</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Informal</b>
Percepção Sobre Socialização	Relacionamento profissional	Relacionamento pessoal

Fonte: dados da pesquisa (2019)

#### 4.2.5 Sugestões de socialização

Nesta categoria foi feita a última pergunta do roteiro de entrevistas, no qual perguntou aos entrevistados qual sua análise/diagnóstico em relação ao seu processo de socialização na UFMS? Como gostaria que tivesse sido? Como a Progep poderia intervir com melhorias no modelo de socialização ideal para a organização? Conte-me suas sugestões.

Assim, esta última categoria buscou sintetizar o que o servidor sentiu da sua socialização na UFMS e através da sua experiência vivida dar sua sugestão de como poderia ter ocorrido, dando espaço para o servidor sugerir com intervenções de melhorias um ideal de socialização que a universidade poderia adotar. Tão logo, responde ao objetivo específico (IV), dessa pesquisa.

Dos servidores que não passaram pela Integração de novos servidores, seguem os relatos:

Lado pessoal, humano, assim não tenho nada a reclamar não, porque as pessoas foram bem solícitas, acho que o que faltou um pouco é treinamento mesmo de cursos de sistemas, porque a gente chega e não tem um curso de sistemas de compras, tem assim depois de uns 2 a 3 anos que entrei eles lançaram um cursinho, mas não quando o servidor entra, é tudo meio assim “ah você tem que fazer isso, eu vou te passando aí”, mas questão humana não tenho nada a reclamar, pessoal muito solícito (ENPI-1).

Olha é que realmente faltou pra mim, mas talvez uma coisa que já vi em outras ocasiões esse tipo essas confraternizações, tipo eventos que tentam juntar todo mundo, apresentar ambientar a pessoa é uma coisa boa porque a pessoa as vezes entra aqui e fica perdido, não conhece ninguém, sabe, mas tipo essas festinhas que já fizeram algumas vezes aqui dentro da Progep, se você pegar no âmbito da UFMS (ENPI-2).

Eu sugeriria, eu faria cursos para qualificar mesmo, os principais que fossem necessários pra inicialização do servidor na Universidade, e até como forma de incentivo pra ler, por menores das legislações, daqui de dentro, as normas internas mesmo porque tem coisas que a gente estuda pro concurso, mas que chega aqui tem outras normas. E eu acho também que os servidores das unidades quererem mais auxiliar, prestar informações, porque às vezes a gente chega num setor e eles só falam "ah não só com chefe, eu não posso resolver", então eu sinto falta disso

também, dessa pró-atividade até porque todos somos colegas, tentar ajudar (ENPI-3).

Meu diagnóstico é que do início acho que melhorou bastante na minha opinião, há um esforço grande pra divulgação de muitas ações da UFMS atualmente, em todos os âmbitos em todas as pró-reitorias, então melhorou muito. Com relação a minha acolhida, vamos dizer assim, realmente era bem pior que uma empresa privada se for comparar, uma empresa privada é nota 8 e aqui provavelmente nota 4 ou 3, porque numa empresa privada eu entrei fiquei uma semana treinando fazendo curso de manhã e a tarde e inclusive eles tem recurso e fazem *coffee break*, então vira praticamente uma festa. Eles investem muito em capacitação do funcionário pra você aprender rápido e já dar resultado. E a gente aqui não tem todo esse recurso pra determinada coisa, as vezes até tem recurso, mas o orçamento é mais engessado né, vamos dizer assim, então nesse aspecto realmente é um impacto, mas eu falei eu já tinha passado antes pela Conab que já deu que a realidade é outra. E assim não tenho do que reclamar não nesse aspecto foi bom, você acaba que aprende agora claro eu acho muito importante melhorar esse processo, principalmente com treinamento (ENPI-4).

Realmente um treinamento que como eu sou técnica administrativa eu poderia atuar em qualquer área aqui dentro da UFMS, vê aonde você se encaixaria melhor, não que aqui não seja bom de trabalhar, aqui o ambiente é muito bom eu gosto daqui, mas um treinamento realmente, mostrar alguma palestra, algo que mostrasse melhor a UFMS em si né, a instituição. A importância que a Universidade tem pra sociedade com relação aos alunos, porque a gente entra cru aqui e não tem noção a dimensão o tamanho que é a Universidade, o que ela representa (ENPI-5).

Com essa questão da socialização eu não sei se eu posso opinar, porque uma que eu só fiquei sabendo da socialização por você, e dois que nunca vi sequer passar por aqui, tipo assim entrar algum servidor com um servidor novo e falar "olha esse aqui é um rapaz novo a gente tá ambientando ele", nunca vi isso (ENPI-6).

Nota-se que treinamento foi citado pela maioria dos entrevistados, ou melhor, a falta de treinamento apareceu como algo relevante e que faltou, de acordo com a análise dos entrevistados, e conseqüentemente o treinamento foi à sugestão mais citada para que façam com os novos servidores.

Porém, a socialização envolve muito mais que o aprendizado dos requisitos técnicos pertinentes ao trabalho, refere-se também aprender sobre o grupo ou a organização, seus valores, cultura, história e papel na sociedade, assim essa percepção da importância em conhecer a Universidade e apresentá-la aos novos servidores foi mencionada pelo ENPI-5, como sugestão de melhoria no processo de socialização da UFMS.

Análise dos que passaram pela integração em relação ao seu processo de socialização, segundo relatos:

Bom, eu defino como acolhedor eu achei bom, só achei curto eu achei que uma tarde foi muito pouco, você não absorve. Eu acho que a gente poderia dar uma volta ali, não sei, pegar um veículo tinha bastante gente, pegar um ônibus talvez, dar uma volta mostrar o campus, coisas que conseguíssemos fixar mais na memória ali, porque eu ti falo que eu tenho dificuldade (EPI-1).

No caso que eu vi eu gostei que teve esse acolhimento que foi algo, por que a gente passou num concurso e ser empossado né, então é aquela primeira sensação "Ai agora sou uma servidora pública" gostei bastante, a minha posse foi no período da

manhã e a parte da tarde que teve esse treinamento. No treinamento eu achei que as vezes oscilava umas coisas, como eu sou da carreira técnico estava um pouco ali da carreira do docente, mas assim agora como eu to trabalhando ali junto com o pessoal que faz o treinamento, já teve essa divisão, já separou, os docentes vão para um lado e os técnicos vão para um outro, para não ficar aquela coisa monótona. Mas assim, eu gostei e não tenho do que reclamar, foi algo assim que no dia a gente tá assim tão eufórico que a gente não consegue assimilar muito do que tá falando, lembro pouca coisa do que foi falado, mas assim tem o direcionamento de onde ir no site e eu posso buscar essas informações de novo, então tá tudo anotadinho onde eu posso pegar o que eu perdi ali (EPI-2).

O que eu achei de positivo, primeiro a questão da autonomia de ti dar confiança, não precisam ficar ali do seu lado o tempo inteiro, eu confio em você, se tiver alguma dúvida eu estou aqui mas essa questão tanto da auto gestão com relação aos setores que a chefia permite e confia. E uma coisa muito legal também é a questão em relação ao outro lugar que eu trabalhava, a seguinte questão aqui cada um cumpre sua função tendo noção que o que lhe é atribuído não há uma sobrecarga sobre ninguém, nesse sentido que tem uma divisão de tarefas bem coordenadas, e a quem é atribuída essa função não busca sobrecarregar o outro (EPI-3).

Eu acho que pode ter assim um pouco mais de acompanhamento até pela internet mesmo de forma anônima, por que a pessoa às vezes fica com um pouco de receio de falar com a chefia diretamente, por que tem muita coisa que a gente tem que resolver diretamente com a chefia, mas a gente percebe que tem muita gente que tem receio de falar diretamente com o chefe ou por exemplo, nosso chefe geral é o pró-reitor, então se tivesse um pouco mais de contato da Progep com a gente seria um pouco melhor (E-8).

Foi boa pelas pessoas, às pessoas que fizeram a diferença, mais que dos processos (EPI-5).

Eu acho que a UFMS ela tinha que fomenta a visão de que a gente trabalha junto e que cada um tem que ajudar o coleguinha, que o seu trabalho não acaba na sua atribuição que seu trabalho perdura por vários lugares, por vários setores até chegar ao aluno, que o fim é o aluno, então eu se eu trabalho e pago funcionário é porque o funcionário vai trabalhar pra conseguir fazer o trabalho até chegar ao aluno (EPI-6).

Quadro 14 – Comparação da categoria “Sugestões de socialização” com o tipo de socialização

<b>Categoria</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Formal</b>	<b>Principais pressupostos encontrados no processo de Integração Informal</b>
Sugestões de Socialização	Treinamento de sistemas	Treinamento informal
	Divisão de tarefas bem coordenadas	
	Divisão do trabalho	
	Visão Sistêmica	
	Acolhimento	
	Evento institucional para os servidores confraternizarem	

Fonte: dados da pesquisa (2019)

As categorias *a priori* contribuíram muito nesta pesquisa, e a partir delas foi possível fazer o levantamento das categorias *a posteriori* que serão tratadas no próximo capítulo.

### 4.3 Categorias *a posteriori*

Os dados obtidos em entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise. Foram identificados elementos referentes à socialização organizacional dos servidores técnicos administrativos da UFMS, tendo sido agrupados nas seguintes categorias: visão sistêmica, eventos fixos para os servidores, canal aberto para feedback, bem estar do servidor, e conhecer o espaço físico da UFMS.

Estas cinco categorias foram obtidas *a posteriori*, logo, a pesquisadora valeu-se da grade de análise aberta para formação das categorias, apresentadas e detalhadas a seguir.

#### 4.3.1 Visão sistêmica

A primeira categoria *a posteriori*, visão sistêmica, é advinda da própria análise de conteúdo das transcrições das entrevistas.

Conforme descrito por Martinelli (2006) abordagem sistêmica consiste na efetiva resolução de problemas, a partir da análise do todo, e não apenas do olhar sobre cada parte separadamente. Essa olhar sistêmico foi abordado pelo ENPI-4, que relatou a sua percepção de estar tudo interligado na UFMS, da importância de ter uma visão mais sistêmica, que, no entanto, está tudo separado por departamentos com pouca integração entre as partes e que isso atrapalha o fluxo dos processos. Explicado no seguinte trecho da entrevista:

Tudo tá interligado acho, e é tudo departamentalizado, tem pouca integração, não é muito sistêmico sabe, então ter uma visão mais sistêmica. Então nesse aspecto é ruim com relação ao serviço. Mas do trabalho acho que ainda falta integrar um pouco mais, na minha opinião (ENPI-4).

Reforçado por EPI-6, a visão do todo da UFMS como sendo um sistema interligado de todas as partes, de forte interdependência entre as unidades, deve ser fomentado entre os servidores para que tenham essa visão do todo. O entrevistado, explicou que é necessário esse fomento para o bom andamento do trabalho, para motivar a cooperação entre todos servidores, de todas as unidades da universidade para que o trabalho/serviço alcance seu fim. Essa observação foi explanada, conforme excertos de sua fala:

Eu acho que a UFMS ela tinha que fomenta a visão de que a gente trabalha junto e que cada um tem que ajudar o coleguinha, que o seu trabalho não acaba na sua atribuição que seu trabalho perdura por vários lugares, por vários setores até chegar ao aluno, que o fim é o aluno, então se eu trabalho e pago funcionário é porque o funcionário vai trabalhar pra conseguir fazer o trabalho até chegar ao aluno. Então se você não tem essa visão de todo, e só vê o que é seu ali no seu quadradinho você tá muito limitado a fazer um bom trabalho, porque aquilo é desmotivador e eu acho que a motivação que a UFMS tinha que dar para o servidor é em relação da visão do todo que a universidade tá aqui pra oferecer ao aluno, e mostrar pra ele as coisas acontecendo (EPI-6).

[...] precisam de motivação também pra se ver como parte integrante de tudo e que a gente depende deles e do trabalho bem feito deles. E também da UFMS, a reitoria mesmo proporcionar um evento para a gente sabe, e colocando isso aos poucos, porque eu sei que de primeira às pessoas ficam sempre né, mas que isso virasse uma cultura nossa de amar realmente aqui. (EPI-6)

Para alcançar a visão do todo e motivar os servidores se enxergarem como parte integrante de um todo, EPI-6 expõe que é preciso mudar a cultura organizacional da instituição, *“Mudar essa cultura organizacional e nos tornar mais próximos e mais unidos no propósito da UFMS que é fornecer um bom local para o estudante vir estudar”*.

Em soma, é necessário incorporar na cultura organizacional a visão sistêmica na UFMS, que permita aos servidores visualizar as relações existentes entre as diversas partes envolvidas, para que todos tenham a mesma visão de ENPI-4 e EPI-6, apresentados acima, e pelo ENPI-5 que relata, *“Acho interessante conhecer um todo e o que todos fazem, por que é um conjunto e um depende do outro aqui”*.

Como mencionado também por EPI-6, que a UFMS deveria proporcionar um evento para inserir aos poucos que os servidores são parte de um todo, assim a próxima categoria trata-se especificamente dos eventos fixos para servidores.

#### 4.3.2 Eventos fixos para os servidores

Para Wagner e Hollenbeck (2009), as pessoas podem conversar informalmente e compartilhar ideias à medida que formam opiniões sobre seu trabalho e ambiente. Ligações desse tipo tornam as relações interpessoais um aspecto muito importante da vida organizacional. E são em buscas desses tipos de ligações e de momentos destinados para uma maior integração entre os servidores da UFMS que se trata a categoria *a posteriori* eventos fixos para servidores.

Os eventos fixos além de servir como integração e socialização, são ainda ocasiões de confraternização entre os servidores, algo desejado pelo entrevistado EPI-6 *“tenho colegas de outros setores que eu gostaria de confraternizar com aquela pessoa, de ter mais momentos*

*juntos com ela confraternizando pra gente conversar”*. Conforme, explica o entrevistado EPI-6 e ENPI-2:

Olha é que realmente faltou pra mim, mas talvez uma coisa que já vi em outras ocasiões esse tipo essas confraternizações, tipo eventos que tentam juntar todo mundo (...) bacana pra gente ter contato com outras pessoas, tipo a gente trabalha no mesmo prédio e não tem contato com as pessoas, então acho que esse tipo de eventos deveria acontecer mais, entendeu, uma festinha assim porque as vezes numa noite só você pega e socializa mais que um ano todo que você ficou ali desse jeito, você as vezes pode pega uma certa intimidade com a pessoa ali, mais que um ano inteiro de trabalho do jeito que a gente trabalha, né. Então esse tipo de eventos (ENPI-2).

Não quer fazer uma integração, nossa é péssimo parece que eu trabalho só aqui na pró-reitoria de assuntos estudantil parece que eu não trabalho com todo mundo, sendo que eu trabalho com todo mundo e tipo tenho colegas de outros setores que eu gostaria de confraternizar com aquela pessoa, de ter mais momentos juntos com ela confraternizando pra gente conversar não tem um evento assim (...) tipo vamos fazer um evento de final de ano com todo mundo junto com a universidade inteira e a gente faz que nem acho que tinha com prêmio (EPI-6).

[...] Não tem esses momentos, porque eu nunca estive num evento que fosse da UFMS tipo um churrasco que envolvesse todas as pró-reitorias, tipo aqui ninguém se organiza pra fazer... tipo no período de festa Junina cada lugar faz um a gente não faz uma todas juntas eu acho isso um Absurdo, um absurdo porque a gente trabalha no mesmo prédio a gente se vê todo dia a gente trabalha junto, então é isso você vê onde chega o individualismo de cada um (EPI-6).

Acho importante ter esses tipos de encontros mesmo. Como eu falei, os únicos eventos que teve foram apresentações e umas coisas, práticas esportivas, mas não é uma coisa que faça você assim conhecer outras pessoas, ou saber outro campo de atuação que tem na UFMS pra você conhecer outros setores, outras unidades talvez que você se encaixe mais, acaba não acontecendo, então acho que tinha que ter mesmo (EPI-4).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, pag 183), o trabalho pode exigir que as pessoas se associem entre si como parte regular do desempenho de seu cargo. Elas podem unir-se para compartilhar recursos valiosos, como o acesso informação, equipamentos ou capital, mesmo quando seu trabalho não exige que entrem em contato direto umas com as outras. Dessa maneira, Eventos fixos para os servidores pode ser a oportunidade dos encontros cara a cara entre os servidores de diversos setores, que muitas vezes se conhecem por nomes apenas, nas tramitações pelos sistemas eletrônicos, como ocorre na UFMS com o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, que é o sistema por onde todos os processos da universidade tramitam.

Assim, para o entrevistado EPI-4, *“uma coisa que faça você assim conhecer outras pessoas, ou saber outro campo de atuação que tem na UFMS pra você conhecer outros setores, outras unidades talvez que você se encaixe mais”*. Nessa perspectiva, eventos para os servidores pode ser a oportunidade da universidade oferece condições de troca de experiências entre os servidores, de forma informal e descontraída, para que as pessoas enxerguem a dimensão do todo em que está inserido e se identifiquem onde estão, ou mesmo,

se identificar em outro ambiente de trabalho dentro da própria universidade em que pode se integrar e se ajustar melhor, se sentindo realizado onde está e, assim contribuir mais com a universidade através do seu trabalho. Ganha a universidade e ganha o servidor.

#### 4.3.3 Canal aberto para feedback

A categoria a posteriori Canal Aberto surgiu de relatos dos entrevistados quando perguntados o que eles poderiam dar de sugestões para melhorias no processo de socialização da universidade, e assim foi levantado esse aspecto da necessidade de um canal aberto para feedback dos servidores, conforme relatado pelos entrevistados EPI-3 e EPI-4:

Sugestão é ouvir mais, porque não sinto um canal aberto por parte da Progep no sentido de querer ouvir a gente, olha o que vocês sugerem pra gente? o que a gente tem que melhorar, ou seja, esse canal que você tá estabelecendo agora nunca vi ser estabelecido e também vejo outros colegas meus dizendo isso também, olha de fato a gente não tem um canal de comunicação, tá sendo muito exposto pra gente não abre um diálogo, e pelo visto que me contam não é algo de agora, é atemporal (EPI-3).

Eu acho que pode ter assim um pouco mais de acompanhamento até pela internet mesmo de forma anônima, por que a pessoa às vezes fica com um pouco de receio de falar com a chefia diretamente, por que tem muita coisa que a gente tem que resolver diretamente com a chefia, mas a gente percebe que tem muita gente que tem receio de falar diretamente com o chefe ou por exemplo, nosso chefe geral é o pró-reitor, então se tivesse um pouco mais de contato da Progep com a gente seria um pouco melhor (EPI-4).

Um canal aberto para feedback dos servidores é relevante pois, esses servidores que sugeriram esse canal são os que passaram pela integração funcional de novos servidores, promovido formalmente pela Progep e assim, podem contribuir significativamente com adequações para melhorar a ambientação dos novos servidores e todo o processo de socialização do servidor na universidade.

E a forma anônima desse canal de comunicação, mencionado pelo entrevistado EPI-4 é de suma importância, pois estes servidores estão em estágio probatório, e tem receio de serem repreendidos pela chefia e serem prejudicados em sua avaliação.

#### 4.3.4 Bem estar do servidor

A partir dos dados coletados, é importante ressaltar que a ideia de bem estar aqui abordado refere-se ao bem estar mental e físico do servidor, que deve ser prezado e que pode ser assistido dentro da própria UFMS, enfatizando que o ambiente da universidade vai além da qualificação. Conforme observou o ENPI-6:

Você só é apresentado a UFMS e é dado o bem-vindo (no meu caso né), umas palavras motivacionais, umas palavras tipo "Aproveite que você está aqui na UFMS

e faça uma graduação, faça uma pós", mais voltada nisso, tipo aproveite que está na UFMS pra se capacitar. Mas não foi falado no sentido do lazer, do bem-estar. Então acho que é boa uma apresentação para o servidor não saber só do plano de carreira, de capacitação, porque parece que é assim só trabalho sabe, que só vou ti passar informação referente à carreira, a capacitação que é boa pra você, e que benefícios eu tenho "ah você tem o plano de saúde" [...] Porque eu vejo assim que é muito pensado apenas voltado ao trabalho, não é voltada a qualidade, ao bem-estar, qualidade de vida e mental do servidor (ENPI-6).

O ENPI-6 atentou para o fato que muitos servidores não sabem de todos os serviços gratuitos que a universidade disponibiliza a toda a comunidade acadêmica, e a comunidade externa para a qualidade e bem estar mental e físico, assim explicado:

Seria bom também se até comentasse assim o que nós servidores podemos fazer aqui, usufruir já que estamos na Universidade, já que nem, por exemplo, eu só fui descobrir a Clínica escola porque uma colega que foi uma das pessoas que foi lá me receber mencionou da clínica escola, eu não sabia que a gente poderia usar a Clínica Escola. Que a gente, por exemplo, pode ter uma consulta odontológica na Faodo. Tem atendimento psicológico, mas não tenho certeza se é voltado apenas pra acadêmico, apesar de, a Progep tem atendimento próprio pra servidor né. Assim tem academia, as vezes a Ufms tem ações que não são só pra acadêmicos como pra comunidade em geral e até os servidores podem vir (ENPI-6).

Inclusive o entrevistado relatou já ter participado de ações na universidade:

[...] Eu cheguei mesmo a participar (não lembro como era o nome da ação da Proece) que tinha várias atividades gratuitas e eu cheguei a fazer algumas aulas de pilates, só que o horário pra mim era um pouco ruim (ENPI-6).

A importância do bem estar mental e físico deve ser amplamente discutido e trabalhado entre os servidores, no intuito de demonstrar que universidade se preocupa e auxilia na manutenção da saúde física e mental dos seus servidores, pois são partes fundamentais na manutenção da UFMS, como observou ENPI-6:

[...] Acho que tinha que trabalhar mais o bem-estar do servidor, porque o servidor é essencial pra universidade, o foco pode ser os estudantes, sim, mas também tem que ter um foco no administrativo, porque querendo ou não é o administrativo que faz a máquina UFMS andar, se você tem servidores doentes vamos ter mais ausências, se você tem mais servidores desanimados vamos ter mais servidores estudando pra sair daqui (ENPI-6).

Dar relevância ao bem estar mental e físico deve ocorrer logo que o servidor entrar na instituição, para dar a ampla noção que a universidade é o novo ambiente de trabalho, mas que tem a ofertar muita qualidade de vida a toda comunidade.

#### 4.3.5 Conhecer o espaço físico da UFMS

Nesta categoria percebe-se o desconhecimento do espaço físico da UFMS, por parte dos servidores que afirmaram até hoje não conhecer o *campus* da UFMS, passando por dificuldades de localização quando necessitou se locomover dentro do campus, conforme relatou os entrevistados:

Eu acho que até hoje eu não conheço o campus da universidade em Campo Grande, mas eu ficava muito restrita mesmo ao meu setor e à Progep, porque tinha que resolver alguma coisa, principalmente no início, então não conheço muita coisa daqui. A gente não teve essa apresentação geral (ENPI-3).

Tanto ENPI-3, como EPI-3 afirmaram que ao ingressarem na UFMS não tiveram uma apresentação formal do *campus* de Campo Grande, e que quando necessitaram foram por conta própria, ou com a ajuda de colegas, assim declarado:

Institucionalmente de fato não ocorreu foi uma coisa que eu tive que ir descobrindo, por acaso alguns colegas aqui na oportunidade, eu não tenho carro, uma vez mesmo eu tive que ir na AGETIC, entregar um papel e um colega nosso chegou e falou “ah colegal, eu vou lá com você que você não sabe onde é”, daí eu peguei o carro com ele e fomos até lá e ele foi me indicando, “ali é determinado instituto, ali é tal curso” e foi me colocando a par, mas de fato foi uma dificuldade imensa (EPI-3).

Eu acho que a gente poderia dar uma volta ali, não sei, pegar um veículo tinha bastante gente, pegar um ônibus talvez, dar uma volta mostrar o campus, coisas que conseguíssemos fixar mais na memória ali, porque eu ti falo que eu tenho dificuldade. As pessoas que estão lá, não sei teu caso, as pessoas ficam assim “ah eu sei onde é, isso a gente reclama pra fulano, ah isso aqui eu peço”... Pelo menos uns dois dias, assim como ti falei mostrando alguma coisa mais a par do espaço físico, alguns setores trabalhando ou “olha se você tiver algum problema por exemplo, pessoal você vem aqui na Progep”, putz até eu descobrir onde é a Progep. Aqui é tal setor, aqui é o de Informática, pelo menos os principais ali, os pontos pra você saber o que tá acontecendo, porque é difícil hein. E o Almoxarifado? Até eu descobrir onde que era o almoxarifado pra levar e descarregar um material, então foi penoso (EPI-1).

De acordo com os relatos dos entrevistados, eles encontraram dificuldades e penaram quando precisaram se locomover dentro campus da UFMS, procurando algum outro setor fora da sua pró-reitoria de lotação. O fato de não conhecerem previamente o espaço físico da instituição, e que ao ingressar como servidor não ter ainda uma apresentação formalizada da dimensão do *campus*, assim sendo, foi sugerido pelo EPI-1, a apresentação da UFMS, como por exemplo, programar um passeio pelo *campus* no dia da posse, com um servidor como guia, pois assim, visualmente é mais fácil memorizar os locais, para futuramente quando o servidor precisar já vai saber aonde ir.

## 5 PLANO DE AÇÃO

Um dos objetivos do mestrado PROFIAP está em disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública, sabe-se, no entanto não existe um modelo ou metodologia único e certo quando se trata da socialização organizacional para toda a administração pública.

Assim, este capítulo destina-se a apresentar um plano de ação como proposta de intervenção no processo de socialização dos técnicos-administrativos da UFMS, no intuito de sanar ou mesmo minimizar as dificuldades apresentadas ao longo desta pesquisa. Desse modo, corrobora-se com Minayo (2010), que considera viáveis pesquisas sobre temas relevantes para a sociedade que direcionem os resultados para soluções na forma de intervenções operacionais.

Considerando que não existe uma receita certa, que cada organização vai ter suas peculiaridades e assim vão existir modelos diversos do que deve ser feito em cada organização para melhorar o processo de socialização organizacional. Assim, no caso estudado, a UFMS, após pesquisas, entrevistas, relatos gravados, transcritos, analisados e categorizados de como foi o processo de socialização dos servidores técnico-administrativos, que passaram e dos que não passaram pela integração institucional de novos servidores, propõe-se, as intervenções a serem consideradas em apoio às ações de socialização organizacional dos servidores desta instituição, estruturado no referencial teórico e nos dados coletados em entrevistas.

### 5.1 Vídeo institucional

Os relatos coletados em entrevistas indicaram para a necessidade de apresentação da UFMS como um todo, seja no contexto da sua dimensão histórica, econômica e política, seja na sua dimensão para comunidade acadêmica e científica, a oferta de educação, esporte e lazer, com a inclusão da comunidade externa, seja a apresentação do seu espaço físico, ou ainda a apresentação numa visão sistêmica de início, meio e fim.

Assim, essas informações apontadas podem ser apresentadas, sem ficar extenso e monótono através de vídeo institucional, no dia da posse do servidor como parte da Integração Institucional de novos servidores, promovido pela Progep.

O vídeo institucional visa cumprir com os ditames legais estabelecidos no nível do pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme instituído pelo Decreto 5.707/2006, artigo 3º, inciso IX:

Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública (Decreto 5.707, Brasil 2006).

Cumprido o que institui a legislação no contexto das IFES, pelo Decreto nº 5.825/2006, artigo 7º, inciso I, parágrafo único:

Iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional (Decreto 5.825/2006, Art. 7º, Inciso I, parágrafo único).

E no âmbito da UFMS justifica-se pela Resolução nº 73/2015, do Conselho Diretor, em seu Título II, capítulo I, trata da iniciação ao serviço público, como a primeira linha de desenvolvimento do Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação da UFMS, e que será desenvolvida por etapas:

A primeira, sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), destina-se ao desenvolvimento de ações que despertem o pensamento crítico do servidor acerca da finalidade do Estado, dos Serviços Públicos, da Universidade Brasileira e da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em particular a sua concepção, estrutura, estratégias, objetivos e demais informações pertinentes à sua vida funcional, como seus direitos, deveres e obrigações enquanto profissional e cidadão (Resolução 73,UFMS 2015).

Por fim, ainda em cumprimento com as metas institucionais da UFMS tem-se as que constam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFMS, 2015), que prevê a criação de Curso de Formação:

Na integração entre sistemas de “Avaliação de Desempenho” e “Plano de Capacitação”, pretende-se a criação do “Curso de Formação” para novos servidores, previsto na Resolução nº 5/2009-CD que diz: A Iniciação ao Serviço Público é atividade obrigatória para todos os servidores que ingressam na Carreira Técnico-Administrativa e visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da Universidade e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional (PDI/UFMS, 2015, p. 73).

Diante do exposto, a fim de cumprir com o previsto pelas legislações, citadas acima, a sugestão é apresentar dois vídeos institucionais com conteúdos diferentes, sendo o primeiro vídeo com a temática da UFMS, e o segundo com a temática do servidor público.

O primeiro vídeo a ser apresentado na posse acerca da dimensão e finalidade da UFMS, reforçando aspectos, tais como:

- Conhecendo a UFMS – um breve contexto histórico da instituição;
- Dimensão e relevância econômica, política e social;

- Missão e visão institucional;
- Organização administrativa;
- Mapa da cidade universitária;
- Evento que já fazem parte do calendário da UFMS.

Este primeiro vídeo a sugestão é que seja apresentado antes mesmo do ato da posse, pode ficar passando enquanto a cerimônia de posse não começa, por versar sobre a UFMS, e como a intenção é de reforçar a magnitude da instituição a qual o indivíduo fará parte como servidor, então é desejável que seja visto também pelos familiares que acompanha o novo servidor.

O segundo vídeo institucional deve falar mais com o servidor, apresentando o que é ser servidor público da UFMS, desse modo, o conteúdo deve abordar:

- O que é ser servidor público;
- Conduta do servidor público;
- Direitos, deveres e obrigações enquanto profissional e cidadão;
- A carreira dos técnicos administrativos em educação;
- Uma visão geral do site da UFMS;
- O PAS, que é plano de saúde da UFMS;
- Ações que ressaltem o compromisso com a qualidade e bem estar físico e mental dos seus servidores.

Este segundo vídeo é recomendado para passar no começo ou decorrer da integração institucional dos novos servidores.

Quanto à preparação dos vídeos, recomenda-se que seja planejado pela Progep em parceria com a SECOM, unidade responsável em executar as atividades de editoração e programação visual relacionada à Instituição.

## 5.2 Treinamento

O treinamento visa cumprir com o que instituiu o Decreto 5.707/2006, artigo 3º, inciso IX, para o pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública (Decreto 5.707, Brasil 2006).

Considerando que a falta de treinamento formal foi uma reclamação quase que unânime entre os entrevistados desta pesquisa, e segundo Pacheco (2015) sabe-se que ainda é pequeno o número de organizações que apresentam algum tipo de treinamento direcionado para o domínio da tarefa e a clarificação do papel do indivíduo que ingressa na organização. Desse modo, diante da diversidade de setores e serviços diversos que cada unidade da UFMS trabalha, um dos maiores desafios desse estudo é intervir com um treinamento que atenda as necessidades e expectativas dos servidores e das divisões.

Assim, recomenda-se que tenha o treinamento do SEI, módulo básico, que vale para todos os servidores, independente de sua lotação, e outro treinamento característico das atividades, tarefas e rotinas específicas de trabalho seja realizado na própria divisão de lotação do servidor.

O Sistema Eletrônico de Informação - SEI é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real (UFMS, 2019). A UFMS adotou o SEI em agosto de 2017, e desde então os processos só tramitam nessa plataforma de uso obrigatório para todos os servidores da universidade.

O treinamento do SEI básico, terá duração de 20 horas, e ocorrerá por meio do curso de capacitação ofertado pela Divisão de Capacitação e Qualificação – DICQ da Progep/UFMS, e de acordo com a quantidade de servidores que ingressarem, pode ocorrer com turmas presenciais, o que seria o ideal, ou à distância, sendo que a universidade dispõe de tecnologia para ofertar cursos totalmente à distância, como já tem disponibilizado.

O objetivo ao final do curso de capacitação do SEI básico, é que o servidor participante esteja familiarizado com o SEI e deverá ser capaz de utilizá-lo para cumprir as principais rotinas administrativas da UFMS no que diz respeito à criação, edição e tramitação de processos e documentos (UFMS, 2019).

Caso, a universidade não tenha condições de ofertar os cursos do SEI, será recomendado que o servidor procure se capacitar fazendo o curso do SEI no site da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Os cursos online ofertados pelo ENAP, por meio da Escola Virtual de Governo (EVG), são voltados para os servidores públicos que buscam se capacitar a distância e de forma totalmente gratuita.

Nos casos de plataformas digitais específicas utilizadas pelas divisões, quando necessário um treinamento para os servidores da divisão, deverá o chefe solicitar o planejamento do curso para a DICQ.

O treinamento específico dar-se-á na respectiva divisão ao qual o servidor for designado, sendo de conhecimento a pluralidade de setores e atividades distintas exercidas em cada divisão da UFMS, torna-se inviável fazer um treinamento geral para todos os servidores juntos, neste caso, recomenda-se que o treinamento continue sendo na própria divisão, com uma pessoa específica para isso, que pode ser o chefe ou outro servidor designado. Conforme dispõe a Resolução nº 73/2015, título II, capítulo I, que trata da iniciação ao serviço público, desenvolvida em duas etapas, sendo *“a segunda, sob a responsabilidade da chefia imediata, trata do detalhamento das atividades atribuídas ao servidor, suas características e requisitos, bem como outras atribuições específicas inerentes ao cargo e ao ambiente de trabalho”* (Resolução 73,UFMS 2015).

Entretanto, propõe-se que sejam adotados procedimentos técnicos, com documentos de orientação em todas as unidades, tipo uma manual de orientação, para que o novo servidor, ou mesmo o servidor mais antigo, possa consultar e se orientar sempre que necessário, desse modo, os procedimentos ficam padronizados para todos servidores dessa unidade.

Quanto aos prazos para realização dessas atividades, fica estabelecido conforme Resolução nº 73/2015, artigo 4º, parágrafo único:

Art. 4º A atividade de Iniciação ao Serviço Público deverá ser realizada no prazo de trinta dias, prorrogáveis por igual período, a contar da data do início das atividades do servidor na Instituição. Parágrafo único. A chefia que tiver sob sua subordinação, servidor recém-admitido na UFMS, deverá viabilizar a sua iniciação dentro do prazo estabelecido no caput deste artigo, conforme programação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Resolução 73, UFMS 2015).

Sugere-se, observar que a proatividade e o incentivo à inovação não devem ser suprimidas pelos procedimentos formais.

### 5.3 Tutores

O tutor em cada unidade será o responsável em recepcionar o novo servidor no dia da posse, fazer o acolhimento em sua unidade, mostrar o ambiente físico, apresenta-lo aos demais servidores, e auxiliar na integração desse novo servidor.

O objetivo dessa proposta é difundir a figura do tutor, para que ele se torne referência como facilitador no processo de socialização do novo servidor. E assim, dar a mesma

experiência de acolhimento e orientação aos novos servidores da unidade. Essa orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais, segundo Bourdreau e Milkovich (2000).

De acordo com as recomendações de Major *et al.* (1995), que disse que as organizações deveriam preparar líderes e colegas para receber os novatos, assim, no âmbito da UFMS, recomenda-se que o tutor da unidade deverá ser designado pelo chefe maior, numa Pró-reitoria, por exemplo, o Pró-reitor será o responsável em designar um servidor para esse papel, recomenda-se que seja um servidor receptivo e que conheça bem a unidade. As outras características poderão ser desenvolvidas em curso próprio para tutores.

Assim, a proposta é fazer um curso, ainda em 2019, que capacite o servidor a ser o tutor da unidade, que o faça entender a importância da socialização organizacional e o motivo dele ser o escolhido. O custo para criação desse curso de capacitação para tutores entrará no planejamento de cursos de capacitação da DICQ/CDR/PROGEP.

#### 5.4 Encontro anual de servidores

Esta proposta de intervenção foi externada pelos entrevistados, o anseio pela realização de eventos, com o objetivo de unir todos os servidores de todas as unidades. Dessa forma, este plano de ação é para que universidade realize o Encontro Anual dos Servidores da UFMS.

O porquê do encontro anual dos servidores justifica-se pela aceção de Machado (2013), que salientou:

Apesar de cada pessoa possuir um senso de individualidade, a opinião de outras é necessária para a construção do autoconceito, de modo que os processos de socialização se mostram como a principal referência na criação da identidade, e numa organização, o senso de identidade social como membro de um grupo torna-se necessária para autoestima e motivação dos indivíduos (Machado 2013).

Corroborando, Dubar (2005) salienta que existe uma tensão entre a busca de pertencimento e autoafirmação, ou seja, entre a identidade social, sinônima de conformismo, e a identidade pessoal, que é original e criativa, mas que envolve o risco e a insegurança de não ser aceita. Assim, a promoção de um evento específico para os servidores pode inflamar nos servidores o senso de pertencimento e o senso de identidade, importantes para autoestima e motivação da categoria dos técnicos administrativos.

Essa ideia não é uma inovação, tão pouco algo inédito na instituição, sabe-se que já houve esses eventos anos atrás para os servidores. No entanto, não cabe aqui querer discutir

os motivos de ter acabado com esses eventos, a intenção é propor um Encontro Anual dos Servidores como reforço no processo de socialização organizacional.

A necessidade já foi levantada, de acordo com a percepção dos servidores da inexistência de eventos desse porte promovido pela própria universidade, relatada na categoria *a posteriori* Eventos fixos para os servidores, seção 4.3.2.

A sugestão do Encontro Anual de Servidores é o esforço para unir anualmente, todos os servidores da UFMS para confraternizar, promovido pela Reitoria e realizado no Teatro Glauce Rocha, em Campo Grande. Com duração de uma manhã ou uma tarde, mas que tenha uma grande atração, como um palestrante de renome, que venha dar um novo ânimo aos servidores. Um *coffee break* de intervalo, mais uma atração e sorteios de brindes, tudo isso, de acordo com o orçamento disponível da universidade. Enfim, que seja um encontro fixo no calendário da universidade e que faça o servidor que participou neste ano, no próximo ano convidar outro servidor para ir e dizer: “Vamos, foi tão bom ano passado”.

Assim, completam-se o plano de ação com as propostas de possíveis intervenções para as dificuldades apontadas nesta pesquisa, na socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos da UFMS.

O prazo no cronograma dessas intervenções, para planejamento e implantação esta de acordo com o disposto no PDI/UFMS, com previsão até o final de 2019.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema socialização organizacional revelou-se de grande relevância para a gestão de pessoas, como ferramenta para a condução do processo pelo qual o novo servidor irá adquirir o conhecimento social e habilidades necessárias para assumir seu papel organizacional (VAN MAANEN E SCHEIN, 1979). No tocante da administração pública a SO destacou-se com o advento da Reforma Gerencial, no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, e com a criação do MARE é instituída uma nova política de recursos humanos, compreendendo especialmente a ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal, com diretrizes fundamentadas na profissionalização e na valorização do servidor público.

Nesse contexto, foram publicados os decretos nº 5.707/2006 e o 5.825/2006, ambos foram criados visando o desenvolvimento permanente do servidor público, com ações de treinamento e capacitação sempre em busca de desempenhar um atendimento melhor aos cidadãos. Já no âmbito da UFMS, a Resolução nº 73/2015, do Conselho Diretor, trata da iniciação ao serviço público, como a primeira linha de desenvolvimento do Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação da UFMS. Em soma aos decretos 5.707/200, 5.825/2006, e institucionalmente a Resolução nº 73/20015, tem-se as metas que constam no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFMS, 2015), com a Política de recursos humanos, com objetivo de valorizar o servidor, que prevê a criação de Curso de Formação com prazo para planejamento e implantação de integração do PCCTAE, previsto para início em 2017 e término em 2019.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar o processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela UFMS, promovidas pela PROGEP e consubstanciadas pelas chefias imediatas. Dessa forma, a partir dos resultados obtidos em pesquisa, propõem-se um plano de ação com intervenções de melhorias para o alinhamento do processo de SO com os planos estratégicos e metas institucionais da UFMS.

Assim, a apresentação das considerações finais será realizada a partir do resgate dos objetivos específicos estabelecidos para este estudo, fazendo articulação por meio do emparelhamento com as táticas organizacionais de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986), subsidiados ainda pelo referencial teórico desta pesquisa.

Assim, pelo objetivo específico (I) descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referentes à forma pela qual foram conduzidos os

treinamentos de integração promovidos pela Progep, verificou-se que a tática organizacional que predomina na UFMS são as táticas formal e coletiva de socialização, conforme o modelo de Van Maanen e Schein (1979), que quanto mais formal for a tática de socialização aplicada, maior será a aceitação das normas e valores organizacionais, marcadas pela aceitação do papel social tradicionalmente praticadas. Essas táticas, por sua vez, aperfeiçoadas por Jones (1986), segundo as dimensões bipolares, se caracterizam táticas institucionalizadas, sendo coletiva e formal referente ao contexto no qual a socialização se realiza.

No objetivo específico (II), descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referentes ao acolhimento no local de trabalho pela chefia imediata anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público, verificou-se a tática serial de Van Maanem e Schein (1979), à medida que relataram que foram bem acolhidos pela chefia e pelos colegas no novo ambiente de trabalho, os quais ensinaram com paciência, estimulando assim, os novos servidores a seguir o chefe e os antigos funcionários. E, tática de investimento, na proporção que os dirigentes confirmaram as habilidades e aptidões do iniciante, valorizando suas experiências e conhecimentos anteriores. Segundo Jones (1986), na dimensão institucionalizada, as táticas serial e de investimento concerne aos aspectos sociais da interação do indivíduo com os chefes, que tanto os servidores anterior e posterior às ações de iniciação ao serviço público, afirmaram bem socializados, em boa convivência com os membros, boas relações, integrados ao grupo e inclusive formaram laços de amizade.

O objetivo específico (III), descrever a forma pela qual os recém-admitidos aprendem o próprio trabalho e se integram ao grupo anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público. Foi possível perceber, que diferente dos objetivos I e II em que constatou se táticas institucionalizadas no processo de SO da UFMS, neste terceiro objetivo verificou-se táticas individualizadas, randômicas e variáveis concernentes à aprendizagem do novo servidor. Randômica, pois não há uma organização específica de conteúdos, uma sequência a seguir para todos os servidores, dirigida para o objetivo do papel no qual o indivíduo esta sendo socializado. E variável, porque, além de não ter uma sequência, não existe um cronograma preestabelecido para adesão à organização e ao conteúdo passado. Esta constatação justifica-se pelo fato das diversas áreas existentes dentro da UFMS, não sendo possível planejar um único conteúdo e treinamento para todos os servidores, ficando a chefia imediata responsável pelo processo de aprendizagem do novo servidor em seu novo ambiente, definindo-se a aprendizagem informal. Assim, recomenda-se que as chefias preparem em suas divisões procedimento técnicos, com documentos de orientação e cronograma estabelecido. A

vantagem das táticas individualizadas, de acordo com Jones (1986), é que elas são correlacionadas à orientação para inovação de papéis.

Por fim, o último objetivo específico, sugerir melhorias gerenciais em relação ao processo de socialização dos servidores técnico-administrativos da UFMS. Observou-se que a escassez de treinamento foi citada pela maioria dos entrevistados, como algo que consideravam relevante a universidade oferecer logo que iniciaram suas atividades, assim, mostrar a dimensão da UFMS, na visão do todo e dar treinamentos aos recém-admitidos foram os destaques dentre as sugestões para as melhorias gerenciais em relação ao processo de socialização.

Podemos concluir que apesar do processo de socialização organizacional da UFMS, sob a ótica das táticas organizacionais de Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986), constatou-se por apresentar quatro de seis dimensões das táticas institucionalizadas, e apenas duas táticas individualizadas. Assim, vale destacar, que quanto mais se facilita a adaptação às normas existentes (institucionalizada), menos se ganha em criatividade e inovação. Precisa-se atentar para um equilíbrio dos dois resultados, observar que a proatividade e o incentivo à inovação não devem ser suprimidas pelos procedimentos formais, principalmente num ambiente de ensino como a universidade. Enfim, buscar a parcimônia entre um ou outro tipo de tática, sabendo discernir quando, como, onde, quanto e porque cada uma deve ser utilizada.

Como limitação do trabalho, o fato de não se estender a pesquisa aos servidores técnico-administrativos do campus da UFMS distribuídos pelo interior do estado de Mato Grosso do Sul, que podem apresentar diferenças nas ações de socialização, visto que, a integração no campus pode apresentar elementos diferentes dos apresentados na capital. Outra limitação desta pesquisa se refere ao fato de não abarcar a carreira docente.

Finalmente, acreditamos que o resultado dessa pesquisa contribuirá para a tomada de decisão dos gestores que trabalham diretamente com a integração de novos servidores, uma vez que o plano de ação apresentado contém propostas de intervenções, a saber: *(i)* vídeo institucional, *(ii)* treinamento, *(iii)* tutores, e *(iv)* encontro anual de servidores; permitirão as correções necessárias para a melhoria do processo de socialização organizacional, como também representará um grande avanço institucional na consolidação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, v. 2, p. 245-284, 2014.
- ALLEN, Tammy D.; EBY, Lillian T. Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. **Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 469-486, 2003.
- ALLEN, Tammy D.; EBY, Lillian T.; LENTZ, Elizabeth. The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 1, p. 125-153, 2006.
- ALVES, Giovanni. Dimensões da precarização do trabalho: ensaios de sociologia do trabalho. Bauru: Canal, v. 6, 2013.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: Revista do Serviço Público, Brasília: 2006.
- ANDRADE, Diego César Terra de. Socialização organizacional em uma IFES mineira em tempos de Reuni. Diego César Terra de Andrade.–Lavras: UFLA, 2011.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas**. Editora Atlas SA, 2000.
- ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASHFORD, Susan J.; BLACK, J. Stewart. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. **Journal of Applied psychology**, v. 81, n. 2, p. 199, 1996.
- ASHFORD, Sue; NURMOHAMED, Samir. From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. **The Oxford handbook of organizational socialization**, v. 8, 2012.
- ASHFORTH, Blake E.; SLUSS, David M.; SAKS, Alan M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. **Journal of vocational behavior**, v. 70, n. 3, p. 447-462, 2007.
- ASHFORTH, Blake E.; SAKS, Alan M.; LEE, Raymond T. On the dimensionality of Jones'(1986) measures of organizational socialization tactics. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 4, p. 200-214, 1997.
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.
- BARZELAY, Michael. **Breaking through bureaucracy: a new vision for management in government**. Berkeley: University of California Press, 1992.

BAUER, T.N. *et al.* Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, v.92, n.3, p.707 – 721, 2007.

BERGER, Peter L. A perspectiva sociológica: o homem na sociedade. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanística**, v. 12, 1986.

BERGER, Peter; BERGER, Brigitte. Socialização: como ser um membro da sociedade. In. FORACCHI, Marialice Mencarini; MARTINS, José da Souza. **Sociologia e Sociedade: leituras de introdução à Sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. A Construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of management review*, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista. Socialização organizacional. In: *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, 2014.

BORGES, Livia de Oliveira *et al.* Re-building and validation of the organizational socialization inventory. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.

BORGES, L. O.; CARVALHO, V. D. Tutorização organizacional de novos empregados. O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia, v. 1, p. 406-432, 2013.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos: tradução Reynaldo C. Marcondes*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Decreto n 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 20 fev.2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n 5.825 de 29 de junho de 2006a**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)>. Acesso em:

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 02 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.** A Nova política de recursos humanos / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997. 52 p. Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio\\_do\\_Planejamento/MARE/A\\_Nova\\_Politica\\_de\\_RH.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio_do_Planejamento/MARE/A_Nova_Politica_de_RH.pdf)>. Acesso em: 20 mai.2019.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.** Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998. Brasília: MARE, 1998. 127 p. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>>. Acesso em: 20 mai.2019.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social:** Teoria e exercícios. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Construindo o Estado Republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

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

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; VIKAN, Arne. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, 2012.

CHAO, Georgia T. *et al.* Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, v. 79, n. 5, p. 730, 1994.

CHAO, Georgia T. Mentoring phases and outcomes. **Journal of vocational behavior**, v. 51, n. 1, p. 15-28, 1997.

CHAO, Georgia T.; WALZ, Patm; GARDNER, Philip D. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. **Personnel psychology**, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992.

COOPER-THOMAS, H. D.; ANDERSON, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 5, p. 492-516, 2006.

DIAS, T. L. Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUBAR, C. **A socialização**. A construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DURKHEIM, E. As regras do método sociológico as regras do método sociológico as regras do método sociológico. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987. 1285 p.

FELDMAN, Daniel Charles. A contingency theory of socialization. **Administrative science quarterly**, p. 433-452, 1976.

FELDMAN, Daniel C. Socialization in an international context. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 1-8, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FREITAS, M. E. De. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

\_\_\_\_\_. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: ArtMed 2011

Gil, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GRIFFIN, Andrea EC; COLELLA, Adrienne; GOPARAJU, Srikanth. Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. **Human resource management review**, v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000.

JESÚS BRAVO, Maria *et al.* Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. **Work & Stress**, v. 17, n. 3, p. 195-217, 2003.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, 1989. 29: 262-279.

Kvale, S. (2007) *Doing Interviews* (Book 2 of The SAGE Qualitative Research Kit). London: Sage.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.; *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*, Artmed, UFMG, 1999.

LEAVITT, J. H. Socializing our MBAs: Total Immersion? Managed Cultures? Brainwashing? *Califórnia Management Review, Berkeley*, v. 33, n. 4, p. 127- 144, 1991

LEVY JUNIOR, M. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Org.). *Homem sociedade*. São Paulo: Editora Nacional, p. 318, 1973.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MAJOR, Debra A. *et al.* A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. **Journal of applied psychology**, v. 80, n. 3, p. 418, 1995.

MARCOLINO, José Álvaro Marques *et al.* Tutoria com médicos residentes em anesthesiologia: o programa da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo. **Rev Bras Anesthesiol**, v. 54, n. 3, p. 438-447, 2004.

MARTIN-BARÓ, I. Los procesos de socialización. In: MARTIN-BARÓ, I. *Acción e ideología: psicología social desde Centroamérica*. El Salvador: UCA Editores, p. 113-180, 1992.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla Aparecida Arena (Org.). *Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAYYRING, P. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**: Uma orientação ao pensamento qualitativo. 5. Ed. Weinheim: Beltz, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*. Trad. Maria de Lourdes Lima Modiano. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1966.

OLIVEIRA, Samid Danielle Costa *et al.* A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

OSTROFF, Cheri; KOZLOWSKI, Steve WJ. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. **Personnel psychology**, v. 45, n. 4, p. 849-874, 1992.

PACHECO, ThiareTharine de Oliveira. *A socialização organizacional no contexto da UFRN: proposta de curso de iniciação ao serviço público*. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

QUADROS, D. R. Empowerment – aspectos essenciais na valorização do empregado. In: **Repensando as Organizações**. LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). Repensando as Organizações: Da formação à Participação. - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

RAGINS, Belle Rose. Antecedents of diversified mentoring relationships. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 1, p. 90-109, 1997.

RAGINS, Belle Rose; COTTON, John L.; MILLER, Janice S. Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. **Academy of management journal**, v. 43, n. 6, p. 1177-1194, 2000.

RODRIGUEZ, L. L. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de administração contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207 2002.

SAKS, Alan M.; ASHFORTH, Blake E. Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, v. 51, n. 2, p. 234-279, 1997.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista Reuna*, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

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

TOMAZZONI, Gean Carlos *et al.* Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto NS. Introdução à pesquisa em ciências sociais. **A pesquisa**, 1987

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Disponível em <https://www.ufms.br/universidade/documentos-oficiais-e-relatorios/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em 20 fev. 2018.

---

. **A Progep**. Disponível em:<  
<https://progep.ufms.br/progep/>>. Acessado em: 27 jun 2018.

---

. **Relatório de Gestão Exercício 2016**. Disponível em:  
< <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2017/03/Relat%C3%B3rio-Gest%C3%A3o-2016-UFMS.pdf> >. Acessado em: 20 fev. 2018.

---

. **Relatório de Gestão Exercício 2017**. Disponível em:< <https://www.ufms.br/wp->

content/uploads/2018/04/Relatorio\_de\_Gestao\_2017\_UFMS\_com\_parecer\_CD.pdf>.  
Acessado em: 26 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução n. 73, de 05 de agosto de 2015.** Boletim de Serviço-UFMS n. 6097, p. 4, 2015b.

\_\_\_\_\_. **Sei.** Disponível em:<  
<https://www.ufms.br/sei/>>. Acessado em: 17 mai. 2019.

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

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015. viii, 281 p.

VIEIRA ABRAHÃO, M. H. Metodologia na investigação de crenças. In: Barcelos, A. M. F. e Vieira Abrahão, M. H. (Orgs.). **Crenças e Ensino de Línguas: foco no professor, no aluno e na formação de professores**. Campinas: Pontes, 2006. p. 219-231.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012. 496p.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Editora: Bookman, 2010.

## ANEXOS

## ANEXO I - MATRIZ DE AMARRAÇÃO

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**Objetivo Geral:** Avaliar o processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciada pelas chefias imediatas.

**Objetivo Específico (I):** Descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referente à forma pela qual foram conduzidos os treinamentos de integração promovidos pela Progep.

CATEGORIAS	DETALHAMENTO	AUTORES	ROTEIRO DE PERGUNTAS (ENTREVISTAS)
Primeiro contato	O processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e habilidades necessárias para <u>assumir um papel organizacional</u> .	VAN MAANEN & SCHEIN, 1979, p. 211	Qual foi sua primeira impressão ao entrar na UFMS, foi como esperado ou houve um choque de realidade?
	Entrar em uma organização desconhecida é considerado uma <u>experiência exigente e estressante</u> , e pode envolver <u>surpresas, incerteza</u> , ambiguidade de <u>papéis</u> e até um <u>choque de realidade</u> .	ASHFORD & NURMOHAMED, 2012; BRAVO, PEIRO, RODRIGUEZ, & WHITELY, 2003	
	“A orientação significa tomar consciência das <u>regras</u> e <u>expectativas</u> sociais e organizacionais”	BOURDREAU & MILKOVICH, 2000, p. 308	
	O quanto as táticas são aplicadas coletivamente, definindo um leque de <u>experiências conjuntas</u> , ou <u>individualmente</u> .	VAN MAANEN & SCHEIN, 1979	

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM COLETIVA**

**Objetivo Geral:** Avaliar o processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciada pelas chefias imediatas.

**Objetivo Específico (II):** Descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos referente ao acolhimento no local de trabalho anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público.

CATEGORIAS	DETALHAMENTO	AUTORES	ROTEIRO DE PERGUNTAS (ENTREVISTAS)
<b>Convivência com os membros</b>	Recomendaram que as organizações preparassem líderes e colegas para receber os novatos.	MAJOR <i>ET AL.</i> , (1995)	Ao ser direcionado/a para o seu posto de trabalho, de que forma deu-se o seu treinamento? Você se sentiu sozinho/a? Houve participação efetiva dos colegas? Conte-me como foi essa experiência, por favor.
	Proporção na qual os indivíduos que estão sendo socializados são <u>segregados dos membros regulares</u> da organização, tendo em vista se submeter à aplicação da tática.	VAN MAANEN & SCHEIN, 1979	
	Satisfação nas relações com membros da organização	CHAO <i>ET AL.</i> , (1994)	Conte-me de que forma foi o relacionamento com a pessoa que o instruiu nas suas primeiras semanas de trabalho? Como as dúvidas e conflitos eram resolvidos entre vocês? Havia liberdade para expressá-las? Dê exemplos, por favor.  Teve alguma comemoração “festinha” no setor especialmente pela sua chegada? Foi convidado para participar de happy-hours? Quão dispostas as pessoas estavam em te ajudar nas primeiras semanas de trabalho?
	Sustentação ou apoio emocional, moral ou instrumental provido pelos demais colegas de trabalho, sem compensação financeira, necessários para aliviar a ansiedade, o medo e a dúvida.	TAORMINA (1997)	

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM COLETIVA**

**Objetivo Geral:** Avaliar o processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciada pelas chefias imediatas.

**Objetivo Específico (III):** Descrever a forma pela qual os novatos aprendem o próprio trabalho e se integram ao grupo anterior e posteriormente às ações de iniciação ao serviço público.

CATEGORIAS	DETALHAMENTO	AUTORES	ROTEIRO DE PERGUNTAS (ENTREVISTAS)
Aprendizagem e Ambientação	É o processo pelo qual uma pessoa assegura <u>habilidades</u> de trabalho relevantes, adquire um nível funcional de compreensão organizacional, alcança interações sociais com colegas de trabalho e geralmente aceita as formas estabelecidas de uma organização em particular.	TAORMINA, 1997, p. 29.	De forma você aprendeu a conviver no ambiente de trabalho? Como os valores compartilhados pelos colegas foram sendo aprendidos por você?
	Se refere à aprendizagem de conteúdos e aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um <u>específico papel</u> em uma organização.	CHAO <i>ET AL.</i> , 1994, p.730.	
	Grau no qual a organização especifica uma sequencia, com discretos e identificáveis degraus, dirigida para o objetivo do papel no qual o indivíduo esta sendo <u>socializado</u>	VAN MAANEN & SCHEIN, 1979	
	Proporção em que o processo de socialização confirma a <u>identidade, habilidades e aptidões do iniciante</u> , valorizando a qualidade de suas experiências e conhecimentos anteriores, ou que provoca a ruptura com a identidade anterior.	VAN MAANEN & SCHEIN, 1979	
	“Consiste em um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho, os quais são considerados essenciais ao aprendizado de um indivíduo, para que esse possa se tornar um membro proficiente e se sentir confortável na organização”.	ASHFORTH <i>ET AL.</i> , (2007)	
	As táticas institucionalizadas constituem programas estruturados de socialização e proporcionam aos recém-admitidos <u>a aceitação</u>	JONES, 1986.	

	de forma passiva das regras estabelecidas, sem reforço à orientação para papéis de inovação. O contrário acontece com as táticas individualizadas, em que os programas não são organizados de maneira estruturada e proporcionam aos recém-admitidos orientação para papéis de inovação para desenvolver suas próprias visões sobre as regras		
<b>SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM COLETIVA</b>			
<b>Objetivo Geral:</b> Avaliar o processo de socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos recém-admitidos pela Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e consubstanciada pelas chefias imediatas.			
<b>Objetivo Específico (IV):</b> <u>Sugerir melhorias gerenciais em relação ao processo de socialização dos servidores técnico-administrativos da UFMS.</u>			
CATEGORIAS	DETALHAMENTO	AUTORES	ROTEIRO DE PERGUNTAS (ENTREVISTAS)
<b>Percepção da Socialização</b>	Socialização organizacional não é restrito às pessoas recém-admitidas, o processo ocorre <u>durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização.</u>	VAN MAANEM (1989)	Depois de passados dois ou três anos desde a sua posse, como você percebe a socialização entre as pessoas no âmbito da UFMS. Como são oportunizados os momentos pelos quais você fica conhecendo pessoas de outros setores iguais ou semelhantes ao seu? Quais são esses eventos institucionais?
	Embora se associe o termo socialização com os novos membros de uma organização, esta é, na verdade, um processo <u>contínuo e atemporal, ocorre sempre que um indivíduo muda seu papel</u> – que pode ser uma mudança funcional, <u>hierárquica ou inclusiva</u> - dentro de um grupo ou dentro de sua organização.	WAGNER E HOLLENBECK (2012)	
<b>Sugestões de Socialização</b>	“O modelo do Processo Multinível da Socialização organizacional de Saks e Ashforth (1997) é uma representação do estado corrente da teoria e da pesquisa em socialização organizacional, que pode representar um roteiro para diagnóstico, <u>reflexão e planejamento de intervenções no processo de socialização nas</u>	BORGES & ALBUQUERQUE ,2014, P. 368.	Qual sua análise/diagnóstico em relação ao seu processo de socialização na UFMS? Como gostaria que tivesse sido? Como a Progep poderia intervir com melhorias no modelo de socialização ideal para a organização? Conte-me suas sugestões, por favor.

	<u>organizações</u> em apoio aos empregados por parte dos profissionais que lidam com gestão de pessoas”.		
--	---	--	--

Anexo I: Matriz de Amarração  
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

## ANEXO II: Roteiro de Entrevistas

Perfil dos entrevistados (Quadro 6):

Idade

Tempo de exercício na UFMS

Cargo

Gênero

Grau de Escolaridade

Primeiro emprego

Perguntas:

- 1) Qual foi sua primeira impressão ao entrar na UFMS, foi como esperado ou houve um choque de realidade?
- 2) Ao ser direcionado/a para o seu posto de trabalho, de que forma deu-se o seu treinamento? Você se sentiu sozinho/a? Houve participação efetiva dos colegas? Conte-me como foi essa experiência, por favor.
- 3) Conte-me de que forma foi o relacionamento com a pessoa que o instruíra nas suas primeiras semanas de trabalho? Como as dúvidas e conflitos eram resolvidos entre vocês? Havia liberdade para expressá-las? Dê exemplos, por favor.
- 4) Teve alguma comemoração “festinha” no setor especialmente pela sua chegada? Foi convidado para participar de happy-hours? Quão dispostas as pessoas estavam em te ajudar nas primeiras semanas de trabalho?
- 5) De forma você aprendeu a conviver no ambiente de trabalho? Como os valores compartilhados pelos colegas foram sendo aprendidos por você?
- 6) Depois de passados dois ou três anos desde a sua posse, como você percebe a socialização entre as pessoas no âmbito da UFMS. Como são oportunizados os momentos pelos quais você fica conhecendo pessoas de outros setores iguais ou semelhantes ao seu? Quais são esses eventos institucionais?
- 7) Qual sua análise/diagnóstico em relação ao seu processo de socialização na UFMS? Como gostaria que tivesse sido? Como a Progep poderia intervir com melhorias no modelo de socialização ideal para a organização? Conte-me suas sugestões, por favor.

**ANEXO III: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/UFMS**

O senhor (a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “**Socialização organizacional dos servidores técnico-administrativos: um estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**”. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Este estudo está sendo conduzido pela pesquisadora **Jucilei Neves da Silva**, mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Não haverá nenhum prejuízo ou eventos adversos na participação do senhor (a) na referida pesquisa.

A presente pesquisa resultará em acesso à informações e conhecimentos sobre Socialização Organizacional.

Ao assinar este Termo de Consentimento o senhor (a) aceita participar deste trabalho e permite que a pesquisadora obtenha as entrevistas e as gravações de áudio de sua pessoa para fins exclusivos deste trabalho acadêmico.

As entrevistas e as gravações ficarão sob a propriedade da pesquisadora pertinente ao estudo e, sob a guarda da mesma até o término do trabalho, não podendo ter outra forma de divulgação ou finalidade.

Todos os dados coletados serão utilizados na escrita dos resultados do estudo, sendo garantido o sigilo dos nomes dos participantes ou qualquer elemento que possa identifica-los. Os resultados da pesquisa serão apresentados em eventos ou publicados em forma de artigo científico.

O senhor (a) será informado periodicamente de qualquer nova informação que possa modificar a sua vontade em continuar participando do estudo.

Em caso de dúvidas, entre em contato com a pesquisadora **Jucilei Neves da Silva**, telefone (67) 99103-0192, e-mail [jucilei\\_neves@yahoo.com.br](mailto:jucilei_neves@yahoo.com.br) ou com o orientador Marcelo Ribeiro Silva, telefone (67) 99214-5978, e-mail [marcelo.ribeiro@ufms.br](mailto:marcelo.ribeiro@ufms.br).

Sua participação no estudo é voluntária, e não será pago para participar desta pesquisa.

O senhor (a) receberá uma via assinada deste termo de consentimento.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento, que todas as minhas dúvidas foram esclarecidas, e que sou voluntário a tomar parte neste estudo.

Campo Grande/MS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

---

Nome por Extenso do Voluntário

---

Assinatura

---

Assinatura da Pesquisadora